

Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Санкт-Петербургский государственный университет
Институт «Высшая школа менеджмента»

**Разработка программы совершенствования клиентского опыта сети
фитнес-клубов «Фитнес Хаус Престиж»**

Выпускная квалификационная работа
студентки 4 курса группы №3 программы
бакалавриата направления «Менеджмент»
(Федорчук Инессы Ахмадовны)

Научный руководитель:
К.э.н., старший преподаватель
Кiryюков Сергей Игоревич

Санкт-Петербург
2023

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ РАБОТЫ

Я, Федорчук Инесса Ахмадовна, студентка 4 курса Высшей школы менеджмента СПбГУ (направление «Менеджмент», группа №3), подтверждаю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Разработка программы совершенствования клиентского опыта сети фитнес-клубов «Фитнес Хаус Престиж», представленной для публичной защиты в 2023 г., не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлена с действующим в Высшей школе менеджмента СПбГУ регламентом учебного процесса, согласно которому обнаружение плагиата (прямых заимствований из других источников без соответствующих ссылок) является основанием для выставления за годовую курсовую или выпускную квалификационную работу оценки «неудовлетворительно».

Федорчук И.А.

27.01.2023



ОГЛАВЛЕНИЕ

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ РАБОТЫ	2
ВВЕДЕНИЕ	5
Цели и задачи	6
Методология исследования	6
Структура работы	7
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА	8
1.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОНЯТИЯ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ	8
1.2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОНЯТИЯ МАРКЕТИНГ УСЛУГ	17
1.3. РАСКРЫТИЕ СУЩНОСТИ ПОНЯТИЯ ПРОГРАММА	24
Выводы по главе 1	26
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «СК «ФИТНЕС ХАУС» И ЕЕ КЛУБОВ ПРЕМИАЛЬНОГО СЕГМЕНТА	29
2.1. Анализ рынка фитнес-услуг г. Санкт-Петербург	29
2.2. Особенности работы на рынке премиального сегмента в РФ	34
2.3. Анализ деятельности компании ООО «СК «Фитнес Хаус»	39
2.4. Методология исследования	52
2.5. Результаты исследования	58
2.6. Составление карты клиентского опыта и карты клиентского пути	87
Выводы по главе 2	90
ГЛАВА 3. ПРОГРАММА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА	92
3.1. Цель разработки программы совершенствования клиентского опыта	92
3.2. План действий по достижению поставленной цели	94
3.3. Оценка эффективности предложенной программы	107
3.4. Система оценки эффективности реализации программы	115
3.5. Рекомендации для компании	118
Выводы по главе 3	119
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	121
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	123
ПРИЛОЖЕНИЯ	129
Приложение 1. Анкетный опрос сотрудников компании	129
Приложение 2. Анкетный опрос потребителей	132
Приложение 3. Анализ отзывов потребителей	137

Приложение 4. Финансовые затраты на реализацию программы с разработкой мобильного приложения	139
Приложение 5. Финансовые затраты на реализацию программы без разработки мобильного приложения	140
Приложение 6. Расчет эффективности реализации программы.....	141

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время наблюдается тенденция на увеличение спроса на продукты фитнес индустрии. Это связано с активной пропагандой здорового образа жизни, спорта, а также правильного питания. Фитнес индустрия в России появилась более 20 лет назад, но в последнее десятилетие заметно увеличился спрос на услуги, предоставляемые фитнес-центрами.

Стоит также добавить, что несмотря на растущий спрос и наполнение рынка фитнес-центрами, компаниям становится все сложнее удовлетворить потребности потребителей, так как, удовлетворив свою потребность в занятии спортом, потребителям становится этого мало и появляется необходимость в получении расширенного комплекса услуг, состоящего из совмещения спорта с отдыхом. Более того, потребители все чаще обращают внимание на качество предоставляемых им услуг. Таким образом, компаниям теперь необходимо удовлетворять первичную потребность в создании возможности занятия спортом, совмещая ее с предоставлением расширенного комплекса услