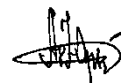


Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет
Институт «Высшая школа менеджмента»

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ФИТНЕС-ЦЕНТРА FITNESS_PROFI

Выпускная квалификационная работа
студентки 4 курса бакалаврской программы,
профиль – Маркетинг
ЮРКАНОВОЙ Анастасии Александровны



Научный руководитель:
к.э.н., старший преподаватель
КИРЮКОВ Сергей Игоревич
(Подпись)

Рецензент:
Ассистент кафедры маркетинга
ГОЛОВАЧЕВА Ксения Сергеевна
(Подпись)

Санкт-Петербург
2020

Заявление о самостоятельном выполнении выпускной
квалификационной работы

Я, Юрканова Анастасия Александровна, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Маркетинг), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Разработка маркетинговой стратегии для нового фитнес-центра Fitness_Profi», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».



02.05.2020

Оглавление

Введение	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ 7	
1.1. Сущность стратегического маркетинга.....	7
1.2. Определение и содержание маркетинговой стратегии.....	9
1.3. Этапы разработки маркетинговой стратегии	13
1.4. Модели и методы анализа, применимые к маркетинговой стратегии	16
1.5. Особенности маркетинга на рынке фитнес-услуг в России.....	18
Выводы по 1 главе.....	28
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ Fitness_Profi ..	29
2.1. Анализ внутренней среды.....	29
2.1.1. Описание бизнеса	29
2.2. Анализ внешней среды	31
2.2.1. Обзор рынка фитнес-услуг	31
2.2.2. Анализ микросреды	36
2.2.3. Анализ макросреды	39
2.3. SWOT-анализ.....	51
Выводы по 2 главе.....	58
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ	
МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ.....	59
3.1. Маркетинговые цели и задачи совершенствования маркетинговой стратегии ..	59
3.2. Результаты проведения глубинных интервью и анкетирования	59
3.2.1. Результаты глубинных интервью	59
3.2.2. Результаты анкетирования.....	60
3.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию маркетинговой стратегии ...	71
3.3.1. STP-маркетинг.....	71
3.3.2. Маркетинг-микс.....	81
3.4. Оценка эффективности маркетинговой стратегии	90
Выводы по 3 главе.....	92
Заключение	93
Список использованных источников	99
Приложения	104

Приложение 1. Варианты абонементов.....	104
Приложение 2. Расписание групповых занятий	104
Приложение 3. Прогнозируемая загруженность фитнес-центра	105
Приложение 4. Распределение фитнес-объектов города Кемерово.....	106
Приложение 5. Расчет ежемесячного трафика на сайт.....	107
Приложение 6. Вопросы для глубинных интервью с директором компании.....	108
Приложение 7. Вопросы для глубинного интервью с начальником отдела продаж	108
Приложение 8. Вопросы для глубинного интервью с маркетологом.....	109
Приложение 9. Содержание онлайн-анкеты.....	110

Введение

Настоящая выпускная квалификационная работа написана в формате консультационного проекта на тему: «Разработка маркетинговой стратегии для фитнес-центра Fitness_Profi». Выбор данной темы обусловлен тем, что вследствие растущей экономической нестабильности и усиливающейся конкуренции в России, индустрия спортивных услуг в данный момент претерпевает значительные изменения. Так, относительно молодая компания Fitness_Profi, предоставляющая фитнес-услуги в городе Кемерово, столкнулась с рядом проблем, в числе которых падение потребительского спроса, снижение конкурентоспособности бизнеса и сокращение доходов. Данная работа имеет практическую значимость, связанную с возможностью использования полученных в ходе написания результатов исследования и разработанных рекомендаций по совершенствованию маркетинговой стратегии в целях эффективного разрешения проблемы продвижения фитнес-центра, укрепления его конкурентных позиций и увеличения прибыли фирмы.

Актуальность данной тематики также подтверждается растущей ролью стратегического маркетинга в предпринимательской сфере. В современном мире большинство представителей малого и крупного бизнеса все чаще прибегают к использованию стратегического подхода в управлении бизнесом. Планирование и менеджмент, основанные на разработке и реализации стратегий, позволяют компаниям в условиях жесткой конкуренции сохранять свои позиции в долгосрочной перспективе. Стратегический маркетинг ориентирован на рациональное и эффективное использование ограниченных ресурсов фирмы, поддержание ее конкурентных преимуществ, создание у предприятия возможностей быстрой адаптации к изменениям в окружающей среде и т.д.

Применение в управлении предприятием маркетинговых стратегий позволяет значительно расширить клиентскую базу и увеличить прибыль бизнеса. Стратегии маркетинга направлены на увеличение конкурентоспособности производимого предприятием товара/услуги и выбор наиболее оптимальных товарной, ценовой политики, каналов распространения и способов продвижения. Грамотно спланированная маркетинговая стратегия позволяет менеджменту компании реализовывать задачи, стоящие в среднесрочной и краткосрочной перспективе наиболее эффективным образом и вести дела компании в том направлении, которое позволит достигать долгосрочных целей фирмы.

Таким образом, удачно подобранная и умело реализованная маркетинговая стратегия позволяет предприятию не только приобрести и сохранять конкурентное преимущество в течение длительного времени, но и максимально удовлетворять

потребности потребителей и сохранять их лояльность, создавая для них дополнительную ценность. В перспективе это создает предпосылки для обеспечения устойчивого темпа экономического роста бизнеса.

По тематике «стратегического менеджмента», «стратегического маркетинга» и «маркетинговой стратегии» существует большое количество литературных и электронных материалов. Прорыв в стратегическом менеджменте совершил выдающийся американский экономист – Майкл Портер, опубликовав в 1980 году книгу: «Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов». Среди современных изданий особой известностью отличаются «Основы маркетинга» Ф. Котлера, сборник бизнес-статей «Стратегический маркетинг», составленный Гарвардской Школой Бизнеса, «Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии» А. Томпсона и другие.

Структура настоящей дипломной работы состоит из введения, трех глав, последовательно раскрывающих тему исследования, заключения, списка литературных источников и приложений.

Цель данной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию маркетинговой стратегии фитнес-центра Fitness_Profi.

Основными задачами работы являются:

1. Изучить теоретические основы разработки маркетинговой стратегии и особенности маркетинга в фитнес-индустрии;
2. Оценить текущее положение фитнес-центра Fitness_Profi и провести анализ микро- и макроэкономических детерминантов;
3. Провести исследование (анкетирование и глубинные интервью) для более глубокого понимания поведения потребителей;
4. Разработать рекомендации и предложения по совершенствованию настоящей маркетинговой стратегии с применением маркетинг-микса.

В качестве основных методов исследования в ходе данной работы выступают анализ и обобщение литературы, проведение анкетирования и глубинных интервью, описание и прогнозирование.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

1.1. Сущность стратегического маркетинга

В настоящее время роль маркетинга в бизнесе сложно переоценить. На сегодняшний день большинство предприятий, как крупных, так и малых, уделяют ему особое внимание, создавая отдельное подразделение, ответственное за осуществление маркетинговой деятельности.

Начиная с 1860 года, когда под маркетингом понимали исключительно стремление повысить объемы производства, сфера влияния маркетинговых операций претерпела множество изменений. Так, товарная ориентация и стремление улучшить качество товара в 1900-1930 годах сменились рекламно-сбытовой ориентацией и стремлением к максимальным продажам при помощи сбыта и рекламы, преобладающими в 1930-1950 годы. Следующим этапом стал переход к рыночной экономике, что способствовало развитию нового подхода к маркетингу как инструменту изучения потребностей целевой аудитории в целях создания «лучшего» продукта. Иными словами, бизнес в то время занимался производством и продажей только тех товаров, которые пользовались спросом на рынке. Данный подход послужил началом развития современного маркетинга, который ориентирован на удовлетворение имеющихся потребностей клиентов при помощи комплекса маркетинговых инструментов, а также прогнозирование и формирование спроса на новые продукты и услуги на основе изучения и анализа особенностей поведения целевой аудитории.

Значимость маркетинга сегодня выражается в его основной задаче – создании дополнительной стоимости предприятия. Кроме того, применение маркетинговых технологий направлено на повышение узнаваемости бренда, максимизацию степени удовлетворенности клиентов и повышение их лояльности, ориентировано на увеличение занимаемой доли рынка, стимулирует инновационную деятельность на предприятии в целях улучшения и укрепления конкурентных позиций, отвечает за непрерывный процесс достижения прибыльности и эффективности бизнеса посредством осуществления планирования, анализа и контроля результатов деятельности организации, ее конкурентов и состояния рынка и др. Таким образом, определение «маркетинга», предложенное Котлером и Армстронгом, можно считать наиболее точным: «Маркетинг – это процесс, с помощью которого компании создают ценность для клиентов и устанавливают с ними прочные отношения, чтобы в обмен получить ценность от клиентов»¹.

¹ Kotler P., Armstrong G. Principles of marketing. – Pearson education, 2010.

Актуальность же стратегического маркетинга подтверждается тем, что в современном мире, для которого характерна высокая степень неопределенности и непредсказуемости, а также преобладание рыночных отношений, стратегический подход в управлении становится ключевым фактором успеха, а разработка маркетинговой стратегии - неотъемлемым этапом формирования общей корпоративной стратегии. Гавриленко Н.И. утверждает, что ценность стратегического маркетинга заключается в том, что «он акцентирует внимание на ключевых, долговременных факторах успеха, концентрируя усилия на создании наиболее важных долгосрочных ориентиров, связанных в первую очередь с принятием стратегических решений»². Под стратегией здесь понимается план деятельности, охватывающий достаточно длительный период времени. Этот термин достаточно давно вошел в научный оборот и начал активно использоваться с 50-х годов XX века, когда предприятия были вынуждены быстро реагировать и адаптироваться к преобразованиям во внешней среде.

Существует множество формулировок и подходов к определению стратегии. Так, согласно М. Портеру, стратегия – «способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние слабые и сильные стороны организации, ориентир на создание устойчивых конкурентных преимуществ»³. А. Чандлер рассматривает стратегию как «метод установления долгосрочных целей предприятия, программы действий и приоритетных направлений по использованию ресурсов»⁴. М. Мескон утверждает, что стратегия – это «детальный, всесторонний, комплексный план, предназначенный для обеспечения реализации миссии, достижения поставленных целей на долгосрочную перспективу»⁵. Основной акцент при таком подходе делается на разработке плана. По мнению же А. Томпсона, стратегия представляет собой «управленческий план, направленный на укрепление позиций предприятия, удовлетворение потребностей покупателей и достижение определенных результатов деятельности»⁶. При этом стратегия должна своевременно и эффективно реагировать на изменения во внешней среде. Последнее определение является наиболее актуальным и соответствующим современной реальности.

² Гавриленко Н. И. Роль стратегического маркетинга в управлении предприятиями в условиях рыночных отношений // Финансы и кредит. – 2005. – № 22 (190).

³ Портер М. Что такое стратегия // Harvard Business Review, 1996.

⁴ Chandler A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. – MIT press. – 1990. – Vol. 120.

⁵ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – Издательство «ДЕЛЮ», 1997.

⁶ Томпсон А. А. и др. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – Юнити-Дана. – 2012. – С. 578-578.

Таким образом, под стратегическим маркетингом подразумевается деятельность маркетингового подразделения, направленная на создание и совершенствование маркетинговых стратегий таким образом, что, руководствуясь ими, бизнес удовлетворяет потребительский спрос более эффективными и оптимальными способами, чем его конкуренты.

Также важно отметить различия между стратегическим и операционным маркетингом. Первый прежде всего ориентирован на проведение систематического и постоянного анализа потребностей ключевых групп потребителей, на основе которого разрабатываются необходимые концепции эффективных товаров и услуг. Второй же, операционный маркетинг, представляет собой активный процесс, направленный на организацию сбыта, продажи и коммуникации с текущими и потенциальными покупателями. На основе этого можно сделать вывод, что стратегический маркетинг – это преимущественно аналитический процесс, который определяет эффективность операционного маркетинга. При этом стратегический маркетинг имеет средние и долгосрочные горизонты планирования, в то время как деятельность операционного обладает более кратковременным характером. Данные разновидности маркетинга не являются взаимозаменяемыми, и только одновременная и совместная работа представителей каждого из них в пределах одной организации способна стимулировать бизнес функционировать полноценно и эффективно.

1.2. Определение и содержание маркетинговой стратегии

В рамках стратегического маркетинга создаются и совершенствуются маркетинговые стратегии. Именно они сегодня играют важную роль в достижении ключевых целей бизнеса и являются одним из основных инструментов стратегического управления развитием организации. Необходимость маркетинговой ориентации в стратегическом менеджменте и в стратегическом планировании объясняется такими факторами, как значительная насыщенность товарных рынков и высокий уровень конкуренции, тенденция современной бизнес-среды к быстрым изменениям, существенные и частые перемены в поведении потребителей, прямая зависимость роста акционерной стоимости от наличия у бизнеса конкурентных преимуществ, создаваемых на основе проводимых в рамках маркетинга операций, и др. Именно поэтому разработка и воплощение маркетинговой стратегии, которая не только определяет, где лучше всего конкурировать бизнесу, но и позволяет принять наиболее оптимальное решение по тому, как конкурировать на выбранном рынке, становится неотъемлемым элементом эффективной стратегической деятельности.

Существует несколько определений маркетинговой стратегии. Согласно П. Дойлю, маркетинговая стратегия – это «результат управленческого процесса, представленный в виде плана действий по максимизации доходов акционеров посредством создания конкурентных преимуществ и установления с потребителями долгосрочных отношений»⁷. Как утверждают Ф. Котлер и К. Келлер, маркетинговая стратегия – «инструмент определения целевых рынков и создания ценностного предложения, которое будет предложено на основе анализа лучших маркетинговых возможностей»⁸. По М. Портеру, стратегия маркетинга представляет собой «формулу того, как конкурирует бизнес, какие у него цели и какую политику необходимо применять, чтобы достичь этих целей»⁹.

Иными словами, маркетинговую стратегию можно определить как бизнес-модель или деятельность, направленная на фокусирование ограниченных ресурсов предприятия на лучших рыночных возможностях в целях увеличения продаж и одновременно достижения устойчивого конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе. Из данного определения следует, что стратегия маркетинга тесно связана с общекорпоративной стратегией организации и является одним из ее элементов. Корпоративная стратегия определяет миссию и ценности бизнеса, устанавливает стратегические цели, связанные с маркетингом (увеличение объемов продаж, достижения лидерства по качеству, увеличение доли рынка и др.), руководствуясь которыми подразделение маркетинга разрабатывает стратегию и действует таким образом, чтобы достичь этих целей в условиях ограниченности ресурсов. При этом между данными стратегическими уровнями устанавливается двусторонняя коммуникация в целях обеспечения качественной поддержки, эффективного мониторинга и реактивной корректировки переменных¹⁰.

Цель разработки маркетинговой стратегии – это в первую очередь определение наиболее приоритетных направлений и масштабов развития бизнеса с учетом имеющихся у него ресурсов, а также ориентируясь на текущий и потенциальный рыночный спрос. Формирование маркетинговой стратегии также необходимо для обеспечения эффективности проводимых маркетинговых мероприятий и предотвращения ошибочных действий, способных привести к снижению результативности деятельности фирмы.

⁷ Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика // Спб. : Питер, 1999. – Т. 560.

⁸ Philip Kotler & Kevin Keller, Marketing Management, Pearson. – 14th ed. – 2003.

⁹ Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. – Simon & Schuster, 2008.

¹⁰ Baines P., Fill C., Page K. Essentials of marketing. – Oxford University Press, 2013.

Различают три уровня маркетинговой стратегии¹¹: корпоративный, функциональный, инструментальный.

Корпоративные стратегии маркетинга направлены на определение путей лучшего использования ресурсов организации для удовлетворения рыночного спроса. Они ориентированы на решение задач, связанных с расширением масштабов и созданием новых сфер предпринимательской деятельности, стимулированием внедрения инновационных подходов для более глубокого изучения потребностей и лучшего удовлетворения запросов потребителей, определяют способы взаимодействия с рынком и др. Корпоративные маркетинговые стратегии можно разделить на три группы: портфельные – решают вопросы распределения ресурсов между различными направлениями бизнеса с учетом привлекательности рыночных сегментов и их потенциальных возможностей, стратегии роста – отвечают за выбор наиболее оптимальных способов развития данных направлений, конкурентные – определяют способы достижения предприятием конкурентных преимуществ и формируют политику в отношении конкурентов.

Функциональные стратегии маркетинга ориентированы на определение целевых рынков и разработку комплекса маркетинговых усилий. На данном уровне существует три направления маркетинговых стратегий: стратегии сегментации рынка с целью выбора наиболее привлекательного сегмента, стратегии позиционирования продукции предприятия на выбранном сегменте, стратегии комплекса маркетинга, формирующие маркетинг-микс, необходимый для результативного развития продукта/услуги на рынке.

Наполнение данного маркетинг-микса составляется на уровне инструментальной маркетинговой стратегии, где определяются наилучшие способы использования отдельных элементов комплекса маркетинга в целях повышения эффективности маркетинговых усилий на выбранном рынке. Здесь выделяют четыре группы маркетинговых стратегий: продуктовые, ценовые, стратегии распределения и стратегии продвижения.

Кроме целевых рынков и маркетинг-микса, Ф. Котлер также выделяет третью составляющую маркетинговой стратегии – уровень затрат на маркетинг¹², или бюджет, необходимый для реализации всех выбранных в рамках маркетинг-микса стратегий. Помимо этого, стратегия маркетинга должна включать в себя следующие компоненты¹³: анализ структуры и прогнозы развития рынка и конкуренции, анализ психографических

¹¹ Классификация маркетинговых стратегий приведена по: Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 13. – М.: ИНФРАМ, 1999. – С. 336.

¹² Kotler P. Kotler on marketing. – Simon & Schuster, 2012.

¹³ Звягинцев В. Б. Разработка маркетинговой стратегии предприятия и контроль над ее реализацией // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2005. – Т. 1. – С. 72-81.

характеристик потребителей, маркетинговая история организации, цели и задачи маркетинга, мероприятия, направленные на потребителей, товарные сети и взаимоотношения с третьими лицами, контрольные показатели для последующей оценки и корректировки стратегии.

Эффективная маркетинговая стратегия также содержит следующие основные и обязательные элементы: срок, на который она разработана, числовые показатели коммерческого успеха, тщательную проработку всех элементов стратегии и логическое обоснование всех предложенных рекомендаций и выводов.

В зависимости от различных факторов и признаков классификации, выделяют несколько разновидностей и типов маркетинговых стратегий:

- По иерархическому признаку:
 - Корпоративные:
 - Портфельные стратегии: наступательная, оборонительная, деинвестирования.
 - Стратегии роста: интенсивный рост - по Ансоффу (проникновение на рынок, развитие продукта, расширение рынка, диверсификация), интеграционный рост, диверсификационный рост.
 - Конкурентные стратегии: базовые по Портеру (ценовое лидерство, дифференциация, концентрация) и по Котлеру («лидер», «бросающий вызов», «следующий за лидером», «специалист»).
 - Функциональные:
 - Стратегии сегментации рынка
 - Стратегии позиционирования
 - Инструментальные:
 - Продуктовые стратегии: узкая товарная специализация, товарная диверсификация, товарная вертикальная интеграция.
 - Ценовые стратегии: стратегия высоких цен («снятия сливок»), стратегия низких цен («прорыва»), стратегия дифференцированных цен, стратегия льготных цен, стратегия единых цен, стратегия стабильных или гибких цен и др.
 - Стратегии распределения: прямой или косвенный (интенсивный, эксклюзивный, селективный) сбыт.
 - Стратегии продвижения: «push» и «pull» стратегии.
- По срокам реализации: долгосрочные (30-50 лет), среднесрочные (10-30 лет) и краткосрочные.

- По признаку рыночного спроса: конверсионный, стимулирующий, развивающий, поддерживающий, противодействующий маркетинг, демаркетинг, ремаркетинг, синхромаркетинг.

Данную классификацию можно изобразить в виде графика, представленного ниже (Рисунок 1).

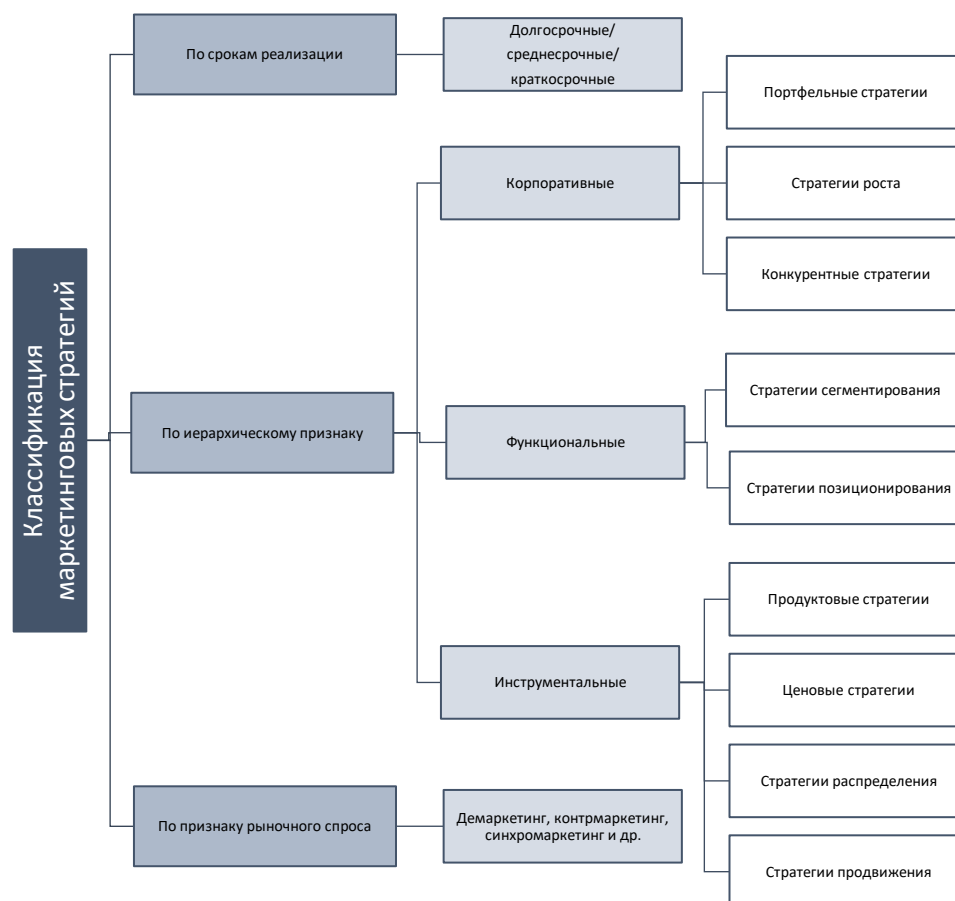


Рисунок 1 Классификация маркетинговых стратегий

Источник: [составлено автором]

1.3. Этапы разработки маркетинговой стратегии

Процесс разработки маркетинговой стратегии предполагает прохождение определенных этапов, а именно¹⁴:

- Анализ внешней среды организации, который подразумевает анализ микросреды и макросреды;

¹⁴ Морозова Г. А. Разработка маркетинговой стратегии: монография // Н. Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2011.

В первую очередь здесь важно исследовать целевой рынок: его границы, емкость, динамику, рыночную долю компании, количество игроков и уровень конкуренции, конъюнктуру, уровень цен и норму прибыли, тенденции развития рынка и др. Далее проводится анализ макросреды, который включает политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы, способные повлиять на деятельность организации и неподвластные ее влиянию. Микросреда представляет собой внешние силы, имеющие прямое воздействие на прибыль и функционирование организации, но при этом находящиеся под ее контролем, – конкуренты, поставщики и посредники, психографические факторы потребителей, общественность. Основными инструментами анализа на данном этапе являются PEST-анализ, модель пяти конкурентных сил Портера¹⁵ (стратегии защиты и конкуренции), матрицы BCG¹⁶ (портфельные стратегии компании), ADL¹⁷ (стратегии естественного развития с учетом стадии жизненного цикла отрасли), Ансоффа¹⁸ (стратегии естественного роста и развития бизнеса), Томпсона и Стрикленда (стратегии в зависимости от роста рынка и конкурентных позиций фирмы), и др. Для изучения поведенческих факторов целевой аудитории чаще всего применяются такие методы, как наблюдение, эксперименты (лабораторные и полевые), проведение опросов (анкетирование, интервью, фокус-группы).

- Анализ внутренней среды компании;

Он включает описание миссии, ценностей и основных целей бизнеса, ее организационной структуры, а также анализ экономических показателей, производственных возможностей, аудит системы маркетинга, портфельный анализ стратегических бизнес-единиц и продуктовых линеек и разработку прогнозов. Кроме того, на данном этапе необходимо оценить сильные и слабые стороны компании, ее возможности и угрозы. Лучшим методом проведения данной оценки выступает составление первичного и поэлементного SWOT-анализа. Таким образом, на данном этапе выделяются или же формируются конкурентные преимущества компании, которые лягут в основу маркетинговой стратегии.

- Определение маркетинговых целей и задач;

¹⁵ Michael E. Porter, How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, May 1979. – Vol. 57. – № 2. – P. 137-145.

¹⁶ Henderson, B. BCG Matrix. Boston consulting Group, 1968.

¹⁷ Tudor I. F. et al. Product portfolio analysis: Arthur D. Little matrix // Annals of Faculty of Economics. – 2011. – Т. 1. – № 1. – P. 754-760.

¹⁸ Ansoff, I. Strategies for diversification. Harvard Business Review. – 1957. – P. 113-114.

Постановка четких целей и задач позволяет выработать эффективную стратегию и трансформировать миссию компании в конкретные действия. Важно понять, чего фирма желает добиться в результате применения разработанных стратегий маркетинга. Чаще всего это бывают такие цели, как увеличение объема продаж, рост прибыли и нормы рентабельности, завоевание определенной доли рынка, максимизация потребительской удовлетворенности, формирование или совершенствование имиджа компании, создание благоприятного отношения к бренду и т.д.

- Разработка стратегии маркетинга;

Иными словами, данная стадия разработки маркетинговой стратегии предполагает подведение итогов выполненного на предыдущих этапах маркетингового аудита, проведение STP-анализа и формирование маркетинг-микса с целью разработки необходимых маркетинговых стратегий. В основе STP-маркетинга лежит концепция сегментирования рынка, таргетирования целевых сегментов и позиционирования товара. Реализация данных операций необходима для формирования стратегии позиционирования, которая затем будет использоваться при создании инструментов маркетинг-микса для коммуницирования позиционирования¹⁹. Маркетинг-микс представляет собой набор маркетинговых инструментов, используемых для осуществления комплексного подхода к формированию стратегии маркетинга. Модель «4P» содержит следующие элементы: product («Какой товар/услуга нужен рынку или целевой аудитории?»), price («Какова политика ценообразования товара/услуги?»), place («Какой должна быть модель дистрибуции?»), promotion («Какими способами продвигать товар/услугу компании?»)²⁰.

- Построение маркетингового плана;

Разработка плана необходима для обеспечения непрерывного процесса контроля за реализацией стратегий маркетинга. Маркетинговый план включает в себя программу маркетинговых мероприятий на определенный период времени, даты и длительность их проведения, необходимый бюджет, распределение задач между ответственными и количественные/качественные параметры оценки результатов.

- Оценка маркетинговой стратегии с точки зрения ее финансовой состоятельности;

¹⁹ Dibb, S. Market segmentation: strategies for success / S. Dibb // Marketing Intelligence & Planning. — 1998. — Vol. 16. — N. 7. — P. 394-406.

²⁰ Donald C. Marschner, E. Jerome McCarthy. Basic Marketing: A Managerial Approach // Journal of Marketing. — 1972-01. — Vol. 36. — P. 106.

Цель данного этапа – оценить релевантность выбранной стратегии и при необходимости скорректировать ее, а также выделить факторы, оказывающие влияние на успешность реализации маркетинговой стратегии. На этой завершающей ступени проводится наблюдение изменений в позиции компании на рынке, анализируется результативность реализации маркетинговой стратегии с точки зрения поставленных перед ее внедрением целей, дается оценка эффективности проводимых маркетинговых мероприятий, выдвигаются рекомендации по совершенствованию стратегии и т.п.

Графически процесс разработки маркетинговой стратегии компании можно представить следующим образом (Рисунок 2).

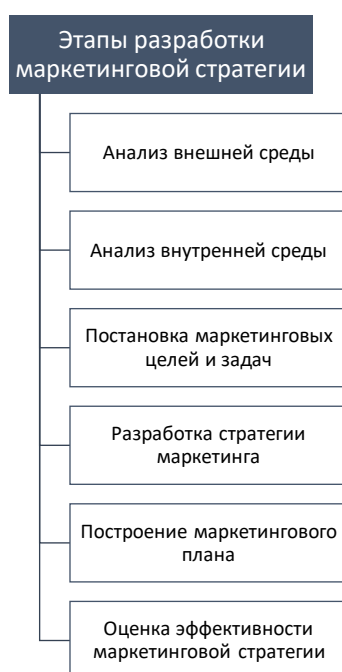


Рисунок 2 Этапы разработки маркетинговой стратегии

Источник: [составлено автором]

1.4. Модели и методы анализа, применимые к маркетинговой стратегии

Г. Минцберг²¹, сформулировал три возможных модели формирования маркетинговой стратегии: плановая, предпринимательская и модель обучения на опыте.

Первая модель рассматривает разработку стратегии как полностью контролируемый мыслительный процесс, воплощаемый материально в виде планов. Такие стратегии разрабатываются специалистами-плановиками. Зачастую данная модель используется при формировании вариантов стратегий, ориентированных на изменение

²¹ Mintzberg H. et al. The strategy process: concepts, contexts, cases. – Pearson education, 2003.

положения организации с точки зрения ее внутренней организации. Ее применение актуально при принятии решений о слиянии, поглощении, выборе связанной или несвязанной диверсификации, приостановлении или активизации экспортных/импортных операций и т.д.

Предпринимательская модель предполагает процесс, полусознательно осуществляемый в лице лидера, чаще всего предпринимателя, и основанный на глубоком понимании логики бизнеса и отличного знания текущей ситуации. Его информированность, проницательность и стратегическое мышление в данном случае позволяют сформировать собственное видение проблемы и предложить креативные пути ее разрешения. Неформальный характер данного подхода дает возможность предпринимателю быть гибким и эффективным.

Третья модель разработки стратегии маркетинга, основанная на опыте, чаще всего используется сегодня в стратегическом маркетинге. Эта модель опирается на повторяющийся характер данного процесса, возможность и необходимость корректировки маркетинговой стратегии ввиду высокой динамичности изменений в окружающей среде. Главным отличием данной модели от предыдущих двух является тот факт, что при таком подходе стратегия создается, пересматривается и корректируется коллективно. В этом процессе участвует максимальное количество сотрудников различных уровней и квалификации. При этом вмешательство и контроль со стороны администрации здесь минимальны.

Кроме моделей разработки маркетинговой стратегии, выделяют также различные подходы. Так, компания может осуществлять разработку маркетинговой стратегии, используя вероятностный или сценарный подход. Вероятностный подход предполагает прогнозирование возможного исхода того или иного маркетингового действия, используя экономико-математические модели. Такой способ является достаточно сложным в реализации, ведь стратегии могут включать в себя множество действий, просчитать вероятности успеха которых может занять значительное количество ресурсов и времени. Именно поэтому данный подход практически не используется в современной маркетинговой практике. В качестве распространенного примера можно привести лишь стартап-проекты на стадии «посева». В программе проекта такого бизнеса для инвесторов часто пишутся вероятностные оценки удачи или неудачи вывода компании на рынок. Однако в других, более традиционных стратегиях такой подход используется намного реже.

Второй подход, сценарный, считается более практичным и широко используется в бизнес-практике. В данном случае компанией прогнозируются три основных сценария:

оптимистичный, реалистичный, пессимистичный. Эти сценарии составляются на основе анализа различных внешних и внутренних факторов, в частности сценарный подход в наибольшей мере опирается на цели фирмы, которые должны выполняться во всех трех сценариях. Различия между ними состоят в том, что для этого может потребоваться разное количество финансирования, человеческого капитала, времени и т.д. Рассмотрение всех этих факторов позволяет выстроить маркетинговую стратегию наиболее эффективным образом. Детальная проработка каждого из вариантов позволяет повысить прибыльность на единицу капиталовложений. Еще одним преимуществом сценарного подхода перед вероятностным является его гибкость и возможность корректировки по ходу маркетинговой деятельности фирмы. Комбинируя действия из различных сценариев, компания может разработать ту стратегию, которая требуется на текущий момент времени. В случае со стратегией, построенной принципу вероятностей, неудача в одном звене может ставить под угрозу всю цепочку действий.

1.5. Особенности маркетинга на рынке фитнес-услуг в России

Чтобы обозначить существующие особенности маркетинга в фитнес-индустрии, необходимо рассмотреть основные инструменты, используемые предприятиями в данной отрасли. Важно подчеркнуть, что фитнес-индустрия является частью рынка спортивно-оздоровительных услуг, который, в свою очередь, относится к рынку платных услуг. Это объясняет колеблющийся потребительский спрос на услуги фитнеса в России, который напрямую зависит от уровня доходов населения.

Также стоит отметить значительную дифференциацию фитнес-индустрии, представленную индивидуальными предпринимателями и юридическими лицами, услуги которых ориентированы на удовлетворение потребностей людей в здоровом образе жизни, и включающую не только предоставление в пользование тренажерных залов, посещение фитнес-клубов и студий различных направлений фитнеса, но и компании, предоставляющие фитнес-оборудование, магазины, осуществляющие продажу спортивного питания и спортивных товаров, организации, предоставляющие маркетинговые, консалтинговые и образовательные услуги в сфере фитнеса и др.

Прежде чем приступить к изучению особенностей маркетинга на данном рынке, следует дать определение «фитнес-услуги». Возникновение термина «фитнес» датируется 60-ми годами, когда были соединены наиболее эффективные программы бодибилдинга и аэробики.

Наиболее полную интерпретацию понятия предоставила Е.Г. Сайкина, которая определила фитнес как «добровольные систематические занятия физическими упражнениями, которые базируются на инновационных средствах, формах, методах и

технологиях, нацеленных на улучшение и поддержание уровня физической подготовленности и здоровья человека»²². Также в декабре 2015 года ОАО «ВНИИС» разработало ГОСТ на фитнес-услуги, вступивший в действие с января 2016 года, где фитнес обозначен как «комплекс спортивно-оздоровительных мероприятий и действий, направленных на формирование, поддержание и укрепление здоровья человека, его физическую реабилитацию, организацию и проведение физкультурно-оздоровительного и спортивного досуга и достижение спортивных результатов» и фитнес-услуги как «деятельность исполнителя услуг по удовлетворению потребностей потребителя в формировании, поддержании и укреплении здоровья, физической реабилитации, достижении спортивных результатов...»²³. При этом стоит разграничивать понятия «фитнес» и «спорт», так как фитнес преследует иные цели, нежели спорт.

Вместе с тем некоторые современные авторы отмечают, что под фитнесом сегодня следует понимать определенный стиль жизни. В наши дни фитнес становится модным направлением: все больше людей рассматривает его не только как способ поддержания здоровья и физической формы, но и как способ обрести новые знакомства, отдохнуть от городской суеты и снять эмоциональное напряжение. Так, согласно исследованию, проведенному Г.Н. Голубевой и Ю.П. Ферулевой²⁴, фитнес не только оказывает положительное воздействие на физическое здоровье человека, но и мотивирует принятие активной жизненной позиции, способствует повышению уверенности в себе и формированию навыков лидерства, тем самым способствуя социальной адаптации.

Таким образом, определение «фитнес-услуги» можно сформулировать следующим образом. Фитнес-услуга представляет собой физкультурно-спортивную деятельность, направленную на укрепление физического и психического здоровья населения, стимулирующая ведение здорового образа жизни и положительно влияющая на повышение качества жизни в целом.

ОАО «ВНИИС» различает основные и дополнительные (сопутствующие) фитнес-услуги. К основным относится (классификация согласно ОАО «ВНИИС»²⁵):

²² Сайкина Е. Г., Пономарев Г. Н. Семантические аспекты отдельных понятий в области фитнеса // Теория и практика физической культуры. – 2011. – № 8.

²³ ГОСТ Р. 56644-2015 «Услуги населению. Фитнес-услуги. Общие требования». Введ. 01.01. 2016 // М.: Стандартинформ, 2015.

²⁴ Голубева Г. Н., Ферулева Ю. П. Формирование «Фитнес стиля» молодёжи // Педагогико-психологические и медико-биологические проблемы физической культуры и спорта. – 2006. – № 1 (1).

²⁵ ГОСТ Р. 56644-2015 «Услуги населению. Фитнес-услуги. Общие требования». Введ. 01.01. 2016 // М.: Стандартинформ, 2015.

- организация и проведение физкультурно-оздоровительных занятий и тренингов;
- организация и проведение спортивно-зрелищных мероприятий;
- игровые виды спорта;
- предоставление фитнес-помещений;
- информационно-консультативные и образовательные услуги в сфере фитнеса;
- фитнес-услуги для детей.

В рамках данной работы рассматривается рынок фитнес-услуг, предоставляемых компаниями по организации и проведению физкультурно-оздоровительных занятий и тренингов, а именно (классификация согласно ОАО «ВНИИС»²⁶):

- организация самостоятельных и персональных (с тренером) занятий в тренажерных залах;
- проведение групповых занятий по расписанию в зонах групповых программ и фитнес-студиях;
- проведение индивидуальных занятий в залах по предварительной записи по индивидуальным программам;
- организация групповых занятий в аква-зоне по расписанию;
- индивидуальное обучение плаванию;
- проведение фитнес-тренировок и занятий на открытом воздухе.

Рынок фитнес-услуг в России характеризуется высоким уровнем конкуренции, значительной динамикой и нестабильным потребительским спросом, тесно связанным с состоянием экономики страны. Вследствие этого маркетинг, а именно разработка и реализация маркетинговой программы, играет важную роль в деятельности каждой организации, действующей на рынке. В статье «Фитнес-индустрия в России: тенденции и способы продвижения»²⁷ авторы подчеркивают значимость формирования программы маркетинга как ключевого фактора, влияющего на продвижение фитнес-услуг. Формирование данной программы предполагает проведение глубокого анализа внутренней и внешней среды компании, планирование, реализацию и оценку эффективности проводимых маркетинговых мероприятий, конечная цель которых – получение прибыли организацией посредством взаимного обмена ценностями с потребителями.

²⁶ ГОСТ Р. 56644-2015 «Услуги населению. Фитнес-услуги. Общие требования». Введ. 01.01. 2016 // М.: Стандартинформ, 2015.

²⁷ Зотин В. В., Антоненко М. Н., Джанджугазян А. Г. Фитнес-индустрия в России: тенденции и способы продвижения // Форум молодых ученых. – 2018. – № 4. – С. 353-538.

Кроме того, в последние годы компании, действующие в отрасли фитнес-услуг все чаще обращаются к стратегическому маркетингу, уделяя особое внимание разработке маркетинговых стратегий. В качестве основного инструмента они используют маркетинг-микс, или же комплекс маркетинга. Чаще всего это базовая модель «4P» (Product, Price, Place, Promotion), но также встречается модель «7P» Битнера и Бумса²⁸ (+ People, Process, Physical evidence), реже модель «4C», предложенная Лотерборном²⁹ и представляющая элементы комплекса маркетинга не от товара или продавца, а от покупателя (Consumer needs, Cost, Convenience, Communication).

Согласно исследованию А.А. Асомчик³⁰, основными маркетинговыми технологиями, применяемыми в фитнес-индустрии, являются:

- Анализ и прогнозирование состояния и динамики целевого рынка фитнес-услуг;
- Определение потребностей целевой аудитории в спортивно-оздоровительных услугах;
- Создание гибкой политики ценообразования на услуги фитнеса;
- Организация работы фитнес-центров (клубов, студий);
- Реклама и осуществление программ маркетинговых коммуникаций, ориентированных на работу с целевой аудиторией.

Далее, чтобы выявить особенности, присущие маркетингу на рынке фитнес-услуг в России, необходимо рассмотреть основные тенденции, наблюдаемые в настоящее время в маркетинговой деятельности предприятий в данной индустрии, опираясь на традиционную модель «4P» (Product, Price, Place, Promotion).

Product

Возрастающий спрос на фитнес влечет за собой рост предложений: открытие фитнес-центров нового формата (например, EMS), внедрение новых направлений и

²⁸ Booms, B.H. & Bitner, M.J. Marketing strategies and organization structures for service firms, in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, IL. – 1981. – P. 47-51.

²⁹ Don E. Schullz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn. Integrated Marketing Communications», NTC Business Books, a division of NTC Publishing Group, 1993.

³⁰ Асомчик А. А. Продвижение фитнес-услуг // Бюллетень науки и практики. – 2016. – № 6 (7). – С. 266-273.

методик и т.д. На данный момент компании, действующие на рынке фитнес-услуг, вынуждены адаптировать свои предложения с учетом трендов, актуальных в 2020³¹:

- Групповые фитнес-тренировки и фитнес единомышленников;

Тренировки в малых группах (до 5 человек) по сравнению с 2019 годом снижают свои позиции в рейтинге наиболее востребованных фитнес-направлений (с 19-го на 29-е место в 2020 году). Клиенты утверждают, что групповые занятия кажутся им веселее и мотивируют на достижение лучших результатов, так как появляется соревновательный эффект. По этой же причине в последнее время набирают обороты онлайн и оффлайн марафоны, участие в которых дает клиентам дополнительный стимул посещать занятия и работать на результат. Соучредители Tone It Up, Катрина Скотт и Карена Даун, утверждают, что фитнес, основанный на сообществе, взлетит в 2020 году: «Фитнес единомышленников становится все более важным, поскольку люди страдают от одиночества и хотят найти друзей»³².

- Индивидуальный тренинг;

Данное направление остается в фаворитах фитнес-тенденций уже несколько лет подряд. Особенно востребованными в 2020 будут персональные занятия, на которых тренер на основе тестирования сможет подобрать индивидуальную программу тренировок и питания.

- Тренировки с собственным весом;

Занятия фитнесом с минимальным оборудованием и пространством и максимальным результатом привлекают все больше клиентов. Вследствие этого сейчас уверенно набирают популярность групповые тренировки в режиме онлайн, так как данный формат еще и позволяет клиентам значительно сэкономить их время. При этом стоит подчеркнуть, что мобильные приложения для занятий фитнесом уже не являются новшеством на рынке фитнес-услуг и с этого года не входят в топ-20 востребованных трендов фитнеса, спустившись на 29-е место по сравнению с 13-ым в 2019 году.

- Фитнес-программы для возрастной группы;

Современные 60-летние активны, хотят поддерживать свое физическое здоровье и выглядеть хорошо несмотря на возраст. Фитнес для пожилых людей на сегодняшний день является одним из наиболее перспективных направлений, поэтому особенно

³¹ Thompson W. R. Worldwide survey of fitness trends for 2020 // ACSM's Health & Fitness Journal. – 2019. – Vol. 23. – № 6. – P. 10-18.

³² Фитнес Восток. Фитнес-тренды 2020. – URL: <https://vostok.fitness/trendy-fitnessa-2019-2020/> (дата обращения: 01.04.2020).

приветствуется сейчас наличие в фитнес-клубе специалиста по работе с возрастной аудиторией.

- Новые виды йоги;

Популярность йоги обусловлена тем, что она направлена на поддержание не только физического здоровья, но и духовного и психического, так как является эффективным способом эмоциональной разгрузки. Поэтому в 2020 году рынок фитнес-услуг столкнется с растущим спросом на всевозможные направления йоги.

- Виртуальные тренеры и онлайн-тренировки;

Ввиду желания сократить расходы и время на фитнес возрастет популярность онлайн-занятий с виртуальными тренерами по фитнесу.

- Фитнес на улице;

Групповые прогулки, тренировки на открытом воздухе, скандинавская ходьба, бег и другие «уличные» виды активностей будут находить своих клиентов в 2020 году. В связи с этим уже сейчас некоторые фитнес-клубы расширяют перечень предлагаемых услуг, предлагая форматы тренировок на открытых площадках.

- Новые форматы фитнеса для похудения;

Предложение программ по снижению веса с каждым годом увеличивается, однако сейчас становятся особенно востребованными короткие (20-30 минут) высокоинтенсивные и высокотехнологичные тренировки. На сегодняшний день они представлены круговыми тренировками без использования оборудования и EMS-фитнесом с использованием специальных костюмов-миостимуляторов.

Price

Ценообразование на рынке фитнес-услуг отличается особой гибкостью цен вследствие большого предложения схожих услуг и значительного числа игроков на рынке. Кроме того, рынок фитнес-услуг обладает специфичным характером формирования взаимоотношений с клиентами, так как здесь наблюдается фокус не столько на привлечении, сколько на удержании клиента. С точки зрения владельцев фитнес-клубов World Class и Fitness House, удержать посетителя и установить с ним долгосрочные отношения, гораздо важнее, так как в данной отрасли все ценообразование построено на продаже абонементов, а значит, привлечение потенциального покупателя на разовое посещение фитнес-клуба является только промежуточным этапом. Главное – произвести положительное первое впечатление, заинтересовать посетителя и стимулировать его к покупке абонемента. Таким образом фитнес-клубы формируют базу лояльных клиентов, преданность которых также способствует привлечению новых потребителей их услуг –

эффект сарафанного радио (текущие клиенты делятся впечатлениями со своим окружением, тем самым «заманивая» их на посещение этого фитнес-клуба).

Касательно особенностей формирования цен в подавляющем большинстве фитнес-клубов, можно выделить три наиболее распространённых подхода:

1. Продажа разовых посещений;
2. Продажа пакетов, содержащих определённое количество посещений;
3. Продажа абонементов на длительный срок.

В зависимости от размеров и целей компании, а также специфике предлагаемых ею фитнес-услуг, наиболее приоритетным выступает один из вышеперечисленных подходов. Стоимость же данных услуг определяет «элитность» организации. Различают фитнес-центры премиум, бизнес, среднего и демократичного классов.

Place

Изучая специфику третьей составляющей маркетинг-микса, следует отметить, что в силу особенностей фитнес-услуг, их нематериальности и неосвязаемости, неотделимости от субъектов исполнителей – тренеров и инструкторов, невозможности складирования и транспортировки, основным подходом к организации продаж на данном рынке являются прямые продажи, то есть использование каналов распределения нулевого уровня. Так как косвенное распределение в этой сфере не представляется возможным, фитнес-центры не прибегают к услугам посредников, вступая в непосредственные отношения с потребителями.

Зачастую фитнес-центры (клубы, студии) располагаются в торговых и бизнес-центрах, спортивных комплексах, отелях и реже в отдельно стоящих зданиях. Месторасположение фитнес-помещения имеет существенное значение для представителей данной отрасли и, как отмечают И.Н. Гравшина и О.Е. Никишина³³, основными критериями выбора места являются:

- Наличие обширного клиентопотока;

Потенциальные и реальные клиенты должны находиться в непосредственной близости от мест проведения занятий.

- Престижность района;

«Элитность» района, где расположен фитнес-центр, для многих людей играет большую роль. Они готовы преодолевать значительные расстояния, расходуя на это больше времени и денег, чем могли бы, чтобы заниматься спортом в красивом и знаковом районе,

³³ Гравшина И.Н., Никишина О.Е. Конкурентная оценка регионального рынка фитнес-индустрии: особенности и тенденции развития // Молодой ученый. – 2016. – № 9. С. 86.

так как для них смысл занятий фитнесом заключается не только в поддержании желаемой физической формы, но и в общении, заведении новых знакомств, послетренировочных прогулках и т.д.

- Стоимость аренды;

Владельцы фитнес-бизнеса при выборе местоположения зачастую стоят перед непростым выбором – предпочесть либо высокую стоимость аренды/строительства помещения при хорошем клиентопотоке, либо низкую «входную» стоимость с потенциально невысоким спросом на услуги фитнес-центра.

- Платежеспособность населения в районе;

Вследствие того что городское население в различных районах значительно дифференцировано по уровню доходов, образу жизни и даже привычкам и не представляет собой однородную массу с усредненными характеристиками, владельцам фитнес-центров при выборе месторасположения их бизнеса необходимо учитывать уровень достатка жителей данного района и их готовность приобретать фитнес-услуги.

Promotion

Наиболее сложной составляющей комплекса маркетинга фитнес-услуг является продвижение, которое образует главный элемент коммуникационной политики, нацеленной на получение прибыли путем влияния на формирование покупательского мнения о предлагаемых услугах. Как утверждают Ф. Котлер и К. Келлер³⁴, продвижение в маркетинге отвечает за информирование потребителей о товаре и его параметрах, формирование образа компании, поддержание популярности товаров и услуг, стимулирование участников системы сбыта и др.

Рассматривая способы продвижения услуг на рынке фитнеса, стоит еще раз подчеркнуть особую значимость удержания клиентов. Каждый фитнес-центр (клуб, студия) заинтересован в том, чтобы после первого занятия посетитель приходил к ним снова и снова.

На сегодняшний день существует множество способов привлечения и удержания потребителей фитнес-услуг.

Основными инструментами привлечения служат следующие:

- Реклама;

Кроме мероприятий по стимулированию сбыта и личных продаж, система маркетинговых коммуникаций фитнес-центров (клубов/студий) включает такие разновидности рекламы, как:

³⁴ Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. – 12-е изд. – Издательский дом Питер, 2010.

- Реклама в печатных СМИ;
- Реклама в интернете и в социальных сетях;
- Наружная и событийная реклама;
- Сувенирная реклама и др.

При этом важно, чтобы рекламные публикации/ролики были одновременно информативными и мотивирующими.

- Выгодные акции и предложения;

В индустрии фитнес-услуг особенно распространено проведение акций и специальных предложений (скидки при покупке долгосрочных абонементы, скидки за привлечение новых клиентов и др.)

- Новые способы продвижения в социальных сетях;

Именно в социальных сетях сосредоточено наибольшее число потенциальных потребителей. На сегодняшний день самыми популярными в этом отношении в России считаются такие сети, как Вконтакте, YouTube и Instagram. Также в последнее время быстрыми темпами развивается и набирает популярность Tiktok. Реклама в социальных сетях уже не ограничивается таргетированными постами и сотрудничеством с блогерами. Сегодня не меньшую эффективность в продвижении фитнес-услуг имеет нативная интеграция рекламы, проведение онлайн марафонов и тренингов по питанию, видеомаркетинг фитнес-центров и предлагаемых услуг, организация хэштег-челленджей и др.

Некоторые эксперты также отмечают развитие такого способа продвижения, как создание «пользовательского контента» (фото, видео, отзывы, сделанные самими клиентами), который способствует повышению доверия со стороны целевой аудитории.

- Наличие фирменного сайта;

На текущий момент обязательным условием продвижения фитнес-услуг является наличие современного, качественного сайта, где потенциальные клиенты могут найти необходимую информацию о фитнес-центре, направлениях, инструкторах, акциях, предстоящих мероприятиях и новостях клуба. В то же время при разработке корпоративного сайта необходимо учитывать такой фактор, как «мобильность предоставляемой информации». Так как сейчас большинство потребителей фитнес-услуг получают информацию через мобильные устройства, сайт должен быть адаптирован под телефоны и планшеты.

Среди актуальных инструментов удержания клиентов можно выделить следующие:

- Профессионализм тренеров;

По словам представителей фитнес-клубов World Class и A-Fitness, многие посетители ставят в приоритет именно этот фактор. Для них важно заниматься под руководством квалификационного и опытного тренера.

- Правильное первое впечатление;

Для фитнес-центра крайне важно, чтобы в течение первого визита на клиента было произведено максимально положительное впечатление. Преследуя эту цель, многие клубы предоставляют своим новым посетителям бесплатный «гостевой визит», чтобы ознакомить их с помещением, оборудованием, тренерами и т.д. Первое впечатление также играет существенную роль в возникновении у клиента желания рассказать о фитнес-центре своему окружению, тем самым привлекая или же отталкивая (при негативном опыте) потенциальных потребителей.

- Многофункциональность сайта;

Наличие сайта не единственное условие эффективного продвижения. Целесообразно также наполнить его различными ссылками и статьями с опцией быстрого ответа на вопросы (чат-боты), вести фитнес-блог с полезной информацией о правильном питании и техниках выполнения упражнений, предоставить посетителям фитнес-клуба возможность участия в жизни блога, создать личный кабинет для каждого клиента, где он сможет сохранять свои результаты и делиться успехами с другими участниками и т.д.

- Мастер-классы;

Мастер-классы способствуют большему посещению фитнес-клуба, особенно если этот мастер-класс проводится известным фитнес-тренером или спортсменом.

- Персонализация;

По мнению ряда представителей бизнеса на рынке фитнес-услуг, популярность такого способа продвижения, как «Персонализация», будет особенно актуальна в 2020 году. В эпоху автоматизации и глобализации клиенту фитнес-центра становится крайне важен индивидуальный подход, который в наибольшей мере будет учитывать его личные качества, особенности и пожелания.

- Регулярные рассылки;

Ввиду быстрого ритма жизни и множества дел, которые приходится решать каждому человеку ежедневно, очень важно не давать нынешним клиентам фитнес-клубов забывать про значимость спорта в их жизни. Для этого эффективнее всего использовать регулярную рассылку на электронную почту или по номеру телефона.

Подводя итоги, следует отметить, что, как и любая сервисная индустрия, современный рынок фитнес-услуг предполагает сложную и непрерывную работу с целевой аудиторией, акцентируя особое внимание на ее потребностях и возможностях. Главная

задача фитнес-маркетинга – это передача правильного сообщения правильному человеку с использованием правильного метода, и лучшим способом в построении маркетинговых стратегий продвижения фитнес-услуг на сегодняшний день служит маркетинг-микс, или модель «4P».

Выводы по 1 главе

В рамках первой главы были проанализированы и представлены теоретические основы формирования маркетинговой стратегии предприятия, где была освещена роль стратегического маркетинга, раскрыто содержание маркетинговой стратегии и этапов ее разработки, рассмотрены основные модели, применимые к ее построению. Кроме того, на основе изученной литературы автором была предложена классификация маркетинговых стратегий, а также изучены и описаны с применением маркетинг-микса особенности маркетинга на рынке фитнес-услуг в России.

Для подведения итогов данной главы стоит отметить, что в условиях усиливающейся конкуренции и значительной динамики в российской фитнес-индустрии, а также, учитывая нестабильность потребительского спроса, значительно связанного с экономикой страны, значение стратегического маркетинга возрастает. Разработка маркетинговой стратегии становится необходимо для повышения экономических результатов фирмы.

Следующим этапом исследования является изучение рынка фитнес-услуг в России, анализ внутренней и внешней среды компании с выявлением возможностей и угроз, а также ее сильных и слабых сторон для дальнейшего построения рекомендаций в отношении маркетинговой стратегии Fitness_Profi. Далее определяются цели совершенствования текущей стратегии и проводится исследование поведения потребителей, необходимое для проведения сегментирования и таргетирования, исходя из чего формируется позиционирование в каждом из выбранных сегментов. Затем разрабатываются рекомендации по улучшению существующего маркетинг-микса для достижения желаемых результатов. На последнем этапе предлагаются способы оценки эффективности модифицированной маркетинговой стратегии.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ Fitness_Profi

Данная глава посвящена анализу внутренней и внешней среды компании Fitness_Profi, что включает в себя описание бизнеса и его текущей маркетинговой ситуации, обзор рынка фитнес-услуг, исследование микро- и макросреды компании, а также проведение SWOT-анализа.

2.1. Анализ внутренней среды

2.1.1. Описание бизнеса

Компания Fitness_Profi представляет собой центр фитнеса, основанный и введенный в действие 14 декабря 2019 года в городе Кемерово, Кемеровская область. Основатель – Мирзаханова Римма Михайловна.

Миссия компании – предоставить каждому человеку возможность эффективно и безопасно идти к своей фитнес-цели.

Слоган компании: «Комфорт, безопасность и эффективность каждой тренировки».

Фитнес-центр включает в себя один тренажерный зал, два зала для фитнеса и зал для персонального тренинга. Помещения фитнес-клуба оборудованы всеми необходимыми принадлежностями и оборудованием. Площадь производственной территории – 266 м² (40% от общей площади клуба), где 121 м² приходится на зал с тренажерами, 30 м² – на зал для персональных тренировок, 60 м² и 55 м² – на залы для проведения групповых занятий. Кроме этого, в клубе также находятся комнаты для переодевания, стойка регистрации (ресепшн), душевые, туалеты, кабинеты для персонала и директора.

На данный момент штат персонала компании Fitness_Profi состоит из 13 человек: директор клуба, начальник отдела продаж, 2 посменных специалиста отдела продаж, фитнес-директор, 6 инструкторов, бухгалтер, маркетолог (Рисунок 3). Фитнес-директор одновременно является заместителем директора. В зону его ответственности входит регулирование работы тренажерного зала, контроль над качеством проведения персональных и групповых тренировок, мотивация инструкторов и др. Начальник отдела продаж отвечает за контроль над исполнением обязанностей специалистов по продажам, а также организует эффективную систему обратной связи с клиентами. В задачи бухгалтера входит ведение бухгалтерского и налогового учета, подготовка ежемесячной, квартальной, полугодовой и годовой отчетности, начисление заработной платы сотрудникам, ведение кассы и др. Маркетинговая деятельность в компании осуществляется одним человеком, который одновременно является одним из инструкторов групповых программ. В его обязанности входит:

- Ведение социальных сетей (Instagram, Вконтакте);

- Создание сайта и его оптимизация (в будущем);
- Реализация и оценка эффективности коммуникационной политики: наружная реклама, печатные рекламные материалы;
- Подготовка аналитических отчетов и рекомендаций по внутренней и внешней информации.



Рисунок 3 Организационная структура фитнес-центра Fitness_Profi

Источник: [составлено автором]

Fitness_Profi предлагает фитнес-услуги (Приложение 1):

- В виде абонементов на посещение тренажерного зала;
- В виде абонементов на посещение групповых занятий;
- В виде единичных разовых фитнес-услуг (разовые персональные тренировки);
- В виде разовых посещений объекта фитнеса (гостевые визиты).

Квалифицированные инструкторы и фитнес-тренеры клуба проводят индивидуальные и групповые тренировки по следующим направлениям:

- Танцевальные направления (латина и зумба);
- Антистресс-йога и дыхательные практики;
- Программа «Здоровая спина»;
- Миофасциальный релиз;
- Функциональный тренинг;
- Программа «РеФОРМА»;
- Фитнес MIX;
- Йога в гамаках;
- Стретчинг.

Фитнес-центр открыт 7 дней в неделю с 7:00 до 22:00, групповые занятия проводятся 5 дней в неделю с 8:00 до 21:00 (Приложение 2). Максимальная загруженность фитнес-клуба равна 270 (15 часов, 18 человек в час) + 130 (13 часов, 10 человек в час) + 104 (13 часов, 8 человек в час) + 15 = 519 посещений в сутки и 15 570 посещений в месяц, при этом прогнозируемая месячная загруженность клуба составляет 3 680 посещений (Приложение 3).

С декабря 2019 года компания Fitness_Profi провела ряд маркетинговых мероприятий для продвижения фитнес-центра, среди которых:

1. Декабрь 2019 г. – проведение «открытых дверей» и бесплатных ознакомительных занятий;
2. Январь 2020 г. – установка наружной вывески при входе в здание, где располагается фитнес-центр;
3. Январь-февраль 2020 г. – проведение бесплатных онлайн-уроков по техникам выполнения физических упражнений;
4. Март-апрель 2020 г. – проведение бесплатных онлайн-тренировок;
5. Декабрь 2019 г. – май 2020 г. – создание информационного, развлекательного, продающего и интерактивного контента в социальных сетях.

На данный момент фитнес-центр располагает только профилем в Instagram³⁵ и группой во Вконтакте³⁶. Официального сайта у компании сейчас нет, но его создание уже запланировано.

2.2. Анализ внешней среды

2.2.1. Обзор рынка фитнес-услуг

Индустрия фитнес-услуг в России становится неотъемлемой частью социальной инфраструктуры страны. При этом, если несколько лет она считалась быстро развивающейся отраслью, то сейчас темпы ее роста значительно замедлились. Так, по сравнению с 2018 годом, в 2019 году показатели прироста упали с 7% до 5,7%. Как утверждает эксперт Комитета ТПП РФ по предпринимательству в сфере спорта в России Ольга Киселева, «снижение темпов роста отрасли демонстрирует возникновение барьеров для ее развития, наиболее существенным из которых является стоимость получения услуг для потребителей»³⁷. По ее словам, так как фитнес-индустрия является коммерческой

³⁵ Компания Fitness_Profi. Профиль в Instagram. – URL: https://www.instagram.com/fitness_profi42/

³⁶ Компания Fitness_Profi. Профиль во Вконтакте. – URL: <https://vk.com/fitnessprofi42>

³⁷ Информационное агентство Regnum. Темпы роста фитнес-индустрии замедлились: что это значит для отрасли? – 2020. – URL: <https://clck.ru/NjVJh> (дата обращения: 04.04.2020).

отраслью, то сокращение цен может возникнуть только в результате снижения операционных расходов клуба, которые включают расходы на аренду, обслуживание кредитов, фонд оплаты труда (более 40% операционных расходов) и налогообложение. В данный момент возможности сокращения расходов по перечисленным статьям ограничены некоторыми факторами, которые далее более подробно описываются автором в ходе PEST-анализа.

Также стоит отметить, что, несмотря на стремительное увеличение доли населения, занимающегося фитнесом (в 2019 году - около 3%), российский рынок фитнес-услуг уступает в данном показателе большинству стран мира³⁸. Так, в США эта цифра достигает 20%, в Скандинавии стремится к 30%. Общее количество потребителей фитнес-услуг в России в 2019 году составило 4,26 миллионов человек, годовой прирост в 50 000 человек. Среднее количество посещений на клиента в год – 54 (в среднем около 1 посещения в неделю).

При этом фитнес-индустрия преимущественно развивается за счет крупных городов, что свидетельствует о ее географической диверсификации. Основную часть рынка в деньгах генерирует Москва и Московская область, на которые приходится около 47% всего денежного объема рынка. Из более чем 11 000 фитнес-объектов в стране, в данном регионе расположено около 3 000 фитнес-клубов. Доли Санкт-Петербурга и других городов-миллионники составляют 11,5% и 21% соответственно (Рисунок 4).

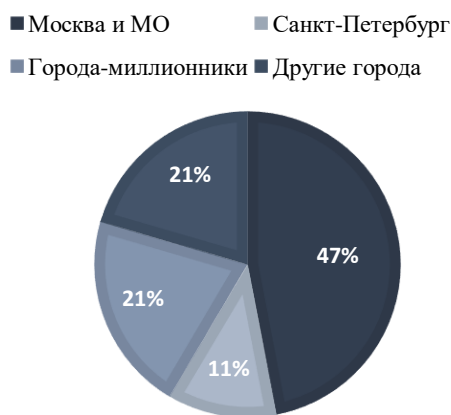


Рисунок 4 Географическая структура рынка фитнес-услуг в России

Источник: [составлено автором на основании результатов исследования Regnum]

³⁸ Круговой И. Информационное агентство SportsSmi. – 2019. – URL: <https://clck.ru/NjVGZ> (дата обращения: 01.05.2020).

Кроме того, рынок фитнес-услуг в России характеризуется разной степенью консолидации. В крупных городах страны в основном функционируют крупные игроки, которые занимают большую часть рынка за счет расширения своих сетей, в то время как в на территории регионов основными игроками преимущественно выступают небольшие фитнес-клубы. Это в конечном итоге может привести к разделу рынка между несколькими крупными сетевыми игроками и повлечь за собой вытеснение небольших компаний.

С 2018 года уровень консолидации для 10 крупнейших игроков снизился до 21,7% (сокращение на 0,5 п.п.) и одновременно вырос для топ-20, составив 26,9% (рост на 0,2 п.п.). В десятку лидеров по объемам выручки в фитнес-индустрии на данный момент входят такие компании, как³⁹: World Class/World Class Lite/Физкульт, X-Fit/Fit-Studio, Alex Fitness/Olymp (Afitness), Fitness House, Территория фитнеса, Orange Fitness/City Fitness, С.С.С.Р, Fitness Holding, Dr.Loder, Нижегородская фитнес-группа.

По результатам исследований РБК, на конец 2019 года объем рынка фитнес-услуг оценивался в 124,8 миллиардов рублей (+ 5,7% номинальном выражении)⁴⁰. Коэффициент проникновения фитнес-услуг составил 2,9% (годовой прирост на 0,05 п.п.). Также, согласно статистическим данным, большинство фитнес-организаций отличаются высокой прибыльностью и достаточно быстрой окупаемостью. Средняя выручка с квадратного метра – 21 000 рублей. Количество закрытий по итогам 2019 года – 581 фитнес-объект.

Анализируя текущее состояние рынка фитнес-услуг, нельзя не учесть тот факт, что недавние события, произошедшие в результате вспышки вируса COVID-19, в значительной степени затронули и фитнес-индустрию. И несмотря на изначально позитивные прогнозы и тот факт, что отрасль фитнес-услуг в 2019 году была одна из немногих бизнес-сфер, где наблюдался рост, в результате пандемии, введения карантинного режима и вынужденного временного приостановления деятельности всех фитнес-объектов в стране, в ближайшем будущем стейкхолдеры данной индустрии могут столкнуться с рядом проблем.

Прежде чем перейти к более детальному анализу рынка фитнес-услуг в Кемерово, необходимо классифицировать существующие на рынке России фитнес-клубы по нескольким критериям и определить, к какой категории относится фитнес-центр FitnessProfi.

³⁹ Тихонова А. Топ-10 фитнес-сетей по выручке. – 2019. – URL: <https://clck.ru/NkLhg> (дата обращения 25.04.2020).

⁴⁰ Исследование рынка фитнес-услуг от РБК. – 2019. – URL: <https://clck.ru/NkRO4> (дата обращения: 25.04.2020).

В зарубежной фитнес-индустрии выделяют три типа спортивных и фитнес-учреждений: gym (тренажерный зал), sport-club (клуб, объединяющий площадки для занятий игровыми видами спорта и фитнеса), health-club (многофункциональный центр, включающий тренажерный зал, залы для проведения групповых программ, а также предоставление услуг по уходу за телом – массажи, сауны и др.). В России же не существует четкой классификации фитнес-клубов, однако на основе определенных признаков можно выделить несколько категорий.

Эксперты предлагают следующие критерии⁴¹:

- Размер клуба:
 - Малые (до 200 м²);
 - Средние (200-500 м²);
 - Крупные (500-700 м²);
 - Клубы-гиганты (свыше 700 м²).
- Количество предоставляемых услуг:
 - Классические фитнес-центры с полным комплексом услуг (тренажерный зал, бассейн, сауна, кабинет массажа и косметолога и др.);
 - Небольшие фитнес-центры с неполным комплексом услуг;
 - Узкоспециализированные студии фитнеса;
 - Только тренажерный зал.
- Уровень обслуживания (стоимость абонементов):
 - Демократичные (до 30000 рублей в год);
 - Средний класс (30000-50000 рублей в год);
 - Бизнес-класс (50000-75000 рублей в год);
 - Премиум-класс (от 80000 рублей в год и выше).
- Целевая аудитория клуба (возрастные и гендерные критерии):
 - Универсальные;
 - Специализированные (женщины, мужчины, дети, будущие мамы, студенты и др.).
- Форма организации и принадлежности:
 - Клубы международной сети;
 - Клубы федеральной сети;

⁴¹ Ефремова М.В., Чкалова О.В., Бошман Т.К. Анализ российского рынка фитнес-услуг // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 21 (420). – URL: <https://clck.ru/NkRWi> (дата обращения: 07.05.2020).

- Клубы региональной сети;
- Клубы местной сети (в административных границах населенного пункта);
- Несетевые клубы.
- Форма собственности:
 - Частные;
 - Государственные;
 - Смешанного типа.

Согласно предложенным критериям, фитнес-центр FitnessProfi можно охарактеризовать как:

1. Малый;
2. С неполным комплексом предлагаемых услуг (зал с силовыми и кардио-тренажерами, залы для групповых и персональных занятий);
3. Демократичный;
4. Универсальный (целевая аудитория представлена различными возрастными и социальными группами);
5. Несетевой;
6. Частный.

На текущий момент в Кемерово существует 104 фитнес-объектов (не включая спортивные секции и дворцы спорта), 46 из которых представляют собой классические фитнес-клубы (центры), 29 – узкоспециализированные студии фитнеса, 29 – тренажерные залы (Приложение 4). Крупнейшие среди фитнес-клубов: Перфекто, Малибу, ГраФит, Атлетика.

Для расчета потенциальной емкости рынка фитнес-услуг в городе Кемерово, необходимо определить число потенциальных клиентов, а именно количество человек в возрасте от 16 до 65 лет (целевая аудитория). На конец 2019 года численность города составляла 556 382 человек, из них в трудоспособном возрасте – 306 010 жителей (55% от общей численности населения⁴²). Средняя стоимость месячного абонемента в рассматриваемых фитнес-клубах – 2 300 рублей⁴³. Таким образом, потенциальная ежемесячная емкость рынка = $306\ 010 \times 2\ 300 = 703\ 823\ 000$ рублей.

⁴² Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Кемеровской области. – URL: <https://kemerovostat.gks.ru/folder/38669> (дата обращения: 04.05.2020).

⁴³ Цены на фитнес в Кемерово. SportGyms. – URL: <https://sportgyms.ru/pricekemerovo.html> (дата обращения: 04.05.2020).

В то же время фактическая емкость рынка значительно меньше, так как, согласно данным Росстата⁴⁴, только 12% трудоспособного населения страны ведет здоровый образ жизни, а значит, в Кемерово на данный момент фактическое число потребителей фитнес-услуг составляет 36 721 человек. Из этого следует, что фактическая ежемесячная емкость рынка = $36\,721 \times 2300 = 84\,458\,300$ рублей.

Прогнозируемый же для компании Fitness_Profi объем рынка в оптимистичном сценарии зависит от ее максимальной вместимости и средней стоимости месячных абонементов. При условии, что прогнозируемая загруженность фитнес-клуба равна 3 680 посещений в месяц, или примерно 400 приобретенных абонементов, средней стоимостью 2 500 рублей, то ежемесячный объем рынка может составлять $400 \times 2500 = 1\,000\,000$ рублей.

2.2.2. Анализ микросреды

Анализ микросреды необходим для оценки интенсивности воздействия непосредственного окружения фирмы на ее деятельность. В качестве инструмента проведения анализа в данной работе автором используется модель пяти конкурентных сил Майкла Портера.

Сила первая: Угроза вторжения новых игроков

Угрозу появления новых игроков можно оценить как относительно низкую, так как а входе в отрасль фитнес-услуг существует ряд барьеров, среди которых:

1. Значительные первоначальные инвестиции;
2. Высокие арендные платежи;
3. Высокий уровень кредитных ставок;
4. Отсутствие льготных условий по налогообложению;
5. Кадровые проблемы (трудности, связанные с подбором квалифицированного и профессионально обученного персонала, и высокий уровень текучести кадров);
6. Экономия на масштабе, которая позволяет крупным компаниям предлагать более конкурентоспособные цены;
7. Замедление темпов роста в отрасли, что связано с экономическим кризисом в стране;
8. Готовность существующих игроков снизить цены при возникновении новых конкурентов => ценовой демпинг по абонементам (особенно со стороны федеральных сетей).

⁴⁴ Губернаторов Е., Старостина Ю., Линделл Д. Росстат впервые назвал число ведущих здоровый образ жизни россиян. – 2019. – URL: <https://clck.ru/LuoDG> (дата обращения: 04.05.2020).

Однако, следует отметить, что фитнес-индустрия в России характеризуется невысоким уровнем дифференциации услуг, что предоставляет возможность новичкам внедрить новые направления фитнеса, способные конкурировать с уже давно существующими на рынке. Кроме того, государственная политика в стране не препятствует открытию новых фитнес-клубов, а, наоборот, поддерживает малый и средний бизнес, деятельность которого ориентирована на улучшение физического и/или психического здоровья граждан.

Сила вторая: Рыночная власть покупателей

Потребители фитнес-услуг обладают значительной силой влияния на фитнес-индустрию.

Во-первых, покупатели на данном рынке чувствительны к стоимости предлагаемых фитнес-объектами услуг.

Во-вторых, перечень услуг в различных фитнес-клубах (центрах, студиях) в большинстве случаев не отличается уникальностью, поэтому покупатель может без особых потерь переключаться между ними.

В-третьих, требования со стороны покупателей становятся все выше. Повышенные ожидания клиентов в отношении качества тренировок, профессионализма тренеров, внешнего вида помещений, цветового оформления интерьера, наличия парковки, вежливости обслуживания и других атрибутов приводит к усложнению процесса организации деятельности фитнес-объектов. В дополнение к этому, «постепенное остывание клиентов, нарастание их психологической усталости от монотонности тренировок»⁴⁵ требует предложения фитнес-организациями значительного разнообразия услуг.

В-четвертых, спрос на фитнес-услуг имеет сезонный характер. С мая по сентябрь, а также в декабре и январе наблюдается значительное снижение посещаемости фитнес-объектов, что связано в первом случае с сезоном отпусков, а во втором – с загруженностью посетителей в преддверии новогодних праздников и наступлением выходных нерабочих дней.

Сила третья: Рыночная власть поставщиков

Основными поставщиками на рынке фитнес-услуг являются компании-производители спортивного оборудования, экипировки и аксессуаров для фитнеса.

⁴⁵ Асомчик А. А. Продвижение фитнес-услуг // Бюллетень науки и практики. – 2016. – № 6 (7). – С. 266-273.

Российский рынок изобилует ассортиментом данных товаров и количеством поставщиков, у кого ее можно приобрести, поэтому их сила невелика.

Издержки переключения велики только в том случае, если компании вследствие повышения цен на импортное оборудование приходится переключаться на отечественные бренды. Однако на текущий момент в стране существует достаточное число местных производителей с достойным качеством продукции.

Кроме того, отрасль фитнес-услуг является приоритетной для действующих в ней поставщиков, так как именно фитнес-клубы (центры, студии) обеспечивают значимую доходность и доход для поставщиков.

Сила четвертая: Угроза со стороны товаров-субститутов

В качестве товаров-субститутов традиционного фитнеса выступают мобильные приложения, печатные руководства для самостоятельных занятий спортом и онлайн-тренировки. Первые два продукта существуют уже достаточно давно, но их целевая аудитория отличается от той, на которую направлена деятельность привычных фитнес-объектов, поэтому их существование не является угрозой для существующих фитнес-клубов (центров, студий).

Касательно нового формата проведения тренировок, фитнес онлайн действительно стал популярным направлением не только в России, но и во всем мире, что связано с временным закрытием всех фитнес-объектов по причине введения карантинных мер. Его главное преимущество заключается в стоимости получаемых таким способом услуг. Однако это вовсе не означает, что цифровой фитнес сможет укрепиться на российском рынке. «И даже если групповыми форматами йоги и пилатеса еще можно заинтересовать представительниц женского пола (что уже было десятилетия назад), то занятия фитнесом в домашних условиях без имеющегося достаточного оборудования для мужчин почти не востребованы»⁴⁶, - утверждают специалисты в области фитнеса и здоровья.

Важно понимать, что «нынешний рост спроса на онлайн-услуги не органический, а вынужденный»⁴⁷.

Сила пятая: Внутритраслевая конкуренция

До начала пандемии в России действовали более 11 000 фитнес-объектов. В сравнении с другими странами, эта цифра невелика. Высокий уровень конкуренции между

⁴⁶ Как онлайн-тренировки поменяют фитнес-индустрию. – 2020. – URL: <https://zen.yandex.ru> (дата обращения: 02.05.2020).

⁴⁷ Герасимова А. Онлайн не спасет: почему после пандемии фитнес-индустрию придется строить заново // Forbes. – URL: <https://clck.ru/NjVLu> (дата обращения: 25.04.2020).

игроками наблюдается преимущественно в крупных городах за счет стремления лидеров отрасли к постоянному переделу рынка, на что существенное влияние оказывают невысокие рыночные темпы роста. Значительная степень стандартизации услуг способствует здесь усилению конкурентной борьбы.

В то же время следует отметить, что в небольших населенных пунктах страны игроков значительно меньше и здесь больший эффект имеют дополнительные свойства фитнес-услуг, отличающие их от аналогичных предложений.

При этом барьеры выхода из отрасли высоки. Основными препятствиями являются низкая ликвидационная стоимость дорогостоящего оборудования, большие затраты на оплату труда, обязательства по кредиту и др.

В целом, степень внутриотраслевой конкуренции в фитнес-индустрии можно оценить как среднюю.

Таким образом, графически интенсивность конкуренции в отрасли фитнес-услуг можно представить следующим образом (Рисунок 5).

Интенсивность конкуренции в фитнес-индустрии



Рисунок 5 Модель 5 конкурентных сил Портера для фитнес-индустрии

Источник: [составлено автором]

2.2.3. Анализ макросреды

Исследование макросреды представляет собой изучение и оценку влияния различных факторов внешней среды, оказывающих косвенное воздействие на деятельность компании. Макроокружение фирмы представлено совокупностью таких факторов, как политические, экономические, социально-культурные, технологические и др. Маркетинговым методом исследования выступает PEST-анализ (Таблица 1).

Таблица 1 PEST-анализ фитнес-индустрии в России

Фактор внешней среды	Характер влияния
Политические факторы	
Государственное регулирование отрасли	-
Государственная финансовая поддержка отрасли	+/-
Налоговая политика в отношении фитнес-организаций	-
Налоговая политика в отношении граждан	+
Поддержка ЗОЖ на государственном уровне	+
Последствия карантинного режима и режима самоизоляции	-
Экономические факторы	
Снижение покупательской способности	-
Уровень инфляции и безработицы	-
Процентные ставки по кредитам	+/-
Динамика курса национальной валюты	-
Степень развития отрасли и экономики в целом	-
Социально-культурные факторы	
Изменения в стиле жизни	+
Демографические изменения	+/-
Технологические факторы	
Развитие производственных технологий => совершенствование оборудования и оздоровительных методик	+
Информационный прогресс => новые способы маркетинговых коммуникаций, развитие SMM и др.	+

Источник: [составлено автором]

Политические факторы

1. Государственное регулирование отрасли;

Деятельность организаций, предоставляющих населению оздоровительные услуги фитнес-клубов, должна регулируется в соответствии с⁴⁸:

- Законом РФ от 07.02.1992г. № 2300-1 «О защите прав потребителей»;

⁴⁸ Правовое регулирование фитнес-индустрии. – URL: <https://clck.ru/NjVMp> (дата обращения: 08.04.2020).

- Постановлением Правительства РФ № 1006 от 04.10.2012 г. «Правила предоставления медицинскими организациями платных медицинских услуг» и «Правил продажи отдельных видов товаров»;
- Постановлением Правительства РФ от 22.01.2007 г. № 30 «Положение о лицензировании медицинской деятельности»;
- Постановлением Правительства РФ от 01.12.2009 г. № 982 «Об утверждении единого перечня продукции, подлежащей обязательной сертификации, и единого перечня продукции, подтверждение соответствия которой осуществляется в форме принятия декларации о соответствии»;
- ГОСТ Р 52024-2003 «Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Общие требования»;
- И другими нормативно-правовыми актами.

В августе 2019 года в ФЗ-329 «О физической культуре и спорте РФ» были внесены существенные поправки, которые меняют правила функционирования фитнес-клубов. Отрасль, длительное время развивавшаяся без вмешательства государства, попала под его контроль. С момента вступления в силу нового законопроекта фитнес-клубы, как и все прочие физкультурно-спортивные организации, обязаны теперь предоставлять реальные данные для отраслевой государственной статистики, нанимать на работу только профессиональных квалифицированных тренеров (квалификация будет проверяться в независимых центрах оценки), а также обеспечивать условия для повышения его квалификации. Данная сертификация тренеров может значительно замедлить развитие индустрии, так как даже в текущих условиях многие представители данной отрасли испытывают нехватку персонала.

В этом году также планируется утвердить профессиональные стандарты для таких должностей, как «фитнес-инструктор», «персональный тренер» и др. Вместе с этим результатом усиления государственного регулирования фитнес-индустрии может стать введение регламента ценообразования.

Генеральный директор сети «Территория Фитнеса» Александр Колмыков отмечает, что «новые меры могут повлечь за собой удорожание услуг, как на покупку фитнес-абонемента, так и на персональные тренировки»⁴⁹.

2. Государственная финансовая поддержка отрасли;

⁴⁹ Славинский И. Государство решило залезть в фитнес-индустрию. Что нужно об этом знать. – 2018. – URL: <https://clck.ru/NjVPA> (дата обращения: 08.04.2020).

На сегодняшний день государственное финансирование преимущественно направлено на реализацию масштабных проектов и строительство небольших спортивных объектов для регионального потребителя, в основном в сельских районах, финансируемых из регионального и государственного бюджета. С целью стимулировать развитие отрасли государство также запланировало субсидирование организаций, предоставляющих бизнес-планы по строительству спорткомплексов.

В целом же, финансирование государством фитнес-индустрии имеет слабые показатели. Без финансовой поддержки представителям отрасли будет сложнее добиться целей, утвержденных Президентом в Указе от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024».

3. Налоговая политика в отношении фитнес-организаций;

Налоговые выплаты составляют значительную часть расходов организаций в фитнес-индустрии. С января прошлого года в этой части были упразднены последние преференции для фитнес-центров. Федеральный закон от 23.04.2018 N 95-ФЗ «О внесении изменений в статьи 149 и 427 части второй Налогового кодекса Российской Федерации» утверждает, что часть категорий страхователей с упрощенной системы налогообложения переходит на основную⁵⁰. Это означает, что в организациях, применяющих до этого момента пониженные тарифы страховых взносов в размере 20% от ОПС, с начала 2019 года тарифы увеличились на 10%, что в существенной степени влияет на эффективность бизнеса.

При этом правительство страны, по словам депутата Андрея Ветлужских⁵¹, уже в 2021 году собирается внедрить законопроект, в рамках которого компании, чьи сотрудники занимаются в фитнес-клубах, смогут претендовать на налоговый вычет за фитнес. Деньги будут вычитаться из налога на прибыль, максимальная сумма вычета (налогооблагаемой прибыли) будет составлять 30 000 рублей на одного сотрудника ежегодно. Таким образом, при налоге на прибыль, равным 20%, реальный вычет за каждого сотрудника составит 6 000 рублей. Иными словами, если в компании 100 сотрудников занимаются в спортивном зале, в казну можно заплатить на 600 000 рублей меньше.

4. Налоговая политика в отношении граждан;

⁵⁰ Информационное агентство Regnum. Темпы роста фитнес-индустрии замедлились: что это значит для отрасли? – 2020. – URL: <https://clck.ru/NjVJh> (дата обращения: 04.04.2020).

⁵¹ Фитнес Восток. Компаниям предложат налоговый вычет за фитнес сотрудников. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NjVQP> (дата обращения: 08.04.2020).

Налоговые льготы могут получить не только владельцы бизнеса, чьи сотрудники пользуются услугами фитнес-центров, но и отдельные граждане. Государственная поощряющая налоговая политика распространяется на тех, кто на регулярной основе занимается фитнесом и с этой целью приобретает абонементы. Так, например, летом 2020 года планируется ввести в действие документ, согласно которому россияне, регулярно посещающие фитнес-центры, участвующие в соревнованиях, сдающие нормативы комплекса ГТО, получают возможность оформить налоговый вычет и компенсировать часть своих расходов на фитнес-абонементы. Вычет будет осуществляться за счет возврата НДФЛ, то есть 13% от потраченной суммы, при этом размер максимального вычета составит 15 600 рублей. Данные льготы позволят сделать фитнес для населения более доступным.

5. Поддержка ЗОЖ на государственном уровне;

Государство всячески пропагандирует ЗОЖ в стране, выделяя средства на сооружение спортивных объектов и финансируя различные мероприятия. 27 декабря 2019 год Дмитрий Медведев подписал Распоряжение № 3236-р о реализации госпрограммы «Развитие физической культуры и спорта», утвердив бюджет, равный 11,14 миллиардов рублей, на распределение субсидий между 12 субъектами Федерации для строительства объектов спортивной инфраструктуры⁵².

Распоряжение от 3 апреля 2020 года № 873-р утверждает на период с 2020 по 2022 гг. ежегодное финансирование в размере 85 миллионов рублей различного рода мероприятий по формированию приверженности здоровому образу жизни с привлечением некоммерческих организаций и волонтерских движений в рамках проекта «Формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни, включая здоровое питание и отказ от вредных привычек»⁵³.

В стране также реализуется федеральный проект «Спорт-норма жизни», в рамках которого предусмотрено увеличение до 50% доли граждан, регулярно занимающихся спортом.

6. Последствия введения карантинного режима в стране;

Введение карантинного режима и приостановление деятельности многих предприятий, в том числе фитнес-объектов, уже успело негативно повлиять на финансовое

⁵² Официальный сайт Правительства РФ. Регионы получают более 11 млрд рублей на строительство спортивных объектов. – 2019. – URL: <http://government.ru/news/35705/> (дата обращения: 07.04.2020).

⁵³ Официальный сайт Правительства РФ. Утверждено распределение субсидий субъектам Российской Федерации. – 2020. – URL: <http://government.ru/docs/39378/> (дата обращения: 07.04.2020).

состояние представителей данной отрасли. Многие из фитнес-центров не смогут открыться после карантина, банкротства пойдут уже в ближайшие недели. Президент Ассоциации операторов фитнес-индустрии России Ольга Киселева считает, что без полноценной государственной поддержки фитнес-индустрия будет претерпевать две волны банкротств: в период каникул, когда обанкротятся около 30-40% компаний, и после выхода из карантина, в результате которого отрасль лишится 70% компаний.

PR-директор X-Fit в России Ольга Чиненова отмечает, что особенно усугубляет ситуацию то, что «вынужденные выходные не отменяют расходы на аренду помещений, коммунальные платежи, зарплаты и другие стандартные расходы фитнес-клубов»⁵⁴. По словам представителей фитнес-сетей, перевод тренировок в онлайн-формат не покрывает даже малой части расходов.

Учитывая сложившуюся ситуацию и размер ущерба, нанесенного фитнес-индустрии, государство уже ввело меры для поддержки бизнеса: льготные ставки по кредитам, субсидии на выплату заработной платы сотрудникам, льготы по аренде и отсрочка налогов. 11 мая 2020 года Владимир Путин предложил с 1 июня запустить программу кредитования компаний, пострадавших от коронавируса. «Конечная ставка для получателя кредита будет льготной — 2%, все, что выше, субсидирует государство»⁵⁵, — сообщил Путин. При условии, что получатели кредита обеспечат сохранение 90% штата в течение действия программы, по истечении срока кредита он будет списан вместе с процентами.

Кроме государственных органов, поддержать отрасль также вызвалась Ассоциация операторов фитнес-индустрии, которая уже подписала декларацию с 900 игроками рынка, направленную на защиту самых слабых представителей фитнес-индустрии и стабилизацию переговорных процессов между арендодателями и арендаторами.

В дополнение к этим мерам готовится третий антикризисный пакет, который может оказать положительное влияние на ситуацию в сфере доходов населения и деятельности бизнеса.

Экономические факторы

1. Снижение покупательской способности;

⁵⁴ Густова Н. Спорт за гранью банкротства: как фитнес-центры переживают пандемию. – 2020. – URL: <https://realty.rbc.ru/news/5ea139819a794777225fa61a> (дата обращения: 07.04.2020).

⁵⁵ Новости РБК. Путин предложил выдавать кредиты под 2% на поддержку занятости. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NQdVQ> (дата обращения: 07.04.2020).

Инфляция повышение цен, безработица, падения курса рубля влекут за собой снижение покупательской способности.

Наибольшую тревогу вызывает ситуация с реальными доходами населения, где спад может составить 5-7%, что может стать худшим результатом за последние два десятилетия⁵⁶.

По результатам всероссийского репрезентативного телефонного опроса "ИнФОМа", проведенного 16-24 апреля 2020 года, 42% респондентов отметили ухудшение своего материального положения, основной причиной которого является уменьшение доходов на фоне роста расходов и/или потери работы кем-то из членов семьи.

Несмотря на это, с учетом проводимых в данный момент государством мероприятий по восстановлению экономики страны есть вероятность, что к концу года покупательская способность начнет расти и жители России вновь будут иметь возможность приобретать услуги фитнес-клубов (центров, студий).

2. Уровень инфляции и безработицы;

По состоянию на 2020 год Россия занимает первое место в мире по уровню инфляции, которая в феврале составляла 2,3%. За январь-апрель потребительские цены выросли на 2,6% (в сравнении с аналогичным периодом прошлого года).

Несколько месяцев назад Минэкономики прогнозировало рост цен на 3% к концу этого года, однако экономисты утверждают, что из-за падения цен на нефть и пандемии уровень инфляции в 2020 году может вырасти до 4,5%. Согласно прогнозам регулятора⁵⁷, годовая инфляция по итогам года составит 3,8-4,8% и стабилизируется до отметки в 4% только в 2021-2022 годах.

Однако, по мнению главного экономиста БКС Владимира Тихомирова, «построение макроэкономических прогнозов в текущих условиях - непростая задача»⁵⁸. Не стоит забывать, что проблемы в экономике на данный момент возникают в условиях распространения пандемии, и вполне вероятно, что именно последствия карантинного режима, а не падение цен на нефть, окажутся более серьезным фактором для российской экономики.

⁵⁶ Зубков И. Для преодоления кризиса потребуется до 8 триллионов рублей. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NPnTv> (дата обращения: 18.04.2020).

⁵⁷ Старостина Ю. Росстат объявил об ускорении годовой инфляции в апреле до 3,1%. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NjVRk> (дата обращения: 18.04.2020).

⁵⁸ Гальчева А. Минэкономики не исключило ускорения инфляции из-за ослабления рубля. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NjVSP> (дата обращения: 19.04.2020).

Уровень безработицы в январе 2020 года составил 4,7% (3,5 млн безработных в возрасте 15 лет и старше, соответствующие критериям МОТ). В то же время Минтруд допускает появление до 6 миллионов безработных в стране после пандемии. «Кризис COVID-19 погружает мировую экономику в рецессию с историческими уровнями безработицы и бедности»⁵⁹, — отметили эксперты организации. Ректор Высшей школы экономики Ярослав Кузьминов прогнозирует рост уровня безработицы в текущем году до 8% (в базовом сценарии) и до 9,5% (в худшем сценарии).

3. Процентные ставки по кредитам;

Активность населения на рынке вкладов существенно снизилась из-за самоизоляции. Рост инфляции приводит к принятию вынужденных мер: росту процентных ставок по вкладам и снижению ставок по кредитам. Некоторые банки уже подняли процентные ставки по вкладам и депозитам на один-два пункта. Как объясняет старший партнер McKinsey Семен Яковлев, при помощи данных мер «банки пытаются сдержать отток вкладов»⁶⁰.

Та же ситуация наблюдается и в ипотечном кредитовании. Банк «ФК Открытие», например, 22 апреля снизил минимальную ставку по ипотеке с 9,65% до 8,7%. Как сообщили в пресс-службе «ФК Открытие», банк скорректировал условия по ипотеке, чтобы «обеспечить одно из лучших предложений на рынке и помочь клиентам улучшить свои жилищные условия»⁶¹.

Однако не все банковские организации придерживаются подобным стратегиям, некоторым приходится, наоборот, увеличивать кредитные ставки, что обусловлено ухудшением их текущих портфелей.

В целом, ситуация на рынке вкладов и кредитов сейчас крайне нестабильна, что в будущем может негативно сказаться на формировании спроса на фитнес-услуги.

4. Динамика курса национальной валюты;

В марте 2020 года российский рубль вышел на второе место по волатильности среди мировых валют. Динамика курса рубля по отношению к основным мировым валютам также оказывает существенное влияние на состояние экономики и развитие фитнес-индустрии.

⁵⁹ Гордеев В. Минтруд допустил появление до 6 млн безработных в России после эпидемии. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NjVWP> (дата обращения: 18.04.2020).

⁶⁰ Новости РБК. Аналитики спрогнозировали рост ставок по вкладам. – 2020. – URL: <https://clck.ru/Mu3Hj> (дата обращения: 18.04.2020).

⁶¹ Милокова Я., Петухова Л. ЦБ снизил стоимость денег. Почему россияне могут этого не заметить? – 2020. – URL: <https://clck.ru/Nj2wb> (дата обращения: 19.04.2020).

В настоящий момент экономический спад и резкое снижение стоимости отечественной валюты объясняются двумя факторами.

Во-первых, это пандемия и экстренные меры против распространения инфекции. Жесткие меры правительства, направленные на снижение темпов роста заболеваемости, оказали негативное влияние на экономику страны и позицию российского рубля. Сейчас в России наблюдается сильнейший экономический кризис, который значительно превышает по интенсивности ситуацию в европейских странах и Америке.

Во-вторых, это снижение цен на нефть. Однако, по словам ведущего экономиста ИК «Ренессанс Капитал» Софьи Донец, с недавнего времени наблюдается сокращение давления на рубль по причинам «отскока» цены на нефть и частичной приостановки закупки импорта. Согласно прогнозам ЦБ РФ, в конце года можно будет ожидать возвращение рубля к позициям до начала пандемии.

При благоприятном сценарии возможен рост рубля уже во второй его половине при условии:

- роста инвестиционной привлекательности российских предприятий;
- роста цен на акции отечественных предприятий;
- отмена или послабление санкций в отношении России;
- рост производства⁶².

5. Степень развития отрасли и экономики в целом;

Начиная с марта, в России введены масштабные ограничительные меры, что создает продолжительное дезинфляционное влияние на экономику, хотя ситуация на глобальных финансовых рынках уже практически стабилизировалась. По прогнозам ЦБ, регулятор по динамике ВВП ожидает его снижения на 4-6% по итогам 2020 года, притом что еще в феврале ЦБ прогнозировал рост экономики России на 1,5-2%. К восстановлению российская экономика должна перейти только в 2021-м — Банк России ждет роста на 2,8-4,8%, а в 2022-м — на 1,5-3,5%⁶³.

Фитнес-индустрия считается одной из наиболее пострадавших отраслей из-за коронавирусной инфекции. По некоторым прогнозам, по России к концу кризиса может закрыться до 70 процентов всех фитнес-клубов, и для индустрии это катастрофа. Возникает и еще одна проблема: как только закончится режим самоизоляции и клубы, которые

⁶² Юшкова В. Что будет с рублем в 2020 году и мнение экспертов 1 час назад. – URL: <https://clck.ru/NkAH6> (дата обращения: 18.04.2020).

⁶³ Милокова Я., Петухова Л. ЦБ снизил стоимость денег. Почему россияне могут этого не заметить. – 2020. – URL: <https://clck.ru/Nj2wb> (дата обращения: 19.04.2020).

устояли за этот период, начнут работать, нет гарантий, что они не закроются в ближайшее время. Есть вероятность, что многие клиенты также остались без работы или у них существенно снизился доход, и неизвестно, когда они снова начнут покупать абонементы или персональные тренировки, так как эта статья расходов не является основной.

С целью преодолеть кризис и оказать положительное влияние на ситуацию в области доходов населения и деятельности в России уже готовится третий антикризисный пакет, стоимостью 800 миллиардов рублей.

Среди основных мер, предусмотренных в данном пакете, предполагается⁶⁴:

- Списание налоговых (кроме НДС) и страховых платежей за II квартал;
- Списание новых зарплатных кредитов;
- Возможность получения кредита под 2% без выплаты ежемесячных процентов с вероятностью полного (при сохранении 90% сотрудников) или частичного (при сохранении 80% штата) его погашения государством по истечении срока кредита;
- Возможность получения льготного кредита на зарплаты сроком до года с нулевой ставкой в первые полгода;
- Дополнительная поддержка самозанятых (выдача «налогового капитала») и индивидуальных предпринимателей (увеличение пособия по безработице до 12 130 рублей);
- Помощь семьям с детьми (увеличение минимального пособия для неработающих родителей и возможность получения пособия в размере 10 000 рублей на одного ребенка ежемесячно);

По словам чиновников, новый антикризисный пакет может добавить до 1,5% к ВВП.

Социально-культурные факторы

1. Изменения в стиле жизни;

С каждым годом все больше людей обращается к спорту и фитнесу, осознавая его роль в поддержании собственного здоровья и благополучия. Население стало больше уделять внимания этому вопросу и реже прибегать к экономии на покупке абонементов. Вести здоровый образ жизни становится культом.

Даже в условиях нестабильной, сложившейся вследствие распространения коронавируса ситуации жители России стремятся не прекращать занятия спортом. После

⁶⁴ Базанова Е., Стеркин Ф. Третий антикризисный пакет мер стоит 800 млрд рублей // Ведомости. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NQ8jh> (дата обращения: 18.04.2020).

выхода из карантинного режима фитнес-индустрии потребуется время, чтобы восстановиться, однако в долгосрочной перспективе она может рассчитывать на положительный эффект от пандемии. Во-первых, больше людей задумается о здоровом образе жизни, который способствует укреплению иммунитета и повышению способности организма к борьбе с вирусами. Во-вторых, экономические трудности не всегда препятствуют развитию отрасли. Так, например, в США, в кризис 2008 года произошел настоящий фитнес-бум, когда люди начали активно инвестировать в свое здоровье и в результате весь Уолл-стрит отправился в студии пилатеса, начал бегать и готовиться к Ironman. В-третьих, развитие digital-бизнеса может стать возможностью для создания новых направлений фитнеса и расширения клиентской базы фитнес-организаций. Онлайн-форматы помогут создать еще один источник дохода.

Важно также отметить, что развитие digital-фитнеса не означает гибель традиционной фитнес-индустрии. Согласно социологическому исследованию Navas⁶⁵, проведенному в Китае, на вопрос, чем бы респонденты хотели заняться первым делом после окончания режима изоляции, вторым по популярности ответом после «учебы» был вариант «заняться спортом». Кроме того, для многих людей поход в фитнес-клуб или тренажерный зал – это необходимый элемент социализации. Они приходят туда не только ради занятий спортом, но и ради общения, приятной атмосферы, позитивными эмоциями. Онлайн не сможет все это заменить.

Отношение к спорту и фитнесу среди населения страны в значительной степени формируется СМИ, которые активно популяризируют темы спорта и здорового образа жизни, что благоприятно в целом влияет на развитие фитнес-индустрии. На телевидении, в Интернете и прессе регулярно освещается проблема здоровья нации. Социальную рекламу на эти тематики создают известные спортивные бренды: Puma, Adidas, Nike и другие. Помимо этого, частично спонсируемые государством некоммерческие организации в области спорта и фитнеса регулярно проводят различные оффлайн- и онлайн-мероприятия: всероссийские съезды, фитнес и спортивные марафоны, конкурсы и т.д.

Также одним из механизмов популяризации спорта в стране является система Центров здорового питания, которые располагаются во всех российских округах. Их основной обязанностью является распространение информации о правильном и полезном питании.

⁶⁵ Corona Virus Market Update // Navas Group China. – 2020. – URL: <https://www.flatchr.io> (дата обращения: 18.04.2020).

2. Демографические изменения;

Как утверждают эксперты, в настоящее время Россия находится в «демографической яме», которая несет в себе серьезную угрозу экономике. Уже четвертый год подряд в стране снижается уровень рождаемости, наблюдается естественная убыль населения, показатель которой в 2019 году стал самым высоким за последние 11 лет. По прогнозам, в ближайшие 15 всплеска рождаемости не ожидается. Следует отметить, что одним из лидеров по абсолютному снижению численности населения на начало 2020 года стала рассматриваемая в данной работе Кемеровская область (минус 16 500 жителей).

Продолжительность жизни мужчин и женщин составляет – 59,8 и 73,2 лет соответственно.

Согласно данным Росстата⁶⁶, в 2018 году было зарегистрировано 76 000 000 граждан трудоспособного возраста. В сравнении с 2019 годом, в этом году экономически активного населения стало больше на 89 человек, однако ввиду последних событий статистика к концу года может значительно измениться. Повышение пенсионного возраста до 60 лет для женщин и до 65 лет для мужчин будет способствовать росту численности трудоспособного населения.

В Кемерово процент занятости составляет 55%, или 306 010 человек. Средняя заработная плата в Сибирском Федеральном округе равна 39 647 рублей⁶⁷, что значительно выше, чем в большинстве регионах страны.

Технологические факторы

1. Развитие производственных технологий => совершенствование оборудования и оздоровительных методик;

Рост рынка технологий повлечет за собой развитие индустрии фитнес-оборудования и инвентаря. Уже сейчас наблюдается растущий спрос на высокотехнологичные тренажеры (например, EMS), которые позволяют добиться большей эффективности тренировок за более короткие сроки.

Благодаря прогрессу носимых технологий и их внедрению в деятельность фитнес-объектов будет проще собирать важные показатели здоровья клиентов, что необходимо для составления оптимальных индивидуальных программ фитнес-оздоровления. Новые

⁶⁶ Структура занятости населения России. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NjVbn> (дата обращения: 20.04.2020).

⁶⁷ Ракетный П. Какая средняя зарплата в России – наглядно. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NjVad> (дата обращения: 20.04.2020).

технологии позволят создать безопасные и безболезненные методики для людей всех возрастов.

2. Дополнительные возможности Интернета => новые способы маркетинговых коммуникаций, развитие SMM и др.;

Новые возможности Интернета повлекут за собой возникновение новых способов продвижения. Развитие информационных технологий содействует эффективности SMM-маркетинга, который сейчас, в эпоху мультимедиа и киберпространства становится особенно актуальным. Кроме того, технологический прогресс усовершенствует мобильные коммуникации, тем самым упрощая систему взаимодействия с клиентами.

2.3. SWOT-анализ

Для более глубокого исследования факторов внутренней и внешней среды, влияющих на эффективность работы фитнес-центра, а также в целях определения наиболее оптимальных направлений развития бизнеса в рамках данной работы используется метод SWOT-анализа (Таблица 2).

Таблица 2 Первичный SWOT-анализ компании Fitness_Profi

Сильные стороны	<p>S1 Высококвалифицированный тренерский состав</p> <p>S2 Клиентоориентированный подход</p> <p>S3 Высокотехнологичное оборудование</p> <p>S4 Удобное расположение фитнес-центра</p> <p>S5 Креативный дизайн помещений</p>	Слабые стороны	<p>W1 Небольшая площадь фитнес-клуба</p> <p>W2 Небольшой перечень предлагаемых услуг</p> <p>W3 Низкая узнаваемость на рынке</p> <p>W4 Отсутствие сайта и недоработанные профили в социальных сетях</p>
Возможности	<p>O1 Развитие отрасли (популяризация спорта)</p> <p>O2 Повышение спроса со стороны корпоративных клиентов и представителей старшего поколения</p> <p>O3 Рост популярности отдельных видов фитнеса</p> <p>O4 Рост числа пользователей социальных сетей</p> <p>O5 Увеличение спроса на спортивное питание</p>	Угрозы	<p>T1 Падение спроса в результате снижения платежеспособности населения</p> <p>T2 Повышение арендной платы вследствие ухудшения экономической ситуации в стране</p> <p>T3 Ужесточение государственного регулирования</p> <p>T4 Усиление конкуренции на рынке</p>

Источник: [составлено автором]

Сильные стороны

S1 Высококвалифицированный тренерский состав:

Все инструкторы и тренеры Fitness_Profi имеют профессиональное российское образование. Четверо из них также проходили дополнительные зарубежные курсы с целью освоения новых техник и фитнес-методик.

S2 Клиентоориентированный подход:

Одной из главных особенностей фитнес-клуба является его клиентоориентированность. К каждому новому посетителю здесь индивидуальный подход. Прежде чем приступить к самостоятельным занятиям персонал фитнес-центра для всех новых клиентов проводит вводный инструктаж. Кроме того, в течение всех тренировок инструкторы и тренеры консультируют и поддерживают посетителей. Также всем владельцам абонементов предоставляется возможность пройти медицинское обследование, в результате которого они получают рекомендации и советы от эксперта.

S3 Высокотехнологичное оборудование:

Тренажерный зал оснащен инновационными multifunctional тренажерами, в залах для групповых занятий новейшее снаряжение и экипировка. Так, например, велотренажеры при их использовании вырабатывают электричество. Это не только позволяет сэкономить средства компании, но и является дополнительным стимулом для клиентов, которым небезразлична тема экологии.

S4 Удобное расположение фитнес-центра:

Помещение фитнес-центра находится в центре города. Около него также имеется парковка. Данное местоположение благоприятствует привлечению новых клиентов, работающих в центральных районах и предпочитающих заниматься спортом после трудового дня.

S5 Креативный дизайн помещений:

Новый ремонт, яркий и светлый дизайн как производственных (залы для тренировок), так и непроизводственных помещений (раздевалки, душевые комнаты, холл), выход на открытую террасу, – все это добавляет уникальности фитнес-центру, цепляет взгляд посетителей и позволяет им чувствовать себя комфортнее в сравнении с большими и преимущественно темными залами сетевых клубов.

Слабые стороны

W1 Небольшая площадь фитнес-клуба:

Площадь производственной территории клуба составляет 266 м². Одновременно он может вместить не более 18 человек в тренажерном зале и 18 в залах для тренировок. В данном показателе он уступает большим фитнес-клубам.

W2 Небольшой перечень предлагаемых услуг;

На сегодняшний день он предлагает 10 направлений групповых программ, при этом в данном фитнес-центре не предоставляются такие дополнительные услуги, как сауна, бассейн, фитнес-бар и т.д.

W3 Низкая узнаваемость на рынке;

Ввиду того что Fitness_Profi существует на рынке относительно недавно, компания еще не успела стать узнаваемым брендом в городе.

W4 Отсутствие сайта и недоработанные профили в социальных сетях;

В данный момент у компании нет официального сайта. В ее профиле в Instagram есть только одна ссылка на страницу с возможностью записи и покупки абонемента, не содержащая ключевую для потенциальных клиентов информацию (направления, время, тренеры и т.д.). В группе во Вконтакте и профиле в Instagram публикуются преимущественно информационные, отсутствуют развлекательные или интерактивные рубрики. Также в социальных сетях компания не использует общий стиль, не оформляет дизайн, поэтому профили выглядят не так привлекательно, как у большинства конкурентов.

Возможности

O1 Развитие отрасли;

Как уже отмечалось выше, государство, СМИ, некоммерческие организации, бизнес активно пропагандируют темы «ЗОЖ», «Правильное питание», «Спорт» и «Фитнес». Заниматься спортом становится модным трендом. Пропаганда спорта привлекает все больше последователей, это способствует росту отрасли фитнес-услуг.

Также благодаря развитию фитнес-индустрии появляются новые направления фитнеса, внедрение которых может позволить привлечь новых клиентов.

O2 Повышение спроса со стороны корпоративных клиентов и представителей старшего поколения;

Если раньше в фитнес-центрах преимущественно занималось молодое поколение, то сейчас к фитнесу все чаще обращаются люди в возрасте от 50 лет. Привлекательность этого сегмента набирает обороты и создает новые возможности для фитнес-организаций.

Кроме того, благодаря планируемому введению налоговых льгот для предприятий в отношении сотрудников, занимающихся в фитнес-центрах, компании Fitness_Profi было бы выгодно сотрудничать сразу с целыми предприятиями (корпоративное обслуживание).

O3 Рост популярности отдельных видов фитнеса;

Согласно результатам проведенного в рамках данной работы анкетирования, более 50% респондентов заинтересованы в занятиях фитнесом на открытом воздухе.

О4 Рост числа пользователей социальных сетей;

Согласно результатам исследования⁶⁸, по состоянию на февраль 2020 года в России охваты наиболее популярных социальных сетей – YouTube, Вконтакте и Instagram – составляют 71%, 61,3% и 53,1% населения страны соответственно. На сегодняшний день использование данных площадок является эффективным способом продвижения фитнес-услуг.

О5 Увеличение спроса на спортивное питание;

Одновременно с ростом отрасли фитнес-услуг происходит развитие смежной отрасли – индустрии спортивного питания. Стремление населения правильно питаться приводит к росту спроса на фитнес-услуги. Так, открытие небольшого фитнес-бара на территории фитнес-центра может принести дополнительный доход компании.

Угрозы

Т1 Падение спроса в результате снижения платежеспособности населения;

В результате начавшегося в России экономического кризиса пострадала значительная часть населения. Придерживаясь режима экономии, жители страны могут быть вынуждены сократить свои расходы на потребление фитнес-услуг или вовсе отказаться от них на некоторое время.

Т2 Повышение арендной платы вследствие ухудшения экономической ситуации в стране;

Также текущая нестабильность российской экономики может сказаться и на постоянных издержках фитнес-организаций. Так, есть вероятность, что стоимость аренды помещений возрастет.

Т3 Ужесточение государственного регулирования;

Внесение новых поправок в законы, регулирующие деятельность фитнес-организаций, может усложнить процесс осуществления ими своей деятельности. Ужесточение правил ведения бизнеса будет способствовать увеличению издержек компании.

Т4 Усиление конкуренции на рынке;

Большая вероятность закрытия некоторых крупных фитнес-центров ввиду их серьезных финансовых потерь за время действия карантинного режима может привести к открытию новых малых и средних фитнес-клубов. Кроме того, с прошлого года наблюдается рост спроса на услуги небольших фитнес-центров, что также создает возможности для появления новых игроков.

⁶⁸ Статистика соцсетей в России. – 2020. – URL: <https://clck.ru/Nj929> (дата обращения: 04.05.2020).

На базе первичной матрицы SWOT также была построена расширенная матрица, в которой представлены 7 комбинаций стратегий (Таблица 3).

Таблица 3 Поэлементный SWOT-анализ компании Fitness_Profi

	S	W
	<p>S1 Высококвалифицированный тренерский состав</p> <p>S2 Клиентоориентированный подход</p> <p>S3 Высокотехнологичное оборудование</p> <p>S4 Удобное расположение фитнес-центра</p> <p>S5 Креативный дизайн помещений</p>	<p>W1 Небольшая площадь фитнес-клуба</p> <p>W2 Небольшой перечень предлагаемых услуг</p> <p>W3 Низкая узнаваемость на рынке</p> <p>W4 Отсутствие сайта и недоработанные профили в социальных сетях</p>
O		
<p>O1 Развитие отрасли</p> <p>O2 Повышение спроса со стороны корпоративных клиентов и представителей старшего поколения</p> <p>O3 Рост популярности отдельных видов фитнеса</p> <p>O4 Рост числа пользователей социальных сетей</p> <p>O5 Увеличение спроса на спортивное питание</p>	<p>S1S3O1 – Внедрение новых уникальных фитнес-программ</p> <p>S4O2 – Привлечение корпоративных клиентов и людей старшего поколения</p>	<p>W1O3 – Расширение площади фитнес-центра за счет использования террасы (фитнес на открытом воздухе)</p> <p>W2O5 – Открытие небольшого фитнес-бара</p> <p>W3O4 – Использование социальных сетей в целях продвижения</p>
T		
<p>T1 Снижение платежеспособности населения</p> <p>T2 Повышение арендной платы вследствие ухудшения экономической ситуации в стране</p> <p>T3 Ужесточение государственного регулирования</p> <p>T4 Усиление конкуренции на рынке</p>	<p>S2T1 – Повышение лояльности клиентов за счет создания дополнительной мотивации (введение рейтинговой системы)</p> <p>S1T3 – Содействие менеджмента в регулярном повышении квалификации тренеров</p>	

Источник: [составлено автором]

Стратегии S-O

S1S3O1 – Внедрение новых уникальных фитнес-программ

Значительный опыт тренеров и их высокая квалификация, многофункциональные тренажеры и современное фитнес-оборудование могут позволить внедрение новых уникальных фитнес-программ. При необходимости обучиться современным методикам тренерский состав Fitness_Profi может также при помощи онлайн-курсов.

S4O2 – Привлечение корпоративных клиентов и людей старшего поколения

Удачное расположение фитнес-центра благоприятствует привлечению корпоративных клиентов. В центре города находится много предприятий, которым сотрудничество с Fitness_Profi может показаться привлекательным, так как в таком случае владельцы бизнеса, во-первых, обеспечивают своим сотрудникам комфортный досуг в компании с коллегами по работе, способствуя сплоченности коллектива, во-вторых, приумножают их здоровье, и в-третьих, формируют позитивную корпоративную культуру.

Кроме того, местоположение фитнес-центра вблизи городского парка и в окружении жилых домов позволяет привлекать представителей пожилого возраста, которые регулярно здесь гуляют и заинтересованы в поддержании своего здоровья.

Стратегии W-O

W1O3 – Расширение площади фитнес-центра за счет использования террасы (фитнес на открытом воздухе)

Согласно результатам проведенного опроса, более половины респондентов проявляют интерес к тренировкам на улице. Благодаря наличию террасы, Fitness_Profi может организовывать групповые занятия на открытом воздухе. В таком случае частично решится и вопрос с небольшой площадью клуба.

W2O5 – Открытие небольшого фитнес-бара

По оценкам экспертов BusinesStat⁶⁹, в период с 2019 года по 2023 год объём предложения российского спортивного питания будет расти. Прогнозируемый рост составит 1,3-3,1%.

По результатам анкетирования, каждый третий респондент хотел бы видеть фитнес-бар в своем фитнес-центре. Открывать полноценный фитнес-бар в Fitness_Profi на данный момент не представляется возможным ввиду отсутствия достаточного места. Однако установка небольшого стенда с продуктами спортивного питания может быть выгодна для компании как с точки зрения финансов (новый источник доходов), так и с точки зрения создания дополнительной ценности для клиентов.

⁶⁹ Обзоры рынков BusinesStat. – URL: <https://businesstat.ru> (дата обращения: 05.05.2020).

W3O4 – Использование социальных сетей в целях продвижения

Как сообщается в глобальном отчете Digital 2020⁷⁰, численность аудитории социальных сетей в России на начало 2020 года составила 70 миллионов пользователей, то есть 48% от общего населения страны. На данный момент сложно представить бизнес, предлагающий фитнес-услуги и не использующий социальные сети для продвижения.

Самыми популярными социальными платформами в России являются YouTube, Instagram и Вконтакте. Также растет популярность площадки TikTok, где уже сейчас более 18 миллионов пользователей – российская аудитория⁷¹.

На данный момент Fitness_Profi имеет только профиль в Instagram и группу во Вконтакте. В будущем, кроме оформления сайта компании, было бы также полезно создать канал на YouTube, где компания публиковала бы полезные видеуроки с тренировками и лекциями на темы «ЗОЖ», «фитнес», «правильное питание» и т.д. Кроме того, использование платформы TikTok, где персонал Fitness_Profi может создавать интересный и динамичный видеоконтент, позволит компании повысить свою узнаваемость, выделиться среди конкурентов и привлечь больше потенциальных клиентов.

Стратегии S-T

S2T1 – Повышение лояльности клиентов за счет создания дополнительной мотивации (введение рейтинговой системы)

Несмотря на снижение покупательской способности населения России, возникшей в результате нестабильной экономической обстановки в стране, клиентов можно удерживать при помощи различных мотивационных программ и программ лояльности. Например, было бы интересно ввести рейтинговые таблицы, где будет отображаться количество посещений каждым участником. Ежемесячно эти таблицы публиковались бы, и первые 10 человек в рейтинге могли бы получить скидку 10% на следующий абонемент. Другие способы удержания клиентов также представлены в маркетинг-миксе.

S1T3 – Содействие менеджмента в регулярном повышении квалификации тренеров

Новые государственные требования будут нестрашны бизнесу, если ее сотрудники регулярно будут проходить курсы повышения квалификации. Роль менеджмента фирмы в этом случае заключается в установлении взаимовыгодного сотрудничества с престижными

⁷⁰ Паюсов П. Вся статистика интернета на 2020 год – цифры и тренды в мире и в России. – URL: <https://zen.yandex.ru> (дата обращения: 05.05.2020).

⁷¹ Бархатнова Н. Стало известно, насколько выросла аудитория TikTok в России. – URL: <https://rb.ru/news/tik-tok-rus/> (дата обращения: 05.05.2020).

образовательными фитнес-учреждениями, где персоналу Fitness_Profi предоставят возможность при необходимости пройти данные курсы по разумной цене.

Выводы по 2 главе

Таким образом, в ходе второй главы были освещены следующие вопросы. Во-первых, был проведен анализ внутренней среды фитнес-центра Fitness_Profi, который включал в себя описание бизнеса, его организационной структуры и текущей маркетинговой ситуации. Во-вторых, была проанализирована внешняя среда фирмы, а именно были выполнены: обзор рынка фитнес-услуг в России и в Кемерово, анализ факторов микросреды с использованием модели 5 конкурентных сил по М. Портеру, анализ факторов макросреды с применением маркетингового инструмента PEST-анализа.

В результате проведенного анализа было установлено, что, несмотря на стремительный рост рынка фитнес-услуг до 2020 года, участники фитнес-индустрии сейчас сталкиваются с рядом проблем, обусловленных в первую очередь экономическими и политическими факторами. По итогам отраслевого анализа было выявлено, что наибольшей силой в отрасли фитнес-услуг обладают покупатели. В целом же уровень внутриотраслевой конкуренции оценивается как «средний».

На основании этого автором настоящей работы были проведены первичный и поэлементный SWOT-анализы, в рамках которых были определены сильные и слабые стороны Fitness_Profi, а также основные возможности и угрозы, с которыми может столкнуться компания, и предложены следующие стратегии:

1. Внедрение новых уникальных фитнес-программ, полагаясь на опыт и профессионализм тренерского состава;
2. Привлечение корпоративных клиентов и людей старшего поколения;
3. Расширение площади фитнес-центра за счет использования террасы, где могут проводиться групповые занятия на открытом воздухе;
4. Открытие небольшого фитнес-бара;
5. Использование социальных сетей в целях продвижения;
6. Повышение лояльности клиентов за счет введения рейтинговой системы;
7. Содействие менеджмента в регулярном повышении квалификации тренеров.

Следующим шагом является разработка рекомендаций по совершенствованию текущей маркетинговой стратегии Fitness_Profi, что включает в себя постановку маркетинговых целей и задач модификации стратегии, анализ результатов глубинных интервью и онлайн-анкетирования, проведение STP-маркетинга, предложение рекомендаций с использованием маркетинг-микса и определение критериев оценки эффективности реализации данных рекомендаций.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

3.1. Маркетинговые цели и задачи совершенствования маркетинговой стратегии

Главная цель совершенствования текущей маркетинговой стратегии – увеличение прибыли компании. Задачи, при помощи которых эта цель будет достигаться, были установлены и согласованы автором данной работы с директором компании. Для их постановки использовалась технология SMART.

Таким образом, основными задачами внесения изменений в существующую маркетинговую стратегию являются:

1. Увеличить количество продаваемых абонементов в 2 раза к концу 2020 года (со 100 до 200 ежемесячно);
2. Увеличить число подписчиков в Instagram до 10 000 человек к концу 2020 года;
3. Достичь ежемесячного трафика на сайт Fitness_Profi, прогнозируемо равного 176 посещениям в месяц, к концу 2020 года (Приложение 5);
4. Увеличить долю корпоративных клиентов до 25% к концу 2020 года;
5. Увеличить долю постоянных клиентов до 40% к концу 2020 года.

3.2. Результаты проведения глубинных интервью и анкетирования

3.2.1. Результаты глубинных интервью

В рамках данной работы был проведен ряд глубинных интервью с директором компании (Приложение 6), начальником отдела продаж (Приложение 7) и маркетологом (Приложение 8).

Цели проведения личных интервью:

- Получение детальной информации о компании (так как она относительно новая и данные по ней в открытом доступе пока отсутствуют);
- Выявление сильных и слабых сторон компании для проведения SWOT-анализа;
- Получение статистических данных и финансовой информации по продажам и клиентам;
- Выбор наиболее оптимальных критериев для проведения сегментации потребителей;
- Идентификация конкурентов и определение критериев их классификации для выбора стратегии позиционирования компании;
- Оценка текущей маркетинговой ситуации с целью разработки необходимых рекомендаций в отношении маркетинг-микса.

В результате проведения интервью с директором компании была получена информация, необходимая для описания бизнеса и проведения анализа его внутренней и внешней среды: история компании, ее организационная структура, внутриорганизационные процессы и др. Кроме того, был предоставлен список основных конкурентов и выделены критерии для их классификации. Помимо этого, с разрешением директора фитнес-центра в группе Fitness_Profi во Вконтакте и профиле в Instagram была опубликована информация о прохождении онлайн-анкетирования, результаты которого также представлены в данной работе.

Интервью с начальником отдела продаж позволило заполнить показатели статистики и финансовую информацию по продажам и структуре клиентов. Эти данные использовались при формировании рекомендаций в маркетинг-миксе.

Информация, полученная автором в ходе глубинных интервью с маркетологом, была полезна при проведении SWOT-анализа, создании анкеты и анализе маркетинг-микса. Оценка маркетинговой ситуации была необходима для разработки рекомендаций по совершенствованию комплекса маркетинга. Автору также был предоставлен доступ к аккаунту компании в Instagram, после чего был проведен его аудит, результаты которого представлены в описании стратегии продвижения.

3.2.2. Результаты анкетирования

С целью изучения поведения потребителей на рынке фитнес-услуг в городе Кемерово автором было проведено онлайн-анкетирование. Данный метод показался наиболее актуальным ввиду возможности наибольшего охвата аудитории и проведения статистического анализа.

Анкетирование проводилось с 10.05.2020 по 17.05.2020 путем распространения ссылки на анкету среди подписчиков Fitness_Profi в Instagram и Вконтакте.

Анкета была составлена с использованием Google Forms и состояла из 7 разделов, в совокупности содержащих 25 вопросов на разную тематику: общие вопросы для получения социально-демографических данных о респондентах, вопросы на выявление предпочтений относительно направлений фитнеса и форматов тренировок, времени посещения фитнес-центров, допустимой стоимости абонементов, важности различных атрибутов фитнес-центра и другие (Приложение 9). Отдельный блок вопросов был посвящен исследованию спроса на услуги в видео- и онлайн-форматах. Всего в анкетировании приняли участие 204 человека.

Анализ ответов проходил при помощи средств описательной статистики, а также с использованием компьютерной программы IBM SPSS Statistics, с помощью которой было произведено разделение респондентов на несколько групп, после чего были обработаны их

ответы и выявлены различия в предпочтениях между ними. Выбор данного инструментария обусловлен необходимостью исследования поведения потребителей фитнес-услуг, выделения критериев, обуславливающих их спрос, и измерения силы их воздействия. С помощью разделения респондентов на значимо различные группы была решена задача сегментирования рынка потребителей, что стало отправной точкой при проведении STP-маркетинга.

Из 204 человек, принявших участие в анкетировании, 77% – женщины и 23% – мужчины. Распределение респондентов по возрасту представлено ниже (Рисунок 6).

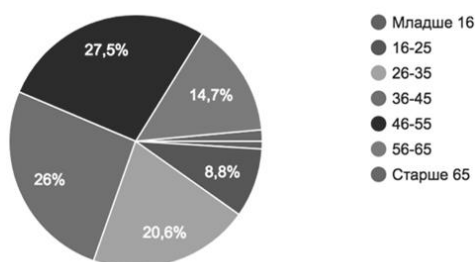


Рисунок 6 Распределение респондентов по возрасту

Источник: [составлено автором]

Согласно результатам анкетирования, 93,6% всех респондентов занимаются спортом (фитнесом) на регулярной основе, причем 94,8% из них пользуются услугами фитнес-центров. Столь высокие показатели обусловлены тем фактом, что сама анкета была размещена на страницах фитнес-центра в социальных сетях, подписчики которых либо уже пользуются услугами фитнес-клубов, либо планируют начать.

Наиболее популярная цель посещения – оздоровление (68,7% всех респондентов), затем поддержание фигуры (62,1%) и снятие нервного напряжения (56%) (Рисунок 7).

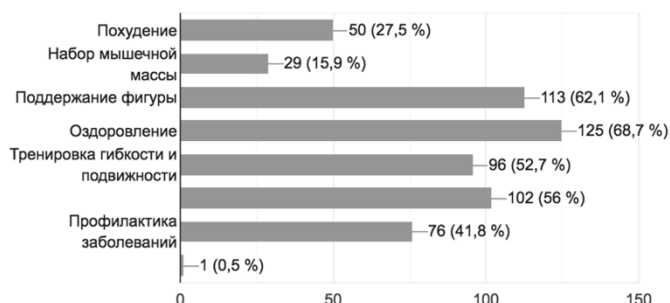


Рисунок 7 Распределение ответов по целям посещения фитнес-центра

Источник: [составлено автором]

Наиболее востребованными направлениями фитнеса, согласно ответам, являются оздоровительные программы (52,2%), йога (52,5%), стретчинг (39%) и кардио-тренировки (37,4%). Аквааэробика, бодибилдинг и кроссфит пользуются наименьшей популярностью (Рисунок 8).

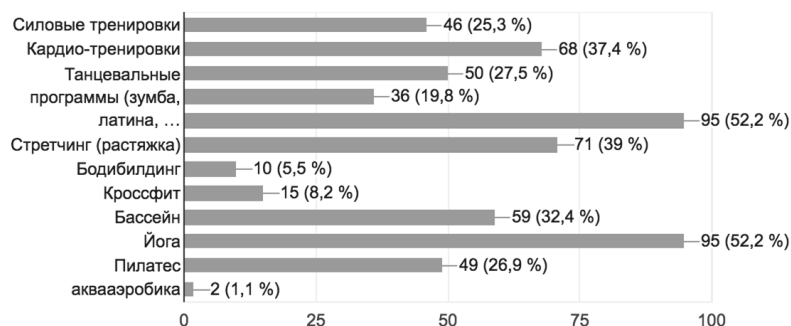


Рисунок 8 Распределение ответов по интересующим направлениям

Источник: [составлено автором]

Согласно мнению респондентов о предпочтительности различных форматов (тренировки с персональным тренером, занятия в малых группах до 8 человек, в средних группах до 15 человек, в больших группах свыше 16 человек или же самостоятельно), наименее интересующим форматом являются тренировки в больших группах (52,2% респондентов отметили «1» и только 4,4% оценили их на «5»). В то же время занятия в малых группах пользуются относительно большой популярностью (65,9% за «4» и «5»).

Более половины респондентов готовы посещать фитнес-центр 2-3 раза в неделю, четверть – 1-2 раза в неделю и 17,6% – 3-4 раза в неделю (Рисунок 9).

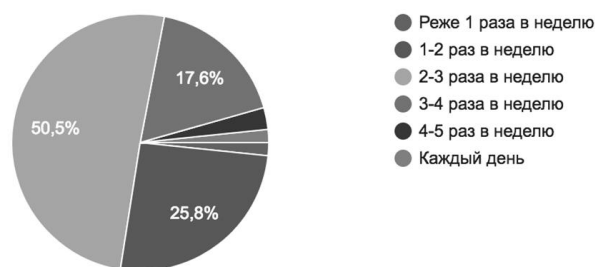


Рисунок 9 Распределение ответов по частоте посещения фитнес-центра

Источник: [составлено автором]

Наиболее предпочтительное время для занятий фитнесом – после 18:00 (Рисунок 10), причём половине респондентов удобнее посещать именно в будние, а не в выходные (Рисунок 11).

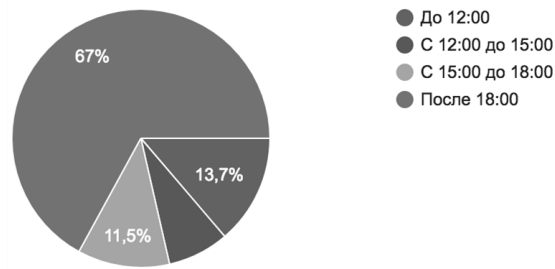


Рисунок 10 Распределение ответов по времени посещения фитнес-центра

Источник: [составлено автором]

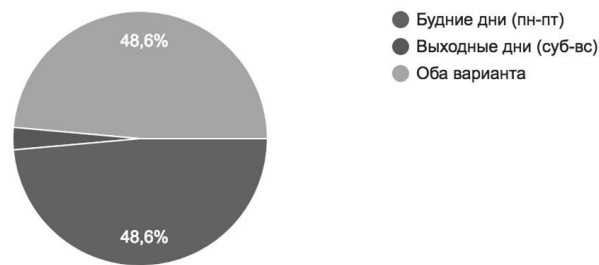


Рисунок 11 Распределение ответов по дням посещения фитнес-центра

Источник: [составлено автором]

Ответы показали, что многим при выборе фитнес-центра особенно важны его местоположение (84,6% отметили «4» или «5»), тренерский состав (76,9% за «4» и «5»), стоимость абонементов (76,3% за «4» и «5»). Более половины респондентов также обращают внимание на состояние помещений, интерьер и дизайн клуба. Вовсе не важно оказалось наличие зала для занятий боксом (74,1% за «1»), и не имеет особой важности наличие SPA-центра (только 6,5% за «5») и кабинета для диагностики (только 7,1% за «5»).

Наиболее востребованный вид абонемента – месячный (Рисунок 12).

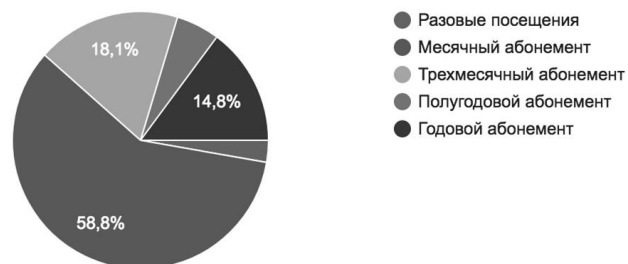


Рисунок 12 Распределение ответов по интересующему виду абонемента

Источник: [составлено автором]

Значительный разброс был замечен по предпочтительной стоимости абонемента (Рисунок 13).

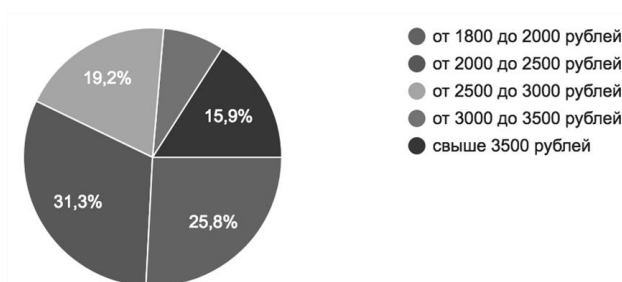


Рисунок 13 Распределение ответов по готовности платить

Источник: [составлено автором]

Также было установлено, что большинство посетителей фитнес-центров узнали о своем фитнес-центре от знакомых/друзей/родных (75,3% всех респондентов). 21,3% - благодаря наружной рекламе (вывеске, плакату) и 20,8% увидели рекламу в социальных сетях.

Из дополнительных направлений, которые также можно добавить в перечень предлагаемых в фитнес-центре услуг, наиболее востребованными оказались тренировки на открытом воздухе (61,5%), массажный кабинет (58,2%), банный комплекс (37,4%) и фитнес-бар (36,3%) (Рисунок 14).

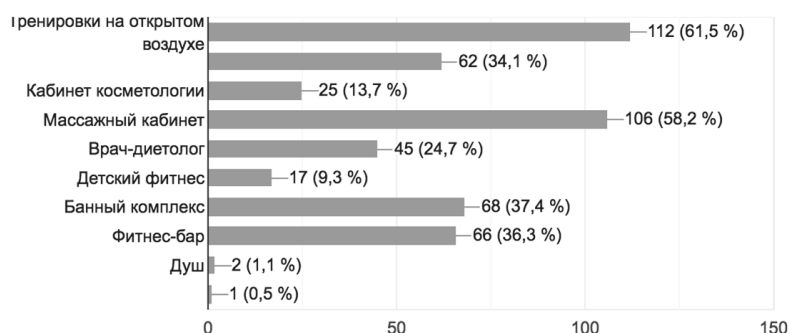


Рисунок 14 Распределение ответов по интересующим доп. Направлениям

Источник: [составлено автором]

Тренировки в видео-формате, так же как и в режиме «онлайн», в значительной степени привлекают только 9,9% и 12,6% соответственно (Рисунок 15, Рисунок 16).

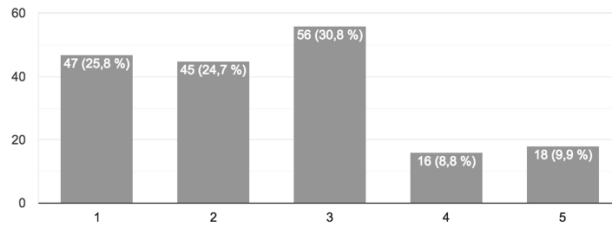


Рисунок 15 Распределение ответов по отношению к видео-формату

Источник: [составлено автором]

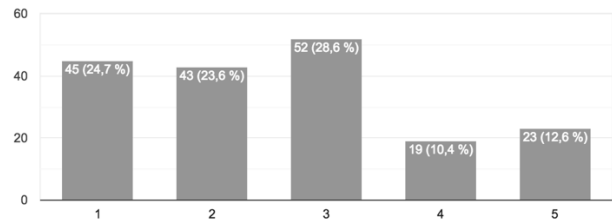


Рисунок 16 Распределение ответов по отношению к онлайн-формату

Источник: [составлено автором]

Если бы респондентам предложили выбрать только один из трех возможных вариантов тренировок (в фитнес-центре, по видео, в режиме «онлайн»), 95,6% предпочли бы традиционный формат.

Таким образом, на основе представленной выше общей описательной статистики были сделаны следующие выводы:

1. Оздоровительные программы и йога сейчас пользуются особой популярностью. В перечне услуг Fitness_Profi они уже представлены, и это можно использовать в качестве конкурентного преимущества компании. На данный момент компания предлагает антистресс-йогу и дыхательные практики, программу «Здоровая спина», миофасциальный релиз, йогу в гамаках и стретчинг. Внедрение новых оздоровительных направлений позволит компании стать еще более конкурентоспособной.

2. Нет необходимости добавлять тренировки в больших группах (свыше 16 человек). Данный формат интересует очень малую часть клиентов.

3. Групповыми тренировками стоит загружать будние дни и вечернее время, так как именно тогда ожидается наибольший наплыв посетителей.

4. Тренерский состав имеет большое значение для клиентов. Тренеры и инструкторы в Fitness_Profi обладают высокой квалификацией и значительным опытом, что также можно считать конкурентным преимуществом компании. В целях его удержания бизнесу стоит уделять особое внимание качеству проводимых тренировок и предлагаемых программ, а также регулярно повышать квалификацию фитнес-персонала.

5. Большинство клиентов при выборе фитнес-центра также обращают внимание на стоимость абонементов, поэтому ценообразование должно быть объективным и рациональным.

6. Наружная реклама и социальные сети выступают в качестве наиболее эффективных каналов маркетинговых коммуникаций в данном бизнесе. Кроме того, многие респонденты отметили, что узнали о своем фитнес-центре благодаря сарафанному радио. Это означает, что компании Fitness_Profi следует обратить внимание на формирование положительного имиджа бренда в глазах имеющихся клиентов.

7. Проведение тренировок на открытом воздухе, предложение услуг массажиста и открытие небольшого фитнес-бара может быть прибыльно для компании, так как пользуется сейчас значительным спросом.

8. Нет необходимости проводить тренировки в режиме «онлайн», так как большинство клиентов предпочитают заниматься в фитнес-центре. Онлайн- и видео-форматы в ближайшем будущем не составят конкуренцию бизнесу.

На следующем этапе анализа в целях более глубокого изучения различий в поведении респондентов различного возраста и определения возможных сегментов потребителей на рынке фитнес-услуг в Кемерово результаты анкетирования были обработаны в SPSS Statistics.

Чтобы установить различия в предпочтениях людей разных возрастов, было принято решение разделить всех респондентов на три группы в зависимости от их причастности к одной из возрастных групп: до 25 (юность), 26-45 (возраст наибольшей активности), старше 45 (зрелый период). Разделение производилось согласно универсальной возрастной классификации, предложенной специалистами американской ассоциации⁷². Все предпосылки для дальнейшей обработки данных выполнялись.

В итоге были получены следующие результаты.

Во-первых, существуют значимые различия в том, пользуются ли люди услугами фитнес-центров. Процент юных, не использующих услуги, выше (Рисунок 17).

⁷² Возрастные категории людей по годам в России и мире. Таблица группы по ВОЗ 2020 // Идеальное здоровье. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NmTPi> (дата обращения: 07.05.2020).

Перекрестная таблица					Критерии хи-квадрат			
Количество		Деление респондентов на 3 группы по возрасту			Всего	Значение	ст. св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
		Люди до 25 лет	Люди 26-45 лет	Люди старше 45 лет				
		Пользование услугами фитнес-центров	не пользуется	3				
	пользуется/пользовался	16	84	82	182	4,539	2	,103
Всего		19	88	84	191	4,522	1	,033
						Количество допустимых наблюдений	191	

^a Для числа ячеек 3 (50,0%) предполагается значение, меньше 5. Минимальное предполагаемое число равно ,90.

Рисунок 17 Перекрестная таблица: «Пользование услугами фитнес-центров»

Источник: [составлено автором]

Во-вторых, по основным целям между группами существуют различия в похудении, которое важнее юным (Рисунок 18), наборе мышечной массы, что пользуется наибольшим интересом у людей в возрасте 26-45 (Рисунок 19), а также в оздоровлении и профилактики – первостепенные цели для людей старше 45 (Рисунки 20-21).

Перекрестная таблица					Критерии хи-квадрат			
Количество		Деление респондентов на 3 группы по возрасту			Всего	Значение	ст. св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
		Люди до 25 лет	Люди 26-45 лет	Люди старше 45 лет				
		Похудение	не является целью	10				
	является целью	5	29	15	49	10,925	4	,027
	4,00	1	0	0	1	8,616	1	,003
Всего		16	84	82	182	Количество допустимых наблюдений	182	

^a Для числа ячеек 4 (44,4%) предполагается значение, меньше 5. Минимальное предполагаемое число равно ,09.

Рисунок 18 Перекрестная таблица: «Похудение»

Источник: [составлено автором]

Перекрестная таблица					Критерии хи-квадрат			
Количество		Деление респондентов на 3 группы по возрасту			Всего	Значение	ст. св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
		Люди до 25 лет	Люди 26-45 лет	Люди старше 45 лет				
		Набор мышечной массы	не является целью	12				
	является целью	4	23	2	29	24,224	2	,000
Всего		16	84	82	182	15,704	1	,000
						Количество допустимых наблюдений	182	

^a Для числа ячеек 1 (16,7%) предполагается значение, меньше 5. Минимальное предполагаемое число равно 2,55.

Рисунок 19 Перекрестная таблица: «Набор мышечной массы»

Источник: [составлено автором]

Перекрестная таблица					Критерии хи-квадрат			
Количество		Деление респондентов на 3 группы по возрасту			Всего	Значение	ст. св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
		Люди до 25 лет	Люди 26-45 лет	Люди старше 45 лет				
		Оздоровление	не является целью	12				
	является целью	4	49	72	125	33,363	2	,000
Всего		16	84	82	182	32,082	1	,000
						Количество допустимых наблюдений	182	

^a Для числа ячеек 0 (0,0%) предполагается значение, меньше 5. Минимальное предполагаемое число равно 5,01.

Рисунок 20 Перекрестная таблица: «Оздоровление»

Источник: [составлено автором]

Перекрестная таблица					Критерии хи-квадрат			
Количество		Деление респондентов на 3 группы по возрасту			Всего	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
		Люди до 25 лет	Люди 26-45 лет	Люди старше 45 лет				
		Профилактика заболеваний	не является целью	15		55	36	106
	является целью	1	29	46	76			
Всего		16	84	82	182			

	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
Хи-квадрат Пирсона	17,035 ^a	2	,000
Отношения правдоподобия	19,136	2	,000
Линейно-линейная связь	16,791	1	,000
Количество допустимых наблюдений	182		

a. Для числа ячеек 0 (0,0%) предполагается значение, меньше 5. Минимальное предполагаемое число равно 6,68.

Рисунок 21 Перекрестная таблица: «Профилактика заболеваний»

Источник: [составлено автором]

При этом стоит отметить, что снятие нервного напряжения и тренировка гибкости и подвижности важны для всех трех групп (значимость > 0,05) (Рисунок 22).

Таблица дисперсионного анализа			Сумма квадратов	ст.св.	Средний квадрат	F	Значимость
Поддержание фигуры * Возрастная группа	Между группами (Совместно)		1,236	1	1,236	5,316	,022
	Внутри групп		41,841	180	,232		
	Всего		43,077	181			
Снятие нервного напряжения * Возрастная группа	Между группами (Совместно)		,194	1	,194	,782	,378
	Внутри групп		44,641	180	,248		
	Всего		44,835	181			
Тренировка гибкости и подвижности * Возрастная группа	Между группами (Совместно)		,068	1	,068	,269	,604
	Внутри групп		45,295	180	,252		
	Всего		45,363	181			
Похудение * Возрастная группа	Между группами (Совместно)		1,750	1	1,750	6,587	,011
	Внутри групп		47,816	180	,266		
	Всего		49,566	181			
Набор мышечной массы * Возрастная группа	Между группами (Совместно)		2,718	1	2,718	22,585	,000
	Внутри групп		21,661	180	,120		
	Всего		24,379	181			
Оздоровление * Возрастная группа	Между группами (Совместно)		5,458	1	5,458	29,160	,000
	Внутри групп		33,690	180	,187		
	Всего		39,148	181			
Профилактика заболеваний * Возрастная группа	Между группами (Совместно)		3,069	1	3,069	13,408	,000
	Внутри групп		41,195	180	,229		
	Всего		44,264	181			

Рисунок 22 Таблица дисперсионного анализа: «Цели посещения фитнес-центра»

Источник: [составлено автором]

В-третьих, по интересующим фитнес-направлениям также есть различия между группами. Так, силовые и функциональные тренировки значимо больше интересны людям в возрасте 26-45 лет. Среди всех респондентов, отметивших, что они заинтересованы в данных направлениях, их доля составляет 76% (Рисунок 23) и 64% (Рисунок 24) соответственно.

Перекрестная таблица					Критерии хи-квадрат			
Количество		Деление респондентов на 3 группы по возрасту			Всего	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
		Люди до 25 лет	Люди 26-45 лет	Люди старше 45 лет				
		Силовые тренировки	не интересно	15		60	82	157
	интересно	5	35	6	46			
Всего		20	95	88	203			

	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
Хи-квадрат Пирсона	23,567 ^a	2	,000
Отношения правдоподобия	25,923	2	,000
Линейно-линейная связь	13,832	1	,000
Количество допустимых наблюдений	203		

a. Для числа ячеек 1 (16,7%) предполагается значение, меньше 5. Минимальное предполагаемое число равно 4,53.

Рисунок 23 Перекрестная таблица: «Силовые тренировки»

Источник: [составлено автором]

Перекрестная таблица					Критерии хи-квадрат			
Количество		Деление респондентов на 3 группы по возрасту			Всего	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
		Люди до 25 лет	Люди 26-45 лет	Люди старше 45 лет				
Функциональные тренировки	не интересно	15	63	75	153	8,803 ^a	2	,012
	интересно	5	32	13	50	9,058	2	,011
Всего		20	95	88	203	4,814	1	,028
					Количество допустимых наблюдений	203		

^a Для числа ячеек 1 (16,7%) предполагается значение, меньше 5. Минимальное предполагаемое число равно 4,93.

Рисунок 24 Перекрестная таблица: «Функциональные тренировки»

Источник: [составлено автором]

Оздоровительные программы (Рисунок 25), йога (Рисунок 26) и стретчинг (Рисунок 27) привлекают больше всего людей после 45 лет, при этом стретчинг в целом интересен больше половине респондентов в каждой группе.

Перекрестная таблица					Критерии хи-квадрат			
Количество		Деление респондентов на 3 группы по возрасту			Всего	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
		Люди до 25 лет	Люди 26-45 лет	Люди старше 45 лет				
Оздоровительные программы (на спину, суставы и др.)	не интересно	15	64	30	109	24,397 ^a	2	,000
	интересно	5	31	58	94	24,895	2	,000
Всего		20	95	88	203	21,733	1	,000
					Количество допустимых наблюдений	203		

^a Для числа ячеек 0 (0,0%) предполагается значение, меньше 5. Минимальное предполагаемое число равно 9,26.

Рисунок 25 Перекрестная таблица: «Оздоровительные программы»

Источник: [составлено автором]

Перекрестная таблица					Критерии хи-квадрат			
Количество		Деление респондентов на 3 группы по возрасту			Всего	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
		Люди до 25 лет	Люди 26-45 лет	Люди старше 45 лет				
Йога	не интересно	11	59	38	108	6,599 ^a	2	,037
	интересно	9	36	50	95	6,633	2	,036
Всего		20	95	88	203	3,950	1	,047
					Количество допустимых наблюдений	203		

^a Для числа ячеек 0 (0,0%) предполагается значение, меньше 5. Минимальное предполагаемое число равно 9,36.

Рисунок 26 Перекрестная таблица: «Йога»

Источник: [составлено автором]

Перекрестная таблица					Критерии хи-квадрат			
Количество		Деление респондентов на 3 группы по возрасту			Всего	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
		Люди до 25 лет	Люди 26-45 лет	Люди старше 45 лет				
Стретчинг (растяжка)	не интересно	8	68	54	130	7,531 ^a	2	,023
	интересно	12	27	33	72	7,324	2	,026
Всего		20	95	87	202	,425	1	,515
					Количество допустимых наблюдений	202		

^a Для числа ячеек 0 (0,0%) предполагается значение, меньше 5. Минимальное предполагаемое число равно 7,13.

Рисунок 27 Перекрестная таблица: «Стретчинг (растяжка)»

Источник: [составлено автором]

Кроссфит и бодибилдинг интересны только второй возрастной группе – людям в возрасте 26-45 лет (Рисунки 28-29).

Перекрестная таблица					Критерии хи-квадрат				
Количество		Деление респондентов на 3 группы по возрасту			Всего	Значение	ст. св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	
		Люди до 25 лет	Люди 26-45 лет	Люди старше 45 лет					
		Кроссфит	не интересно	20		80	88	188	Хи-квадрат Пирсона
	интересно	0	15	0	15	Отношения правдоподобия	24,147	2	,000
Всего		20	95	88	203	Линейно-линейная связь	4,308	1	,038
						Количество допустимых наблюдений	203		

^a Для числа ячеек 1 (16,7%) предполагается значение, меньше 5. Минимальное предполагаемое число равно 1,48.

Рисунок 28 Перекрестная таблица: «Кроссфит»

Источник: [составлено автором]

Перекрестная таблица					Критерии хи-квадрат				
Количество		Деление респондентов на 3 группы по возрасту			Всего	Значение	ст. св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	
		Люди до 25 лет	Люди 26-45 лет	Люди старше 45 лет					
		Бодибилдинг	не интересно	19		86	88	193	Хи-квадрат Пирсона
	интересно	1	9	0	10	Отношения правдоподобия	12,232	2	,002
Всего		20	95	88	203	Линейно-линейная связь	4,717	1	,030
						Количество допустимых наблюдений	203		

^a Для числа ячеек 3 (50,0%) предполагается значение, меньше 5. Минимальное предполагаемое число равно, 99.

Рисунок 29 Перекрестная таблица: «Бодибилдинг»

Источник: [составлено автором]

Что касается того, как предпочитают тренироваться люди, можно найти значимые отличия по тренировкам с персональным тренером, самостоятельным тренировкам, тренировкам в группе до 8 и выше 16 человек (Рисунок 30). Занятия с индивидуальным тренером больше предпочитают первая и вторая группы. Тренировки в группе до 8 человек наиболее интересны представителям третьей группы. Тренироваться самостоятельно или в группах свыше 16 человек больше предпочитают люди до 25 лет. Группы же от 8 до 15 человек не пользуются популярностью ни у одной возрастной категории.

Деление респондентов на 3 группы по возрасту						Таблица дисперсионного анализа						
	Персональные тренировки (с тренером)	Тренировки в группе до 8 человек	Тренировки в группе от 8 до 15 человек	Тренировки в группе от 16 человек	Самостоятельно	Сумма квадратов	ст. св.	Средний квадрат	F	Значимость		
Среднее	4,0000	3,8125	2,8750	2,6250	3,8750	Между группами (Совместно)	32,786	2	16,393	8,202	,000	
N	16	16	16	16	16	Внутри групп	357,769	179	1,999			
Стандартная отклонения	1,15470	1,04682	1,40831	1,74642	1,14746	Всего	390,555	181				
Среднее	3,6548	3,5714	2,5952	1,8929	3,2262	Тренировки в группе до 8 человек * Деление респондентов на 3 группы по возрасту	Между группами (Совместно)	16,206	2	8,103	4,805	,009
N	84	84	84	84	84	Внутри групп	301,887	179	1,687			
Стандартная отклонения	1,40133	1,44193	1,30909	1,09784	1,68874	Всего	318,093	181				
Среднее	2,8780	4,1951	2,9024	1,7439	2,4024	Тренировки в группе от 8 до 15 человек * Деление респондентов на 3 группы по возрасту	Между группами (Совместно)	4,155	2	2,078	1,059	,349
N	82	82	82	82	82	Внутри групп	351,208	179	1,962			
Стандартная отклонения	1,46894	1,18049	1,48748	,97893	1,34127	Всего	355,363	181				
Среднее	3,3352	3,8736	2,7582	1,8901	2,9121	Тренировки в группе от 16 человек * Деление респондентов на 3 группы по возрасту	Между группами (Совместно)	10,395	2	5,197	4,164	,017
N	182	182	182	182	182	Внутри групп	223,408	179	1,248			
Стандартная отклонения	1,46893	1,32568	1,40119	1,13654	1,57079	Всего	233,802	181				
Среднее	3,3352	3,8736	2,7582	1,8901	2,9121	Самостоятельно * Деление респондентов на 3 группы по возрасту	Между группами (Совместно)	44,422	2	22,211	9,886	,000
N	182	182	182	182	182	Внутри групп	402,172	179	2,247			
Стандартная отклонения	1,46893	1,32568	1,40119	1,13654	1,57079	Всего	446,593	181				

Рисунок 30 Таблица дисперсионного анализа: «Наиболее предпочтительный формат»

Источник: [составлено автором]

Значимые отличия есть также по частоте посещения. Люди до 25 лет посещают фитнес-центр 2-4 раза в неделю, в возрасте 26-45 лет – 1-3 раза в неделю, старше 45 – 1-4 раза в неделю (Рисунок 31).

Перекрестная таблица					Критерии хи-квадрат				
Количество		Деление респондентов на 3 группы по возрасту			Всего	Значение	ст. св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	
		Люди до 25 лет	Люди 26-45 лет	Люди старше 45 лет					
Частота посещения	1-2 раза в неделю	0	22	25	47	Хи-квадрат Пирсона	20,695 ^a	8	,008
	2-3 раза в неделю	6	47	39	92	Отношения правдоподобия	21,224	8	,007
	3-4 раза в неделю	8	10	14	32	Линейно-линейная связь	8,070	1	,005
	4-5 раз в неделю	1	3	1	5	Количество допустимых наблюдений	179		
	каждый день	1	1	1	3				
Всего		16	83	80	179				

a. Для числа ячеек 8 (53,3%) предполагается значение, меньше 5. Минимальное предполагаемое число равно, 27.

Рисунок 31 Перекрестная таблица: «Частота посещения»

Источник: [составлено автором]

Также было выявлено, что юные в возрасте до 25 лет готовы платить за месячный абонемент свыше 3500 рублей, в то время как взрослое население рассчитывает на стоимость, не превышающую 2500 рублей.

По итогам проведенного анализа в ходе которого были выявлены значимые различия между группами, было принято решение выделить три различных сегмента: «молодые» (до 25 лет), «взрослые» (26-45 лет), «зрелые» (старше 45 лет). В дальнейшем эта сегментация использовалась при проведении STP-маркетинга.

3.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию маркетинговой стратегии

3.3.1. STP-маркетинг

С целью разработки рекомендаций в отношении стратегии позиционирования услуг фитнес-центра Fitness_Profi был проведен STP-маркетинг.

Сегментирование

1. Критерии сегментирования

В качестве основного критерия сегментации рынка потребителей при обработке данных в SPSS Statistics был выбран их возраст. Также рассматривались переменные поведенческого характера, такие как цель занятий фитнесом, интересующие направления фитнеса, наиболее предпочтительный формат тренировок, частота посещений и готовность платить.

2. Определение профилей сегментов

Опираясь на результаты анализа ответов в SPSS, были сформированы три сегмента, описание которых графически представлено в таблице (Таблица 4). Следует отметить, что в данный момент компания преимущественно работает с третьим сегментом, вовсе не привлекая молодых.

Таблица 4 Выделенные сегменты и их описание

Сегмент	Описание профиля	
«Молодые»	Возраст	16-25 лет
	Пол	Женский, мужской
	Род занятий	Студент, наемный работник
	Цель занятий фитнесом	1. Похудение 2. Снятие нервного напряжения 3. Тренировка гибкости и подвижности
	Интересующие направления фитнеса	1. Силовые тренировки 2. Кардио-тренировки 2. Функциональные 3. Стретчинг
	Наиболее предпочтительный формат тренировок	Самостоятельно/с персональным тренером/в группе от 16 человек
	Частота посещений	2-4 раза в неделю
Готовность платить	Свыше 3500 рублей	
«Взрослые»	Возраст	26-45
	Пол	Женский, мужской
	Род занятий	Наемный работник, предприниматель
	Цель занятий фитнесом	1. Поддержание фигуры 2. Набор мышечной массы 3. Снятие нервного напряжения 4. Тренировка гибкости и подвижности
	Интересующие направления фитнеса	1. Функциональные тренировки 2. Силовые тренировки 3. Кардио-тренировки 4. Кроссфит 5. Бодибилдинг 6. Стретчинг
	Наиболее предпочтительный формат тренировок	С персональным тренером/в группах до 8 человек
	Частота посещений	1-3 раз в неделю
	Готовность платить	До 2500 рублей

Продолжение таблицы 4

«Зрелые»	Возраст	Старше 45 лет
	Пол	Преимущественно женский
	Род занятий	Наемный работник, предприниматель, пенсионер
	Цель занятий фитнесом	1. Оздоровление 2. Профилактика заболеваний 3. Снятие нервного напряжения 4. Тренировка гибкости и подвижности
	Интересующие направления фитнеса	1. Оздоровительные программы 2. Йога 3. Стретчинг 4. Пилатес 5. Танцевальные программы
	Наиболее предпочтительный формат тренировок	В группе до 8 человек
	Частота посещений	1-4 раз в неделю
	Готовность платить	До 2500 рублей

Источник: [составлено автором]

Таргетирование

1. Оценка привлекательности сегментов

На этом этапе были построены многофакторные матрицы для получения двух индексных показателей в каждом из сегментов. Каждый сегмент был оценен с точки зрения его привлекательности для компании на основе таких факторов, как потенциальная емкость сегмента, простой доступ к покупателям, прибыльность сегмента, возможность создавать новые конкурентные преимущества и уровень конкуренции (Таблица 5, Таблица 7, Таблица 9). Также была проведена оценка деловых преимуществ Fitness_Profi в каждом из сегментов с позиций квалификации ее персонала, качества обслуживания, воспринимаемой ценности бренда, маркетинговых знаний и опыта и финансовых возможностей (Таблица 6, Таблица 8, Таблица 10). В каждом случае между факторами были распределены 100 баллов с учетом их относительной важности. Затем все сегменты были оценены по каждому фактору по десятибалльной шкале. Для каждого сегмента была подсчитана индивидуальная оценка по

каждому фактору путем перемножения соответствующих результатов, и на последнем этапе в каждом случае все оценки были просуммированы.

Таблица 5 Анализ привлекательности рыночного сегмента № 1 («молодые»)

Анализ привлекательности рыночного сегмента № 1 («молодые»)			
Фактор	Вес каждого фактора	Оценка сегмента № 1 (от 1 до 10)	Количество баллов по фактору (Вес×Оценка)
Большая потенциальная емкость	25	6	150
Простой доступ к покупателям	15	5	75
Прибыльность сегмента	20	8	160
Возможность создавать новые преимущества	15	6	90
Слабая конкуренция	25	4	100
Всего:	100	-	575

Источник: [составлено автором]

Таблица 6 Анализ деловых преимуществ фирмы в сегменте № 1 («молодые»)

Анализ деловых преимуществ фирмы в сегменте № 1 («молодые»)			
Фактор	Вес каждого фактора	Оценка сегмента № 1 (от 1 до 10)	Количество баллов по фактору (Вес×Оценка)
Хорошо обученный персонал	20	5	100
Высококачественное обслуживание	20	6	120
Воспринимаемая ценность бренда	15	5	75
Маркетинговые знания и опыт	10	8	80
Финансовые возможности	15	6	90
Всего:	100	-	465

Источник: [составлено автором]

Таблица 7 Анализ привлекательности рыночного сегмента № 2 («взрослые»)

Анализ привлекательности рыночного сегмента № 2 («взрослые»)			
Фактор	Вес каждого фактора	Оценка сегмента № 2 (от 1 до 10)	Количество баллов по фактору (Вес×Оценка)
Большая потенциальная емкость	25	7	175
Простой доступ к покупателям	15	8	120
Прибыльность сегмента	20	7	140
Возможность создавать новые преимущества	15	6	90
Слабая конкуренция	25	6	150
Всего:	100	-	675

Источник: [составлено автором]

Таблица 8 Анализ деловых преимуществ фирмы в сегменте № 2 («взрослые»)

Анализ деловых преимуществ фирмы в сегменте № 2 («взрослые»)			
Фактор	Вес каждого фактора	Оценка сегмента № 2 (от 1 до 10)	Количество баллов по фактору (Вес×Оценка)
Хорошо обученный персонал	20	6	120
Высококачественное обслуживание	20	7	140
Воспринимаемая ценность бренда	15	8	120
Маркетинговые знания и опыт	10	7	70
Финансовые возможности	15	6	90
Всего:	100	-	540

Источник: [составлено автором]

Таблица 9 Анализ привлекательности рыночного сегмента № 3 («зрелые»)

Анализ привлекательности рыночного сегмента № 3 («зрелые»)			
Фактор	Вес каждого фактора	Оценка сегмента № 3 (от 1 до 10)	Количество баллов по фактору (Вес×Оценка)
Большая потенциальная емкость	25	7	175
Простой доступ к покупателям	15	8	120
Прибыльность сегмента	20	7	140
Возможность создавать новые преимущества	15	8	120
Слабая конкуренция	25	9	225
Всего:	100	-	780

Источник: [составлено автором]

Таблица 10 Анализ деловых преимуществ фирмы в сегменте № 3 («зрелые»)

Анализ деловых преимуществ фирмы в сегменте № 3 («зрелые»)			
Фактор	Вес каждого фактора	Оценка сегмента № 3 (от 1 до 10)	Количество баллов по фактору (Вес×Оценка)
Хорошо обученный персонал	20	9	180
Высококачественное обслуживание	20	9	180
Воспринимаемая ценность бренда	15	8	120
Маркетинговые знания и опыт	10	6	60
Финансовые возможности	15	6	90
Всего:	100	-	630

Источник: [составлено автором]

В итоге было получено, что из трех сегментов наименьшей привлекательностью обладает сегмент № 1. Деловые преимущества фирмы в данном сегменте также малы. Это может объясняться, во-первых, тем, что заинтересованность молодых в посещении фитнес-центров в целом ниже, чем у остальных сегментов, а во-вторых, компании сложнее всего удовлетворять именно их предпочтения: большие групповые тренировки здесь проводиться не могут по причине нехватки места, а дизайн клуба имеет большую значимость для людей старших поколений.

Второй и третий сегменты характеризуются примерно одинаковой степенью привлекательности и уровнем деловых преимуществ фирмы, однако «зрелые» вызывают наибольший интерес ввиду своих высоких показателей.

Результаты анализа продемонстрированы на матрице «Привлекательность сегмента/Деловые преимущества фирмы» (Таблица 11).

Таблица 11 Матрица «Привлекательность/Деловые преимущества»

Привлекательность сегмента	1000	A	B	C
	700	D	E	F
	350	G	H	I
	100	350	700	1000
	Деловые преимущества фирмы			

Источник: [составлено автором]

2. Выбор сегментов

Таким образом, наиболее привлекательными являются второй и третий сегменты. Расположение же первого сегмента на стыке ячеек D и E свидетельствует о сложном и непредсказуемом характере его таргетирования.

Следует также отметить, что «зрелые» являются лучшей опцией. Желательно, чтобы доля именно этого сегмента была наибольшей. Оптимальным распределением в данном случае может быть следующее: 70% клиентов в возрасте старше 45 лет и 30% посетителей в возрасте от 25 до 45 лет.

Рекомендованная стратегия охвата целевых сегментов – дифференцированный маркетинг. Сегменту «взрослые» важнее наполнение тренажерного зала и квалификация персональных тренеров, в то время как одним из основных критериев выбора фитнес-клуба

для сегмента «зрелые» является перечень имеющихся групповых тренировок, в особенности оздоровительных программ. При этом политика ценообразования для обоих сегментов должна быть одинаковой, так как, согласно результатам анкетирования, обе возрастные категории не готовы платить больше 2500 рублей за месячный абонемент.

Позиционирование

1. Решение о позиционировании товара в каждом из сегментов

Так как представители целевых сегментов различны в своих предпочтениях, есть смысл определить различное позиционирование для каждого из них. В целях определения стратегий позиционирования, а также составления макромоделей X-YZ для сегментов «взрослые» и «зрелые», были построены карты позиционирования, основанные на отличительных свойствах Fitness_Profi в сравнении с конкурентами.

На сегодняшний день главными особенностями Fitness_Profi, выделяющими его среди аналогичных фитнес-центров, являются следующие: разнообразие оздоровительных программ, высококвалифицированный персонал, необычное оформления интерьера (Таблица 12). За исключением опытного тренерского состава, которым обладают единицы фитнес-клубов в Кемерово, перечисленные атрибуты неповторимы. Кроме того, все отличия важны потребителям, что подтверждается результатами исследования, доступны и ощутимы, не могут быть легко скопированы конкурентами и приемлемы для покупателей.

Таблица 12 Значимость атрибутов Fitness_Profi для целевых сегментов

Атрибут	Значимость для сегмента № 1 («взрослые»)	Значимость для сегмента № 2 («зрелые»)
Разнообразие оздоровительных программ	20	50
Высококвалифицированный персонал	50	30
Необычное оформление интерьера	30	20

Источник: [составлено автором]

Квалификация тренерского состава в первую очередь значима для первого сегмента, так как его представители преимущественно предпочитают занятия с персональным тренером. Второму же сегменту важнее количество и содержание оздоровительных программ. Параметр «необычное оформление интерьера» был выбран на основе сравнительного анализа конкурентов, опираясь на подтверждение значимости данного критерия для клиентов в ходе анкетирования.

Всего у компании Fitness_Profi 8 основных конкурентов: Максимум, I'mpress, Gymnasium, Малибу, Пульс, MetroFitness, Атлетика, ГраФит. Конкуренты были выделены,

отталкиваясь от их местоположения (все они находятся в Центральном районе) и на основе предлагаемых ими услуг. Студии и тренажерные залы не брались во внимание по той причине, что они предлагают узкий спектр услуг, в отличие от фитнес-центров (клубов).

В общей сложности было построено 4 карты позиционирования – по 2 на каждый сегмент (Рисунки 32-35). В качестве параметров для сегмента «взрослые» использовались дизайн, квалификация персонала и стоимость абонементов, для сегмента «зрелые» – дизайн, разнообразие оздоровительных программ и стоимость абонементов. Было принято решение сравнить конкурентов в зависимости от цен на месячные абонементы в тренажерный зал и на групповые занятия ввиду того, что стоимость играет существенную роль при выборе фитнес-центра потребителем.

Необычный дизайн интерьера	Gymnasium MetroFitness Г'mpress	Fitness_Profi ГраФит Атлетика
Стандартный дизайн интерьера	Пульс	Максимум Малибу
	Низкая квалификация персонала	Высокая квалификация персонала

Рисунок 32 Карта позиционирования для сегмента «взрослые» (дизайн/квалификация)

Источник: [составлено автором]

Высокая стоимость абонементов	Г'mpress MetroFitness Gymnasium	Малибу Атлетика Максимум Fitness_Profi
Низкая стоимость абонементов	Пульс	ГраФит
	Низкая квалификация персонала	Высокая квалификация персонала

Рисунок 33 Карта позиционирования для сегмента «взрослые» (стоимость/квалификация)

Источник: [составлено автором]

Необычный дизайн интерьера	Gymnasium MetroFitness Атлетика	Fitness_Profi ГраФит
Стандартный дизайн интерьера	Пульс Максимум Малибу Г'mpress	
	Небольшое разнообразие оздоровительных программ	Большое разнообразие оздоровительных программ

Рисунок 34 Карта позиционирования для сегмента «зрелые» (дизайн/разнообразие)

Источник: [составлено автором]

Высокая стоимость абонементов	Малибу Г'mpress MetroFitness Атлетика Максимум Gymnasium	Fitness_Profi
Низкая стоимость абонементов	Пульс	ГраФит
	Небольшое разнообразие оздоровительных программ	Большое разнообразие оздоровительных программ

Рисунок 35 Карта позиционирования для сегмента «зрелые» (стоимость/разнообразие)

Источник: [составлено автором]

В результате построения карт позиционирования было выявлено, что главным конкурентом Fitness_Profi как в первом, так и во втором сегменте является ГраФит. При этом Fitness_Profi имеет явные преимущества перед остальными в дизайне интерьера (в сегментах № 1,2) и в соотношении стоимость абонементов-разнообразие оздоровительных программ (в сегменте № 1). При этом в соотношении стоимость абонементом-квалификация тренером компания уступает ГраФиту.

Таким образом, наиболее оптимальной стратегией позиционирования в сегменте «взрослые» является укрепление текущей позиции, что подразумевает формирование

положительного имиджа компании с точки зрения квалификации ее тренерского состава, одновременно подчеркивая особенную «атмосферность» клуба.

В сегменте же «зрелые» предпочтительно использовать стратегию свободной ниши, акцентируя внимание на разнообразии оздоровительных программ в сочетании с креативным дизайном помещений. Было бы также полезно постепенно добавлять новые фитнес-направления оздоровительного характера в целях удержания конкурентного преимущества.

Автором данной работы также были предложены формулировки USP и заявлений о позиции бренда в каждом из сегментов.

USP для сегмента № 1: «Эффективный фитнес в современном зале с лучшими тренерами».

USP для сегмента № 2: «Совмещаем приятное с полезным: лучшие программы оздоровления в приятной обстановке».

Макромодель позиционирования для сегмента «взрослые» звучит следующим образом: «Современные тренажеры и опытные тренеры Fitness_Profi предлагают всем, кто желает преобразить свою фигуру, эффективный способ достижения желаемых результатов».

Макромодель позиционирования для сегмента «зрелые»: «Групповые программы Fitness_Profi позволяют каждому улучшить свое физическое и эмоциональное здоровье при помощи безопасных и уникальных методик».

3.3.2. Маркетинг-микс

На данном этапе автором были разработаны рекомендации по совершенствованию текущих стратегий маркетинг-микса (по модели «4P»).

Product

Согласно мультиатрибутивной модели товара, ключевая ценность предоставляемых в Fitness_Profi услуг, или же основная потребность, удовлетворяемая при помощи потребления данных услуг, – это в потребность в красоте и здоровье. Улучшение и поддержание физического здоровья, преображение внешних форм, эмоциональная перезагрузка, – основные цели, которые преследуют посетители фитнес-центров. Для многих из них также важно повысить свою самооценку, изменить отношение окружающих к себе.

На сегодняшний день основными продуктами (услугами), которые предлагает Fitness_Profi своим клиентам, являются: различные групповые программы (танцевальные, функциональные, «Здоровая спина», миофасциальный релиз, «ReФОРМА», фитнес MIX,

йога и йога в гамаках, стретчинг), тренажерный зал, персональные тренировки и фитнес-диагностика.

Бренд компании представлен следующими структурными элементами:

- Марочное имя и логотип (Рисунок 36) – Fitness_Profi;



Рисунок 36 Логотип компании Fitness_Profi

Источник: [группа компании Fitness_Profi во Вконтакте]

- Слоган – «Комфорт, безопасность и эффективность каждой тренировки»;
- Фирменные цвета – зеленый и голубой;
- Марочный знак (Рисунок 37).



Рисунок 37 Марочный знак компании Fitness_Profi

Источник: [группа компании Fitness_Profi во Вконтакте]

В качестве рекомендаций относительно продуктовой политики автором данной работы предлагаются следующие.

В целях удержания имеющего конкурентного преимущества в разнообразии оздоровительных программ, следует использовать стратегию обновления, или же расширения перечня предлагаемых направлений. Для этого, во-первых, есть смысл добавить новые программы оздоровительного характера, такие как аэробика, калланетика, пилатес и т.д. Учитывая квалификацию тренеров в Fitness_Profi, существует также возможность разработки собственных уникальных фитнес-программ.

Во-вторых, более 60% опрошенных респондентов заинтересованы в занятиях на открытом воздухе. Fitness_Profi имеет выход на свободную террасу, где есть достаточно места для проведения групповых тренировок. Введение нового формата позволит компании не только расширить комплекс предлагаемых ею услуг, но и добавить уникальности, ведь на данный момент ни в одном из фитнес-центров ее конкурентов нет возможности тренироваться в группах на открытом воздухе, тем более на террасе.

В-третьих, согласно результатам проведенного исследования, было бы выгодно открыть небольшой фитнес-бар – стенд с продуктами спортивного питания (протеиновые

батончики, печенье, смеси для приготовления протеиновых коктейлей и др.). Открытие такого мини-магазина не потребует больших финансовых вложений и будет иметь значительный спрос: посетители до или после тренировок смогут сделать небольшой перекус, чтобы подкрепиться.

В-четвертых, может быть полезно использовать кабинет диагностики не только по его изначальному предназначению, но и в качестве массажного кабинета. Более половины респондентов отметили, что им хотелось бы иметь возможность записаться на массаж. Открытие небольшого массажного салона будет способствовать как привлечению новых клиентов, так и удержанию существующих. Fitness_Profi достаточно найти одного массажиста, который будет работать по предварительной записи. Существует множество разновидностей массажа: лечебный, спортивный, общий массаж и т.д. Чтобы не прогадать с выбором специализации массажиста, можно провести предварительный опрос посетителей, какой вид массажа им был бы интересен. Предоставление массажных услуг в фитнес-центре также станет дополнительным источником прибыли для компании.

Кроме того, необходимо уделить внимание строительству бренда. Квалификация, опыт, общительность тренеров должны быть в этом случае главным инструментом создания дополнительной ценности для клиентов. Важно проявлять заботу о каждом клиенте, поддерживать его во время тренировок и при необходимости консультировать, чтобы их видение фитнеса в Fitness_Profi они могли описать прилагательными «эффективный, безопасный и комфортный».

Price

Стоимость абонементов в Fitness_Profi варьируется от 2000 до 3000 рублей, компания использует стратегию средних цен. Все абонементы сроком на 1 месяц. Из привлекательных ценовых предложений существует только услуга бесплатного первого посещения. Программы лояльности, акций или скидок в компании нет, в связи с чем были разработаны следующие рекомендации.

Во-первых, разнообразить имеющиеся варианты абонементов:

- Добавить комплексные абонементы (с возможностью посещения как тренажерного зала, так и групповых занятий), установив на них цену, например, на 10% выше в сравнении с текущей стоимостью абонементов в тренажерный зал – 2200 (на 8 посещений) и 2750 (безлимитный).
- Добавить трехмесячные абонементы со скидкой 15%, что будет выгодно не только клиентам клуба, но и самой компании, так как далеко не все владельцы абонементов успевают отходить все посещения.

- Добавить абонементы для тренировок с персональным тренером стоимостью от 5000 рублей за 8 занятий.

Во-вторых, использовать политику дифференцированных цен, или же ценовой дискриминации, и ввести скидки для студентов и пенсионеров – 10% от стоимости любого абонемента.

В-третьих, так как компания Fitness_Profi относительно новая и еще не успела набрать должное количество клиентов, есть смысл использовать цену как инструмент привлечения новых посетителей. Для этого можно ввести акцию «Приведи друга и получи скидку 10% на следующий абонемент».

Кроме того, стоит уделить особое внимание разработке ценовой программы лояльности:

- Ввести накопительную балльную систему с уровнями:
 - «Бронза» (от 1 до 2 лет стажа): постоянная скидка на все абонементы 10% + возможность бесплатного прохождения диагностики здоровья раз в полгода;
 - «Серебро» (от 2 до 3 лет стажа): постоянная скидка на все абонементы 15% + возможность бесплатного прохождения диагностики здоровья раз в полгода + возможность бесплатного посещения мастер-классов;
 - «Золото» (свыше 3 лет стажа): постоянная скидка на абонементы 20% + возможность бесплатного прохождения диагностики здоровья раз в полгода + возможность бесплатного посещения мастер-классов + 12 бесплатных тренировок с персональным фитнес-тренером;
- Ввести бонусную систему и присваивать за личные достижения (похудение, набор массы, прогресс в растяжке) баллы, которые клиенты смогут потратить на продукты из фитнес-бара (1 балл = 1 рублю);
- Ввести рейтинговые таблицы, которые будут публиковаться ежемесячно, и первые 10 человек в рейтинге смогут получить скидку 10% на следующий абонемент.

Place

Услугами компании можно непосредственно воспользоваться в самом фитнес-центре, косвенное распределение в фитнес-индустрии не представляется возможным. Fitness_Profi использует прямой канал распределения нулевого уровня, то есть без посредников. При этом продажи осуществляются только оффлайн.

Сам фитнес-центр расположен в центре города Кемерово, что достаточно выигрышно, так как находится он в окружении как жилых домов, так и различного рода

предприятий. Соответственно, благодаря своему удобному местоположению у компании больше возможностей найти клиентов. Дополнительной выгодой для посетителей Fitness_Profi является наличие бесплатной автопарковки вблизи фитнес-центра.

Автор пришел к выводу, что делать какие-либо существенные изменения в текущей стратегии распределения нет необходимости. Единственная рекомендация – диверсифицировать канал до создания гибридного, а именно добавить возможность оплачивать услуги онлайн (на сайте компании). Данный формат становится более актуальным в наше время, так как мы все чаще обращаемся к оплате товаров и услуг, используя онлайн-системы.

Важно также уделить внимание созданию особой атмосферы в самом клубе, используя для этого технологии нейромаркетинга: фоновая музыка, запахи, освещение.

Доказано, что благодаря музыке посетители фитнес-центров на подсознательном уровне меняют свое видение тренировки. Правильно подобранные треки придают им сил и мотивирует выкладываться на «полную катушку» во время занятий. Так, например, «легкая и ритмичная музыка положительно влияет на работоспособность, быстроту движений и выносливость»⁷³. В связи с этим автор рекомендует включать энергичные фоновые песни в тренажерном зале и более спокойные мелодии в залах для групповых занятий, где проводятся оздоровительные и расслабляющие тренировки.

Также имеет смысл использовать ароматизацию помещений. Согласно исследованиям⁷⁴, было выявлено, что в фитнес-клубах, использующих ароматизирование, продажи увеличиваются в среднем на 8-12%, при этом 89% посетителей отмечают, что ароматы цитрусов, яблока и арбуза тонизируют и повышают настроение. Fitness_Profi может применять зональную ароматизацию: в зале оздоровительных программ, например, распространять спокойные запахи лаванды и мяты, в зале функциональных тренировок и тренажерном зале – цитрусовые и т.д. В зоне ресепшн на входе можно использовать ароматодиффузеры (вазочки с ротанговыми палочками для локальной ароматизации). Это позволит подчеркнуть атмосферу заведения, создать его неповторимый и узнаваемый стиль.

Кроме того, автор акцентирует внимание на значительной роли освещения и температуры воздуха, которая не следует превышать 18°C. Оптимальным будет использовать зональное освещение: в зоне тренажеров, зале, предназначенном для

⁷³ Влияние музыки на занятия спортом. – 2017. – URL: <https://clck.ru/NjVCq> (дата обращения: 17.05.2020).

⁷⁴ Аромамаркетинг для фитнес-центров. – 2019. – URL: <https://clck.ru/Nk9in> (дата обращения: 17.05.2020).

энергичных групповых тренировок, а также в холле – холодный и яркий свет для повышения работоспособности и заряда энергией; в зале для оздоровительных программ – более тусклый и теплый.

Promotion

Ввиду того что компания находится на стадии внедрения и сам фитнес-центр открылся только в декабре 2019 года, на текущем этапе одной из основных задач компании является повышение узнаваемости фитнес-центра среди представителей целевой аудитории.

Автор настоящей работы предполагает, что наиболее эффективными методами продвижения в данном случае будут реклама, стимулирование сбыта и PR. Однако не все инструменты перечисленных методов будут актуальны.

Рассматривая рекламу как способ продвижения, имеет смысл использовать наружную, транзитную и интернет-рекламу. Нет необходимости рекламировать фитнес-центр по телевидению, так как этот способ достаточно дорогой и в сравнении с другими не является более эффективным. Реклама на радио или в прессе также не обладает достаточной оперативностью.

Таким образом, в отношении фитнес-центра Fitness_Profi автором были предложены следующие варианты рекламы:

- Наружная реклама (более 20% респондентов отметили, что узнали о своем фитнес-центре благодаря наружной рекламе):
 - Рекламный щит на остановке общественного транспорта

В январе 2020 года компания установила наружную вывеску при входе в здание, где располагается фитнес-центр, однако автор полагает, что также было эффективно бы разместить рекламу на рекламных конструкциях, встроенных в павильон остановок общественного транспорта. Стоимость размещения щита стандартного размера 1,2x1,8 м на одной стороне остановки относительно небольшая – до 6 000 в месяц, при этом ежедневно его будут видеть сотни люди, проживающих в Центральном районе или приезжающих сюда на работу и ожидающих свой транспорт.

- Листовки

Данный инструмент продвижения характеризуется низкой стоимостью, доступностью, скоростью изготовления и возможностью охватить широкую аудиторию. В целом же печать листовок – это один из самых недорогих видов рекламы – цены на партию в 100 штук от 500 рублей. При этом их можно распространять как через почтовые ящики, так и раздавая прохожим в Центральном районе Кемерово. Во втором случае важно также подкрепить раздачу дополнительными привлекающими внимание методами: например,

поставить их раздавать парня или девушку, одетых в спортивную форму Fitness_Profi, а также позаботиться об информативности и полезности листовок (сделать яркий дизайн и указать, например, что каждый, кто придет в фитнес-центр покупать абонемент с листовкой, получит скидку 5%).

➤ Пакеты, сумки, ручки с логотипом компании

Здесь речь идет о брендированной продукции Fitness_Profi. Компания может выдавать каждому клиенту ручку/блокнот/сумку при покупке абонемента с логотипом Fitness_Profi или же пакет при покупке товаров из фитнес-бара, который также будет сделан под заказ в цветах компании и с ее названием. Таким образом, каждый раз, когда клиенты будут доставать ручку/блокнот или проходить с пакетом/сумкой, это будет привлекать внимание окружающих, в числе которых могут быть потенциальные клиенты. Важно также подчеркнуть, что, по результатам анкетирования, более 75% респондентов узнали о своем будущем фитнес-центре от знакомых/друзей/родных. Именно поэтому распространение брендированной продукции через настоящих клиентов может быть одним из наиболее действенных способов.

• Транзитная реклама:

➤ На общественном транспорте

Автор настоящей работы также предлагает разместить рекламу на автобусе, маршрутке или троллейбусе, маршрут которых проходит через центр города, где расположен фитнес-центр. Размещение мобильного баннера площадью 3,3 м² на боковой стороне троллейбуса будет стоить столько же, сколько и размещение рекламного щита на остановке – 6000 рублей, из которых половина составляют изготовление и монтаж и 3000 рублей арендатор отдает за месячное размещение. Главными преимуществами данного инструмента продвижения являются его ненавязчивость, комфортное восприятие информации и мобильность.

• Интернет-реклама:

➤ Таргетированная в социальных сетях

Ежедневно социальные сети используют миллионы жителей России всех возрастов, именно поэтому ненавязчивая реклама здесь является одним из наиболее эффективных способов привлечения покупателей. Автором было предложено запустить таргетированную рекламу фитнес-центра в Instagram, которая будет отображаться в рекомендациях и историях. Ее стоимость будет зависеть от желаемого охвата (минимум 100 рублей в день). Помимо этого, оптимальным методом продвижения в Кемерово будет обращение к местным медийным личностям (блогерам) и бизнес-аккаунтам (например, @business_forum), заинтересованным в развитии малого и среднего бизнеса в Кемеровской

области. Однако эти варианты значительно дороже таргетированной рекламы (от 3500 рублей за одно упоминание в истории блогера с 15 000 подписчиков).

При выборе Интернет-рекламы не стоит останавливаться на контекстной или медийной рекламе, то есть на рекламных объявлениях, которые показываются в соответствии с содержанием Интернет-страницы. Во-первых, данные инструменты достаточно дорогие, поэтому их имеет смысл применять только в том случае, если это сеть фитнес-центров, где маркетинговые бюджеты достигают нескольких сотен тысяч рублей в месяц. Во-вторых, в последнее время, когда сайты стали заспамлены избытком рекламы, отношение пользователей к подобным рекламным объявлениям становится крайне негативным, в результате чего компания может столкнуться с обратным эффектом от продвижения. Кроме того, только менее 10% пользователей отметили, что узнали о своем фитнес-центре благодаря рекламе в Интернете, что говорит о малой привлекательности данного средства продвижения.

- Стимулирование сбыта
 - Акции и розыгрыши

Автор предлагает запустить двухнедельную акцию среди текущих клиентов «Отметь профиль Fitness_Profi и получи скидку 5% на абонемент». Чтобы получить скидку, клиенту потребуется выложить историю или пост в социальных сетях, где он скажет пару слов о Fitness_Profi и отметит профиль фитнес-центра. Таким образом, компания не только повысит свою узнаваемость среди жителей города Кемерово, но и будет способствовать формированию положительного имиджа, так как пользовательский контент вызывает у зрителей большее доверие, чем реклама.

Помимо этого, в группе во Вконтакте или в профиле в Instagram можно разыграть абонемент. Условием конкурса будет вступить в группу или подписаться на профиль Fitness_Profi и отметить трех человек и, возможно, еще сделать репост публикации на своей странице или в своих историях. Победитель получит возможность выбрать любой вид абонемента. Такой розыгрыш позволит привлечь внимание публики.

- Сезонные скидки

Пару раз в год можно делать сезонные распродажи и в этот момент запускать рекламу, чтобы привлечь новых покупателей. Наименее активными месяцами для посещения фитнес-центров считаются январь и август. В преддверии новогодних праздников и начала отпусков можно устраивать распродажи абонементов и предлагать их со скидкой до 20-30%.

- PR
 - Проведение мастер-классов

Автор предлагает в Международный день йоги, который отмечается 21 июня, провести бесплатные мастер-классы по нескольким направлениям йоги и пригласить туда как можно больше людей и представителей СМИ. Таким образом, компания не только позаботится о поднятии своего имиджа и статуса в глазах клиентов, но и заявит о себе сразу по нескольким каналам: Интернет, пресса (газеты и журналы) и др.

Кроме предложенных способов продвижения, на текущем этапе следует уделить особое внимание оформлению страниц в социальных сетях. Сейчас у компании есть профили в Instagram (более активный) и во Вконтакте (менее активный), при этом их дизайн явно уступает конкурентам: нет единого стиля, сложно найти необходимую и актуальную информацию в закрепленных историях, отсутствует развлекательный и интерактивный контент и т.д. В первую очередь необходимо создать привлекательный дизайн, который желательно должен быть единым на всех платформах. Так, например, в Instagram следует оформить все закрепленные истории в цветах компании (зеленый и голубой), подписать их в соответствии с ожиданиями посетителей (тренерский состав, местоположение, расписание занятий и т.д.), а также выкладывать не только информативные посты, но и периодически «развлекать» подписчиков интересными фактами, опросами и др. Автор также рекомендует создать YouTube канал и публиковать там полезные видеолекции. Несмотря на то что найти клиентов на данной площадке сложно ввиду отсутствия географических разграничений (количество зрителей из Кемерово, вероятно, будет не столь значительным), компания сможет зарекомендовать себя как эксперта в области фитнеса и в будущем, если руководство примет решение произвести географическую экспансию, ее известность и репутация сыграют ей на руку. На всех платформах также следует запустить промо-ролик компании с основной информацией о фитнес-центре.

Важно также создать полноценный сайт компании со всей необходимой потенциальному клиенту информацией: виды тренировок, варианты абонементов и их стоимость, тренерский состав, промо-ролик, местоположение, часы работы и контакты фитнес-центра. При этом необходимо учесть, что сайт должен быть адаптирован под мобильные устройства, так как значительная доля населения использует именно телефон для выхода в сеть.

Автором настоящей работы также было предложено организовывать йога-туры и сотрудничать с туристическими агентствами для поиска новых клиентов. Фитнес-центр предлагает групповые тренировки по йоге и дыхательным практикам, а также йоге в гамаках, которые пользуются значительной популярностью (более 50% опрошенных отметили, что им интересны данные направления). В связи с этим организация краткосрочных оздоровительных и пляжных йога-туров в города России (например, в

Сочи) или за рубеж (Индия, Шри-Ланка), во-первых, может быть актуальна для клиентов Fitness_Profi, во-вторых, добавит компании уникальности, так как на данный момент ни один из ее конкурентов не организует подобные поездки, и в-третьих, будет способствовать повышению лояльности клиентов в результате формирования положительного отношения к бренду и сплочения участников в течение тура. Кроме того, привлечение туристических агентств для распространения информации о турах среди своих клиентов позволит привлечь новых клиентов в Fitness_Profi.

3.4. Оценка эффективности маркетинговой стратегии

В качестве оценки эффективности маркетинговой стратегии с учетом предложенных рекомендаций по ее совершенствованию автором были предложены следующие метрики:

1. Темп роста продаж, рассчитываемый ежемесячно, ежеквартально, раз полгода и раз в год, который при значении более 100% говорит о положительной динамике:

$$\text{Темп роста продаж} = \frac{\text{Кол-во проданных абонементов в прошлом периоде}}{\text{Кол-во проданных абонементов в текущем периоде}} \times 100\%$$

2. Возврат инвестиций в маркетинг (return on marketing investment), который представляет собой частный случай рентабельности инвестиций (return of investment) и показывает, насколько эффективны были денежные вложения в рекламу. При ROMI > 100%, стратегия продвижения эффективна.

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Валовая прибыль} - \text{Затраты на маркетинг}}{\text{Затраты на маркетинг}} \times 100\%$$

3. Коэффициент конверсии (conversion rate), который определяет долю пользователей, выполнивших целевое действие. В данном случае – доля посетителей сайта за определенный период, которые приобрели абонемент.

$$\text{CR} = \frac{\text{Количество конверсий}}{\text{Количество посетителей сайта}} \times 100\%$$

4. Цена привлечения клиента (customer acquisition cost), то есть средняя стоимость привлечения одного клиента, которая рассчитывается на основе затрат их привлечение:

$$\text{CAC} = \frac{\text{Затраты на привлечение клиентов}}{\text{Количество новых клиентов}} \times 100\%$$

5. Кликабельность (click-through-rate), чтобы измерить долю пользователей, которые увидели рекламу и перешли по ней:

$$\text{CTR} = \frac{\text{Количество кликов}}{\text{Количество показов}} \times 100\%$$

6. Средняя стоимость клика (cost per click) – метрика, которая также позволяет оценить эффективность рекламы:

$$\text{CPC} = \frac{\text{Расходы на рекламу}}{\text{Количество кликов}} \times 100\%$$

7. Доля корпоративных клиентов, то есть посетителей, которые приобрели абонемент благодаря сотрудничеству компании с предприятием, где они работают:

$$\text{Доля корпоративных клиентов} = \frac{\text{Кол-во корпоративных клиентов}}{\text{Кол-во всех клиентов}} \times 100\%$$

8. Темп прироста подписчиков в социальных сетях (Instagram, Вконтакте и др.) за период (чаще всего рассчитывают ежемесячно):

$$\text{Темп прироста подписчиков} = \frac{\text{Кол-во новых подписчиков} - \text{Кол-во отписавшихся}}{\text{Количество всех подписчиков}} \times 100\%$$

9. Коэффициент потери клиентов (CR) для оценки масштаба ухода клиентов за период времени (месяц, квартал, полгода, год):

$$\text{Churn rate} = \frac{\text{Количество ушедших за период клиентов}}{\text{Количество клиентов в начале периода}} \times 100\%$$

10. Показатель удержания клиентов (Customer retention rate) для определения количества вернувшихся клиентов, которые приобрели абонемент во второй, третий и больше раз:

$$CRR = \frac{\text{Кол-во клиентов в конце периода} - \text{Кол-во новых клиентов}}{\text{Количество клиентов в начале периода}} \times 100\%$$

Таким образом, на основе заданной цели и поставленных задач были определены 10 ключевых показателей, по которым будет оцениваться эффективность маркетинговой стратегии.

Выводы по 3 главе

Для подведения итогов третьей главы, посвященной разработке рекомендаций по совершенствованию маркетинговой стратегии, необходимо кратко осветить результаты проделанной работы.

Во-первых, были установлены 5 основных целей по технологии SMART, которые должны быть достигнуты с учетом разработанных рекомендаций и предложений.

Во-вторых, автором был проведен ряд глубинных интервью с директором компании, начальником отдела продаж и маркетологом, в результате чего была получена детальная информация о бизнесе и его конкурентах.

В-третьих, было проведено исследование, целью которого было изучение поведения потребителей на рынке фитнес-услуг города Кемерово. В качестве метода исследования автор использовал онлайн-анкетирование, респондентами которого выступили жители изучаемого города. Проанализировав ответы в программе IBM SPSS Statistics, были сделаны практические выводы по предпочтениям потребителей и на основе демографических и поведенческих факторов выделены три сегмента.

Далее в процессе таргетирования в рамках STP-маркетинга из трех выделенных сегментов были отобраны два целевых, для каждого из которых были сформулированы стратегии позиционирования, включая формулировки USP и заявления о позиции бренда в каждом из сегментов.

В-пятых, опираясь на маркетинг-микс, автором были разработаны рекомендации и конкретные предложения по совершенствованию текущих стратегий: продуктовой, ценовой, стратегии распределения и стратегии продвижения.

На последнем этапе для оценки эффективности разработанных рекомендаций при реализации маркетинговой стратегии были предложены 10 метрик и приведены формулы для их расчета.

Заключение

В результате проделанной работы по разработке практических рекомендаций для совершенствования маркетинговой стратегии компании Fitness_Profi на российском рынке фитнес-услуг в городе Кемерово можно сделать следующие выводы.

В настоящей выпускной квалификационной работе автором была достигнута цель, которая заключалась в разработке рекомендаций по совершенствованию маркетинговой стратегии для фитнес-центра Fitness_Profi. В стремлении достигнуть желаемого результата были выполнены поставленные задачи.

Во-первых, опираясь на литературу М. Мескона, А. Чандлера, Ф. Котлера, Н. Арсмтронга и других, были изучены теоретические основы разработки маркетинговой стратегии и особенности маркетинга в фитнес-индустрии, что позволило создать целостное восприятие и понимание методике формирования стратегии.

Во-вторых, был выполнен анализ внутренней и внешней среды компании, что включало в себя описание бизнеса, его организационной структуры и текущей маркетинговой ситуации, а также проведение анализа 5 конкурентных сил по модели Майкла Портера, PEST-анализа, первичного и поэлементного SWOT-анализа.

По итогам конкурентного анализа отрасли было получено, что степень внутриотраслевой конкуренции в фитнес-индустрии можно оценить как среднюю. Угроза появления новых игроков минимальна ввиду наличия ряда существенных барьеров на входе в отрасль. Также незначительны рыночная власть поставщиков и угроза со стороны товаров-субститутов. Потребители же фитнес-услуг, наоборот, обладают значительной силой влияния на фитнес-индустрию по причине их чувствительности к стоимости предлагаемых фитнес-услуг, роста ожиданий в отношении их качества и разнообразия и возможности свободного переключения между компаниями рынка. Внутриотраслевая конкуренция также существенна вследствие невысоких рыночных темпов роста и значительной степени стандартизации услуг.

В результате исследования влияния политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды на деятельность организаций в фитнес-индустрии было выявлено, что наибольшее и преимущественно негативное влияние оказывают политические (ужесточение государственного регулирования, слабая финансовая поддержка малого и среднего бизнеса, ужесточение налоговой политики в отношении фитнес-организаций) и экономические факторы (снижение покупательской способности населения, рост уровня инфляции и безработицы в стране, замедление темпов развития отрасли и экономики в целом).

Проведение первичного и поэтапного SWOT-анализов позволило определить сильные и слабые стороны компании, ее возможности и основные угрозы, на основе которых автором было предложено 7 следующих стратегий:

1. Внедрение уникальных фитнес-программ, полагаясь на опыт и профессионализм тренерского состава;
2. Привлечение для сотрудничества корпоративных клиентов (предприятий Центрального района города Кемерово) и людей старшего поколения;
3. Расширение площади фитнес-центра за счет проведения тренировок на террасе;
4. Открытие небольшого фитнес-бара;
5. Использование социальных сетей в целях продвижения;
6. Повышение лояльности клиентов за счет создания дополнительной мотивации (введение рейтинговой системы);
7. Содействие менеджмента компании в регулярном повышении квалификации тренеров.

В-третьих, были организованы глубинные интервью с директором компании, начальником отдела продаж и маркетологом, по завершению которых была получена подробная информация о бизнесе и его конкурентах. Кроме того, в целях изучения поведения потребителей на рынке фитнес-услуг в городе Кемерово было проведено онлайн-анкетирование. В результате анализа собранных 204 ответов, были сделаны следующие выводы:

1. Внедрение новых оздоровительных направлений позволит компании повысить свою конкурентоспособность, так как на данный момент йога и оздоровительные фитнес-программы пользуются наибольшей популярностью.
2. Нет необходимости добавлять тренировки в больших группах (свыше 16 человек) ввиду отсутствия значительного спроса на данный формат.
3. В расписании следует загружать групповыми тренировками будние дни и вечернее время, так как именно тогда ожидается наибольшая активность посетителей.
4. Менеджменту компании стоит уделять особое внимание контролю качества проводимых тренировок и разнообразия предлагаемых программ, а также регулярно повышать квалификацию фитнес-персонала по причине того, что данные характеристики играют существенную роль в привлечении и удержании клиентов.

5. Стоимость абонементов является одним из наиболее важных критериев выбора фитнес-центра потребителем, поэтому ценообразование должно быть объективным и рациональным.
6. Наружная реклама и продвижение в социальных сетях выступают в качестве наиболее эффективных каналов маркетинговых коммуникаций. Компании Fitness_Profi также следует обратить внимание на формирование положительного имиджа бренда в глазах имеющихся клиентов, так как сарафанное радио является одним из основных источников получения информации потенциальным потребителем фитнес-услуг компании.
7. Имеет смысл проводить тренировки на открытом воздухе, предложить услуги массажиста и открыть небольшой фитнес-бар, так как сейчас это пользуется значительным спросом и, соответственно, может быть прибыльно для компании.
8. Нет необходимости проводить тренировки в режиме «онлайн», так как большая часть текущих и потенциальных клиентов предпочитает заниматься в зале. Онлайн- и видео-форматы не представляют угрозу бизнесу.

Ответы респондентов также были обработаны в программе IBM SPSS Statistics, в результате чего на основе демографических и поведенческих факторов были сформированы три сегмента потребителей фитнес-услуг в городе Кемерово: «молодые» (до 25 лет), «взрослые» (26-45 лет), «зрелые» (старше 45 лет). В дальнейшем эта сегментация использовалась при проведении STP-маркетинга.

Далее был проведен STP-маркетинг, в ходе которого на основе анализа привлекательности и деловых преимуществ фирмы были отобраны два целевых сегмента: «взрослые» в возрасте 26-45 лет и «зрелые» в возрасте старше 45 лет. Затем, опираясь на отличительные особенности Fitness_Profi и их значимость в сравнении с основными конкурентами, были определены наиболее оптимальные стратегии позиционирования в каждом из сегментов. Таким образом, автор рекомендует использовать стратегию укрепления текущей позиции в сегменте «взрослые», что подразумевает формирование положительного имиджа компании с точки зрения опыта и профессионализма ее тренерского состава, одновременно подчеркивая особенную «атмосферность» клуба. В сегменте же «зрелые» предпочтительно применить стратегию свободной ниши, акцентируя внимание на разнообразии предлагаемых оздоровительных программ в сочетании с креативным дизайном помещений. Также были определены USP и построены макромоделли позиционирования для обоих сегментов.

USP для сегмента «взрослые»: «Эффективный фитнес в современном зале с лучшими тренерами». USP для сегмента «зрелые»: «Совмещаем приятное с полезным: лучшие программы оздоровления в приятной обстановке».

Макромодель позиционирования для сегмента «взрослые»: «Современные тренажеры и опытные тренеры Fitness_Profi предлагают всем, кто желает преобразить свою фигуру, эффективный способ достижения желаемых результатов». Макромодель позиционирования для сегмента «зрелые»: «Групповые программы Fitness_Profi позволяют каждому улучшить свое физическое и эмоциональное здоровье при помощи безопасных и уникальных методик».

В-четвертых, были разработаны практические рекомендации по совершенствованию настоящей маркетинговой стратегии с использованием маркетинг-микса.

Касательно продуктовой стратегии, автор рекомендует на данном этапе использовать стратегию расширения предлагаемых услуг, а именно:

1. Добавить оздоровительные программы;
2. Проводить занятия на открытом воздухе;
3. Открыть небольшой фитнес-бар;
4. Добавить услуги массажиста;

В дополнение к этому следует также отметить, что построение бренда является одной из приоритетных задач компании, что подразумевает формирование положительного имиджа Fitness_Profi на рынке фитнес-услуг в городе Кемерово.

Для совершенствования стратегии ценообразования автор предлагает применять стратегию дифференцированных цен, в рамках которой для студентов и пенсионеров ввести скидки на абонементы. Кроме того, были предложены следующие мероприятия по улучшению текущей ценовой политики:

1. Добавить комплексные абонементы с выгодой до 50%, но в пределах того же лимита посещений, то есть единый абонемент с возможностью посещения, как тренажерного зала, так и групповых занятий;
2. Добавить трехмесячные абонементы со скидкой 15%;
3. Добавить абонементы для занятий с персональным тренером стоимостью от 5000 рублей за 8 тренировок;
4. Использовать цену как инструмент стимулирования сбыта, а именно ввести акцию для существующих клиентов «Приведи друга и получи скидку 10% на следующий абонемент»;

5. Разработать программу лояльности, которая будет включать накопительную балльную систему с уровнями, достижение которых дает владельцу абонемента определенные привилегии, бонусную систему за личные достижения с присвоением баллов, которые можно потратить на продукты из фитнес-бара, и рейтинговые таблицы с возможностью получения скидки на следующий абонемент)

В качестве модификации стратегии распределения было рекомендовано диверсифицировать распределительный канал до гибридного, то есть осуществлять продажу абонементов не только непосредственно в фитнес-центре, но и онлайн на сайте компании. Также были разработаны предложения по использованию технологий нейромаркетинга в помещениях Fitness_Profi, а именно создание уникальной атмосферы в фитнес-центре, используя фоновую музыку и ароматизацию помещений, а также подбирая соответствующее освещение в тренажерном зале и залах для тренировок.

Основные рекомендации автора относительно стратегии продвижения касаются выбора оптимальных методов и инструментов повышения узнаваемости фитнес-центра на рынке фитнес-услуг в Кемерово и формирования положительного имиджа компании. В итоге были предложены следующие формы и средства коммуникации:

1. Реклама, а именно:
 - Наружная реклама (установка рекламного щита на остановке общественного транспорта, раздача листовок, распространение брендированной продукции);
 - Транзитная реклама (рекламный баннер на общественном транспорте);
 - Интернет-реклама (таргетированная реклама в социальных сетях).
2. Стимулирование сбыта, а именно:
 - Проведение акции «Отметь профиль Fitness_Profi и получи скидку 5% на следующий абонемент»;
 - Организация розыгрыша в социальных сетях, победитель которого сможет бесплатно выбрать любой абонемент Fitness_Profi;
 - Сезонные скидки до 20-30% на все абонементы.
3. PR (проведение мастер-классов по нескольким йога-направлениям в Международный день йоги с привлечением представителей СМИ).

Автор также подчеркивает необходимость создания официального сайта компании и профилей фитнес-центра на YouTube, Facebook и Tiktok, рекомендует запустить промо-ролик компании и переформатировать текущий дизайн профилей фитнес-центра в социальных сетях. Кроме того, было также предложено под руководством менеджмента Fitness_Profi

организовывать йога-туры и привлекать новых клиентов посредством сотрудничества с туристическими агентствами.

На последнем этапе были предложены 10 ключевых показателей для оценки эффективности маркетинговой стратегии и формулы их расчета: темп роста продаж, возврат инвестиций в маркетинг, коэффициент конверсии, цена привлечения клиента, кликабельность, средняя стоимость клика на рекламу, доля корпоративных клиентов, темп прироста подписчиков в социальных сетях, коэффициент потери клиентов, показатель удержания клиентов.

Таким образом, можно считать все поставленные задачи выполненными, а цель работы достигнутой.

Представленные рекомендации и весь предшествующий им анализ являются актуальной информацией для компании Fitness_Profi, которая сможет использовать полученные результаты в своей дальнейшей деятельности.

Список использованных источников

1. Асомчик А. А. Продвижение фитнес-услуг // Бюллетень науки и практики. – 2016. – № 6 (7). – С. 266-273.
2. Аромамаркетинг для фитнес-центров. – 2019. – URL: <https://clck.ru/Nk9in> (дата обращения: 17.05.2020).
3. Базанова Е., Стеркин Ф. Третий антикризисный пакет мер стоит 800 млрд рублей // Ведомости. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NQ8jh> (дата обращения : 18.04.2020).
4. Бархатнова Н. Стало известно, насколько выросла аудитория TikTok в России. – URL: <https://rb.ru/news/tik-tok-rus/> (дата обращения: 05.05.2020).
5. Влияние музыки на занятия спортом. – 2017. – URL: <https://clck.ru/NjVCq> (дата обращения: 17. 05.2020).
6. Возрастные категории людей по годам в России и мире. Таблица группы по ВОЗ 2020 // Идеальное здоровье. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NmTPi> (дата обращения: 07.05.2020).
7. Гавриленко Н. И. Роль стратегического маркетинга в управлении предприятиями в условиях рыночных отношений // Финансы и кредит. – 2005. – № 22 (190).
8. Гальчева А. Минэкономики не исключило ускорения инфляции из-за ослабления рубля. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NjVSP> (дата обращения: 19.04.2020).
9. Герасимова А. Онлайн не спасет: почему после пандемии фитнес-индустрию придется строить заново // Forbes. – URL: <https://clck.ru/NjVLu> (дата обращения: 25.04.2020).
10. Голубева Г. Н., Ферулева Ю. П. Формирование «Фитнес стиля» молодёжи // Педагогико-психологические и медико-биологические проблемы физической культуры и спорта. – 2006. – № 1 (1).
11. Гордеев В. Минтруд допустил появление до 6 млн безработных в России после эпидемии. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NjVWP> (дата обращения: 18.04.2020).
12. ГОСТ Р. 56644-2015 «Услуги населению. Фитнес-услуги. Общие требования». Введ. 01.01. 2016 // М.: Стандартинформ, 2015.
13. Гравшина И.Н., Никишина О.Е. Конкурентная оценка регионального рынка фитнес-индустрии: особенности и тенденции развития // Молодой ученый. – 2016. – № 9. С. 86.
14. Губернаторов Е., Старостина Ю., Линделл Д. Росстат впервые назвал число ведущих здоровый образ жизни россиян. – 2019. – URL: <https://clck.ru/LuoDG> (дата обращения: 04.05.2020).

15. Густова Н. Спорт за гранью банкротства: как фитнес-центры переживают пандемию. – 2020. – URL: <https://realty.rbc.ru/news/5ea139819a794777225fa61a> (дата обращения: 07.04.2020).
16. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика // Спб. : Питер, 1999. – Т. 560.
17. Ефремова М.В., Чкалова О.В., Бошман Т.К. Анализ российского рынка фитнес-услуг // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 21 (420). – URL: <https://clck.ru/NkRWi> (дата обращения: 07.05.2020).
18. Звягинцев В. Б. Разработка маркетинговой стратегии предприятия и контроль над ее реализацией // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2005. – Т. 1. – С. 72-81.
19. Зотин В. В., Антоненко М. Н., Джанджугазян А. Г. Фитнес-индустрия в России: тенденции и способы продвижения // Форум молодых ученых. – 2018. – № 4. – С. 353-538.
20. Зубков И. Для преодоления кризиса потребуется до 8 триллионов рублей. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NPnTv> (дата обращения: 18.04.2020).
21. Информационное агентство Regnum. Темпы роста фитнес-индустрии замедлились: что это значит для отрасли? – 2020. – URL: <https://clck.ru/NjVJh> (дата обращения: 04.04.2020).
22. Исследование рынка фитнес-услуг от РБК. – 2019. – URL: <https://clck.ru/NkRQ4> (дата обращения: 25.04.2020).
23. Как онлайн-тренировки поменяют фитнес-индустрию. – 2020. – URL: <https://zen.yandex.ru> (дата обращения: 02.05.2020).
24. Классификация маркетинговых стратегий приведена по: Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 13. – М.: ИНФРАМ, 1999. – С. 336.
25. Компания Fitness_Profi. Профиль во Вконтакте. – URL: <https://vk.com/fitnessprofi42>
26. Компания Fitness_Profi. Профиль в Instagram. – URL: https://www.instagram.com/fitness_profi42/
27. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. – 12-е изд. – Издательский дом Питер, 2010.
28. Круговой И. Информационное агентство SportsSmi. – 2019. – URL: <https://clck.ru/NjVGZ> (дата обращения: 01.05.2020).
29. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – Издательство «ДЕЛЮ», 1997.
30. Милюкова Я., Петухова Л. ЦБ снизил стоимость денег. Почему россияне могут этого не заметить? – 2020. – URL: <https://clck.ru/Nj2wb> (дата обращения: 19.04.2020).

31. Морозова Г. А. Разработка маркетинговой стратегии: монография // Н. Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2011.
32. Новости РБК. Аналитики спрогнозировали рост ставок по вкладам. – 2020. – URL: <https://clck.ru/Mu3Hj> (дата обращения: 18.04.2020).
33. Новости РБК. Путин предложил выдавать кредиты под 2% на поддержку занятости. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NQdVQ> (дата обращения: 07.04.2020).
34. Обзоры рынков BusinesStat. – URL: <https://businessstat.ru> (дата обращения: 05.05.2020).
35. Официальный сайт Правительства РФ. Регионы получают более 11 млрд рублей на строительство спортивных объектов. – 2019. – URL: <http://government.ru/news/35705/> (дата обращения: 07.04.2020).
36. Официальный сайт Правительства РФ. Утверждено распределение субсидий субъектам Российской Федерации. – 2020. – URL: <http://government.ru/docs/39378/> (дата обращения: 07.04.2020).
37. Паюсов П. Вся статистика интернета на 2020 год – цифры и тренды в мире и в России. – URL: <https://zen.yandex.ru> (дата обращения: 05.05.2020).
38. Портер М. Что такое стратегия // Harvard Business Review, 1996.
39. Правовое регулирование фитнес-индустрии. – URL: <https://clck.ru/NjVMp> (дата обращения: 08.04.2020).
40. Ракетный П. Какая средняя зарплата в России – наглядно. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NjVad> (дата обращения: 20.04.2020).
41. Сайкина Е. Г., Пономарев Г. Н. Семантические аспекты отдельных понятий в области фитнеса // Теория и практика физической культуры. – 2011. – № 8.
42. Славинский И. Государство решило залезть в фитнес-индустрию. Что нужно об этом знать. – 2018. – URL: <https://clck.ru/NjVPA> (дата обращения: 08.04.2020).
43. Старостина Ю. Росстат объявил об ускорении годовой инфляции в апреле до 3,1%. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NjVRk> (дата обращения: 18.04.2020).
44. Статистика соцсетей в России. – 2020. – URL: <https://clck.ru/Nj929> (дата обращения: 04.05.2020).
45. Структура занятости населения России. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NjVbn> (дата обращения: 20.04.2020).
46. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Кемеровской области. – URL: <https://kemerovostat.gks.ru/folder/38669> (дата обращения: 04.05.2020).
47. Тихонова А. Топ-10 фитнес-сетей по выручке. – 2019. – URL: <https://clck.ru/NkLhg> (дата обращения 25.04.2020).

48. Томпсон А. А. и др. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – Юнити-Дана. – 2012. – С. 578-578.
49. Фитнес Восток. Фитнес-тренды 2020. – URL: <https://vostok.fitness/trendy-fitnessa-2019-2020/> (дата обращения: 01.04.2020).
50. Фитнес Восток. Компаниям предложат налоговый вычет за фитнес сотрудников. – 2020. – URL: <https://clck.ru/NjVQP> (дата обращения: 08.04.2020).
51. Цены на фитнес в Кемерово. SportGyms.– URL: <https://sportgyms.ru/pricekemerovo.html> (дата обращения: 04.05.2020).
52. Юшкова В. Что будет с рублем в 2020 году и мнение экспертов 1 час назад. – URL: <https://clck.ru/NkAH6> (дата обращения: 18.04.2020).
53. Ansoff, I. Strategies for diversification. Harvard Business Review. – 1957. – P. 113-114.
54. Baines P., Fill C., Page K. Essentials of marketing. – Oxford University Press, 2013.
55. Booms, B.H. & Bitner, M.J. Marketing strategies and organization structures for service firms, in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, IL. – 1981. – P. 47-51.
56. Chandler A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. – MIT press. – 1990. – Vol. 120.
57. Corona Virus Market Update // Havas Group China. – 2020. – URL: <https://www.flatchr.io> (дата обращения: 18.04.2020).
58. Dibb, S. Market segmentation: strategies for success / S. Dibb // Marketing Intelligence & Planning. – 1998. – Vol. 16. – N. 7. – P. 394-406.
59. Donald C. Marschner, E. Jerome McCarthy. Basic Marketing: A Managerial Approach // Journal of Marketing. – 1972-01. – Vol. 36. – P. 106.
60. Don E. Schullz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn. Integrated Marketing Communications, NTC Business Books, a division of NTC Publishing Group, 1993.
61. Henderson, B. BCG Matrix. Boston consulting Group, 1968.
62. Kotler P., Armstrong G. Principles of marketing. – Pearson education, 2010.
63. Kotler P. Kotler on marketing. – Simon & Schuster, 2012.
64. Michael E. Porter, How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, May 1979. – Vol. 57. – № 2. – P. 137-145.
65. Mintzberg H. et al. The strategy process: concepts, contexts, cases. – Pearson education, 2003.
66. Philip Kotler & Kevin Keller, Marketing Management, Pearson. – 14th ed. – 2003.
67. Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. – Simon & Schuster, 2008.

68. Thompson W. R. Worldwide survey of fitness trends for 2020 // ACSM's Health & Fitness Journal. – 2019. – Vol. 23. – № 6. – P. 10-18.
69. Tudor I. F. et al. Product portfolio analysis: Arthur D. Little matrix // Annals of Faculty of Economics. – 2011. – Vol. 1. – № 1. – P. 754-760.

Приложения

Приложение 1. Варианты абонементов

Таблица 13 Варианты абонементов

Назначение абонемента	Разовое посещение	Месячный (на 8 посещений до 17:00)	Месячный (на 8 посещений в часы работы центра)	Месячный (безлимитное число посещений до 17:00)	Месячный (безлимитное число посещений в часы работы центра)
В тренажерный зал	400 рублей	-	2000	-	2500
На групповые занятия	400 рублей	2200	2400	2800	3000

Источник: [материалы компании Fitness_Profi]

Приложение 2. Расписание групповых занятий

Таблица 14 Расписание групповых занятий

Время	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
8:00	«Бодрое утро»	-	«Бодрое утро»	-	«Бодрое утро»
9:00	«Здоровая спина»	-	«Здоровая спина»	-	«Здоровая спина»
15:00	РеФОРМА	-	РеФОРМА	-	РеФОРМА
18:00	Стретчинг	«Здоровая спина»	Стретчинг	«Здоровая спина»	Фитнес Mix
19:00	Фитнес Mix/Йога	Functional	Фитнес Mix/Йога	Functional	Йога/Йога в гамаках
20:00	Латина	Зумба	Латина	Зумба	-

Источник: [материалы компании Fitness_Profi]

Приложение 3. Прогнозируемая загруженность фитнес-центра

Таблица 15 Прогнозируемая загруженность фитнес-центра

Промежуток времени (используемое помещение)	Понедельник-Пятница	Суббота-Воскресенье
8:00-16:00 (залы для групповых занятий)	4 групповые тренировки (6 + 6 + 4 + 4 человек)	-
18:00-21:00 (залы для групповых занятий)	4 групповые тренировки (8 + 8 + 6 + 6 человек)	-
08:00-18:00 (тренировочный зал)	10 часов (5 × 10 человек)	-
18:00-22:00 (тренировочный зал)	4 часа (12 × 4 человек)	-
10:00-21:00 (залы для групповых занятий)	-	5 групповых тренировок (по 5 человек в среднем)
08:00-12:00 (тренировочный зал)	-	4 часа (4 × 4 человек)
12:00-18:00 (тренировочный зал)	-	6 часов (5 × 6 человек)
18:00-22:00 (тренировочный зал)	-	4 часа (6 × 4 человек)
Всего в сутки:	20 + 28 + 50 + 48 = 146	25 + 16 + 30 + 24 = 95
Всего в неделю:	146 × 5 + 95 × 2 = 920	
Всего в месяц:	920 × 4 = 3 680 посещений	

Источник: [расчеты автора]

Прогнозы были составлены на основе статистики, наблюдаемой директором фитнес-центра, а также опираясь на показатели аналогичных клубов и учитывая результаты анкетирования, согласно которым более половины респондентов предпочитают посещать фитнес-центры в будние дни и в вечернее время.

Таким образом, прогнозируемая месячная загруженность клуба – 3 680 посещений. Однако следует также учитывать сезонность данной отрасли, поэтому эта цифра в менее активные месяцы может незначительно уменьшаться.

Приложение 4. Распределение фитнес-объектов города Кемерово

Таблица 16 Фитнес-объекты города Кемерово

Фитнес-клубы (центры)		Тренажерные залы	Студии фитнеса
Гymnasium - 1	Fitness_Profi - 1	ProFitness - 6	Яна Высоте - 1
Фитнес-класс - 2	Академия спорта - 1	Plastilin - 4	33 шпагата - 1
Смайл - 1	Пульс - 1	IronBro - 1	PROsto JUMPING - 2
Стиль - 1	MetroFitness - 1	PitBull - 1	MotionFit - 1
Айсберг - 1	ГраФит - 1	Алмаз - 1	OYM PY - 1
Атмосфера - 1	Малибу - 1	Hardcore GYM - 2	LI.ST - 1
Атлетика - 1	Северный - 1	СпортZall - 1	PrimeTime - 1
КУЗБАСС - 1	Рельеф - 1	FSB - 1	Lotus - 1
Перфекто - 1	25 минут - 1	Шахтер - 1	ЖиVA - 1
I'mpress - 1	Успех - 1	Энергия - 1	MyBodyTec - 1
i-Fitness - 1	Флагман - 1	Инструктор - 1	Morocco - 1
SportBox - 1	Махи-sport - 1	Статус - 1	Мудра - 1
Ривьера - 1	ОФП - 1	СпортZALL - 1	Квинта - 1
ГТО - 2	Пантеры - 1	Leon - 1	Стимул - 1
Green Gorillaz - 5	Саванна - 1	Girls Gym - 1	Грация - 1
SPORT-VICTORY - 2	Профи-Класс - 1	Атлетик - 1	ЖАРА - 1
Родионова - 1	Ferrum Fitness - 1	Urban gym - 1	Sportsmom - 2
Ferris Fitness - 1	Sportime - 1	Физика - 1	Ассорти - 1
Reforma - 1	Эндорфин - 1	Спарта - 1	I love fit - 1
	Максимум - 1	Кредо - 1	BONUS - 1
			Кайф - 1
			Колибри - 1
			Совершенство - 1
			Львица - 1
			Fitness4You - 1
			СТАНЦИЯ - 2
	= 46	=29	=29

Источник: [составлено автором]

Приложение 5. Расчет ежемесячного трафика на сайт

Для оценки спроса (количества запросов) использовались данные по двум наиболее популярным запросам в Яндекс «графит кемерово» и «графит фитнес кемерово». Был выбран именно фитнес-центр ГраФит, так как он является основным конкурентом Fitness_Profi. Информация по ежемесячным запросам в 2019 году была получена на платформе статистики интернет-запросов Яндекс.Вордстат. Расчеты приведены ниже. (Таблица 17).

Таблица 17 Количество ежемесячных запросов в Яндекс за 2019 год

Запрос	01.19	02.19	03.19	04.19	05.19	06.19	07.19	08.19	09.19	10.19	11.19	12.19
«графит кемерово»	411	319	267	207	206	177	146	194	209	304	279	233
«графит фитнес кемерово»	259	182	172	123	132	95	95	110	126	165	134	92
Сумма	670	501	439	330	338	272	241	304	335	469	413	325

Источник: [расчеты автора]

Таким образом, среднее значение ежемесячных запросов достигает 386. Согласно исследованию SEOnews, CTR (кликабельность) личных сайтов у брендовых запросов в среднем составляет 68%. Следовательно, при 386 запросах в Яндекс количество посещений сайта компании ежемесячно насчитывает около 262.

Если исходить из того, что поисковые системы Яндекс и Гугл в равной степени используются пользователями Интернета, то есть на каждую приходится по 50% пользователей, то общий результат можно умножить на 2. Следовательно, в среднем ежемесячный трафик на сайт фитнес-центра ГраФит составляет 524.

В таком случае до конца 2020 года компания Fitness_Profi, как относительно новый бренд, может рассчитывать на количество посещений сайта, примерно равное 176 (1/3 от ежемесячного трафика на сайт конкурента).

Приложение 6. Вопросы для глубинных интервью с директором компании

- Вопрос 1. Когда Вы официально открылись?
- Вопрос 2. Какие направления у Вас есть?
- Вопрос 3. Сколько залов? Какая у них максимальная вместимость?
- Вопрос 4. Какая организационная структура в Вашей компании? Сколько сотрудников и чем они занимаются?
- Вопрос 5. Есть ли у Вас проблемы с текучестью кадров?
- Вопрос 6. К какой категории фитнес-центров вы себя относите: малый/средний/крупный, универсальный/специализированный, демократичный/средний класс/бизнес/премиум?
- Вопрос 7. Кто Ваши конкуренты?
- Вопрос 8. Как Вы оцениваете уровень конкуренции на рынке фитнес-услуг в Кемерово?
- Вопрос 9. Как Вы считаете, какие существуют угрозы в отношении Вашего бизнеса: экономические, политические, социальные и др.?
- Вопрос 10. Как повлияло введение карантинного режима на деятельность Вашей компании?

Приложение 7. Вопросы для глубинного интервью с начальником отдела продаж

- Вопрос 1. Пользуетесь ли вы какой-либо CRM-системой?
- Вопрос 2. Сколько всего абонементов с момента открытия Вы продали?
- Вопрос 3. Сколько в среднем ежемесячно Вы продавали абонементов?
- Вопрос 4. Какие виды абонементов чаще приобретают: в тренажерный зал или на групповые занятия, на 8 посещений или безлимитные?
- Вопрос 5. Какова текущая средняя прибыль Вашей компании? К какой цифре Вы стремитесь?
- Вопрос 6. Какой у вас актуальный прайс-лист?
- Вопрос 7. Какова возрастная структура Ваших клиентов?
- Вопрос 8. Какой процент составляют лояльные клиенты (повторно купившие абонемент)?

Приложение 8. Вопросы для глубинного интервью с маркетологом

- Вопрос 1. Какие функции Вы выполняете?
- Вопрос 2. Как Вы можете описать текущую маркетинговую стратегию компании Fitness_Profi?
- Вопрос 3. Есть ли у Вас сейчас план будущих маркетинговых мероприятий?
- Вопрос 4. На каких площадках Вы есть: Вконтакте, Instagram, TikTok и т.д.?
Почему выбрали именно их?
- Вопрос 5. Какие маркетинговые мероприятия Вы уже успели провести?
- Вопрос 6. Насколько успешны были проведенные Вашей компанией маркетинговые мероприятия?
- Вопрос 7. Запускали ли Вы рекламу фитнес-центра в Instagram? Если да, насколько она была эффективна?
- Вопрос 8. Есть ли у Вас программы лояльности/акции/стимулирование сбыта?
- Вопрос 9. Какие сильные и слабые стороны Fitness_Profi Вы можете назвать?
- Вопрос 10. Проводили ли Вы опрос удовлетворенности Ваших клиентов?
Если да, то каковы были результаты? Или же, оставляли ли они какие-либо отзывы/выражали ли устно благодарность или недовольство?

Приложение 9. Содержание онлайн-анкеты

Исследование спроса на рынке фитнес-услуг

Прохождение опроса займет у Вас меньше 5 минут. Все ответы анонимны.
* Обязательно

1. Ваш пол: *

Отметьте только один овал.

- Женский
 Мужской

2. Ваш возраст: *

Отметьте только один овал.

- Младше 16
 16-25
 26-35
 36-45
 46-55
 56-65
 Старше 65

3. Занимаетесь ли Вы спортом/фитнесом? *

Отметьте только один овал.

- Да *Перейдите к вопросу 4.*
 Нет *Перейдите к вопросу 5.*

4. Пользуетесь/пользовались ли Вы услугами фитнес-центров (фитнес-клубов, тренажёрных залов, студий фитнеса)? *

Отметьте только один овал.

- Да, пользуюсь/пользовался. *Перейдите к вопросу 6.*
 Нет, занимаюсь самостоятельно. *Перейдите к вопросу 21.*

5. По какой причине Вы не занимаетесь спортом/фитнесом? *

Отметьте только один овал.

- Не могу по состоянию здоровья.
 Не вижу в этом смысла.
 Нет на это времени.
 И так веду активный образ жизни.
 Другое: _____

6. Какова Ваша цель посещения фитнес-центра? (можно выбрать несколько ответов) *

Отметьте все подходящие варианты.

- Похудение
 Набор мышечной массы
 Поддержание фигуры
 Оздоровление
 Тренировка гибкости и подвижности
 Снятие нервного напряжения, расслабление
 Профилактика заболеваний

Другое: _____

7. Какие направления фитнеса Вам наиболее интересны? (можно выбрать несколько ответов) *

Отметьте все подходящие варианты.

- Силовые тренировки
 Кардио-тренировки
 Функциональные тренировки
 Танцевальные программы (зумба, латина, танцевальная аэробика и др.)
 Оздоровительные программы (на спину, суставы и др.)
 Стретчинг (растяжка)
 Бодибилдинг
 Кроссфит
 Бассейн
 Йога
 Пилатес

Другое: _____

8. оцените предпочтительность для Вас следующих форматов тренировок (1 - не интересует, 5 - очень интересует) *

Отметьте только один овал в каждом ряду.

	1	2	3	4	5
Персональные тренировки (с тренером)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Тренировки в группе до 8 человек	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Тренировки в группе от 8 до 15 человек	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Тренировки в группе от 16 человек	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Самостоятельно	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Как часто вы готовы посещать фитнес-центр? *

Отметьте только один овал.

- Реже 1 раза в неделю
 1-2 раза в неделю
 2-3 раза в неделю
 3-4 раза в неделю
 4-5 раз в неделю
 Каждый день

10. Какое время является для Вас наиболее подходящим для посещения фитнес-центра? *

Отметьте только один овал.

- До 12:00
 С 12:00 до 15:00
 С 15:00 до 18:00
 После 18:00

11. В какие дни недели Вам удобнее посещать фитнес-центр? *

Отметьте только один овал.

- Будние дни (пн-пт)
 Выходные дни (суб-вс)
 Оба варианта

12. Что для Вас важно при выборе фитнес-центра? (1 - совсем не важно, 5 - очень важно) *

Отметьте только один овал в каждом ряду.

	1	2	3	4	5
Удобное месторасположение	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Стоимость абонементов	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Состояние помещений	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Иновационность оборудования	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Интерьер и дизайн фитнес-центра	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Тренерский состав	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Загруженность (количество посетителей)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Какой вид абонемента Вам наиболее интересен? *

Отметьте только один овал.

- Разовые посещения
 Месячный абонемент
 Трехмесячный абонемент
 Полугодовой абонемент
 Годовой абонемент

14. Сколько Вы готовы заплатить за МЕСЯЧНЫЙ абонемент? *

Отметьте только один овал.

- от 1800 до 2000 рублей
 от 2000 до 2500 рублей
 от 2500 до 3000 рублей
 от 3000 до 3500 рублей
 свыше 3500 рублей

Рисунок 38 Содержание онлайн-анкеты

Источник: [составлено автором]

15. Что для Вас важно при выборе фитнес-центра? (1 - совсем не важно, 5 - очень важно) *

Отметьте только один овал в каждом ряду.

	1	2	3	4	5
Наличие тренажерного зала	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Наличие зала для занятий боксом	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Наличие групповых программ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Наличие SPA-центра	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Наличие кабинета для диагностики	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Наличие сауны/бани	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Наличие бассейна	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Откуда Вы узнали о Вашем фитнес-центре? (можно выбрать несколько вариантов) *

Отметьте все подходящие варианты.

- От знакомых/друзей/родных
- Реклама в Интернете (Гугл, Яндекс)
- Реклама в социальных сетях (Инстаграм, Вконтакте, Facebook)
- Печатная реклама (газеты, журналы, листовки и др.)
- Наружная реклама (вывеска, плакат)
- В приложении 2ГИС/Яндекс.Карты

Другое:

17. Какие дополнительные направления Вам были бы интересны? (можно выбрать несколько ответов) *

Отметьте все подходящие варианты.

- Тренировки на открытом воздухе
- Кабинет диагностики
- Кабинет косметологии
- Массажный кабинет
- Врач-диетолог
- Детский фитнес
- Банный комплекс
- Фитнес-бар

Другое:

18. Как вы относитесь к тренировкам в видео-формате (видеозаписи с готовыми тренировками)? *

Отметьте только один овал.

	1	2	3	4	5
Негативно, не мой вариант.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Положительно, отличная замена тренировкам в фитнес-центре.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Как вы относитесь к онлайн-формату (индивидуальные или групповые занятия с тренером в режиме онлайн)? *

Отметьте только один овал.

	1	2	3	4	5
Негативно, не мой вариант.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Положительно, отличная замена тренировкам в фитнес центре.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Если бы Вам предложили выбрать один из форматов тренировок, что бы Вы предпочли? *

Отметьте только один овал.

- Традиционный формат (тренировки в фитнес-центре)
- Видеоролики (записи с готовыми тренировками)
- Онлайн-формат (индивидуальные или групповые занятия с тренером в режиме онлайн)

Перейдите к вопросу 22.

21. По какой причине вы не пользуетесь услугами фитнес-центров? (можно выбрать несколько ответов) *

Отметьте все подходящие варианты.

- Занимаюсь с персональным тренером.
- Занимаюсь самостоятельно.
- Занимаюсь другим видом спорта.
- Не готов столько платить за абонемент.
- Слишком много времени уходит на дорогу.
- Чувствую себя там неловко и дискомфортно.
- Там всегда много людей.

Другое:

22. Род Ваших занятий? *

Отметьте только один овал.

- Ученик
- Студент
- Невменяемый работник
- Предприниматель
- Пенсионер
- Домохозяйка
- Безработный

23. Как Вы оцениваете Ваше материальное положение? *

Отметьте только один овал.

- Денег не хватает даже на еду.
- Хватает на еду, но не хватает на покупку одежды и обуви.
- Хватает на одежду и обувь, но покупка крупной бытовой техники вызывает затруднение.
- Хватает на все, за исключением таких вещей, как машина, квартира, загородный дом.
- Не испытываю финансовых трудностей, могу позволить себе любую покупку.

24. Насколько изменилось Ваше материальное положение в результате введения карантинного режима? *

Отметьте только один овал.

- Значительно ухудшилось.
- Незначительно ухудшилось.
- Не изменилось.
- Незначительно улучшилось.
- Значительно улучшилось.
- Затрудняюсь ответить.

25. И последний вопрос! Как скоро Вы готовы вернуться к тренировкам после снятия карантинного режима? *

Отметьте только один овал.

- Как можно скорее.
- Пока не тороплюсь, но в следующем месяце планирую.
- Может, спустя пару-тройку месяцев.
- Не планирую возвращаться к занятиям в фитнес-центре в этом году.
- Затрудняюсь ответить.

Рисунок 39 Продолжение содержания онлайн-анкеты

Источник: [составлено автором]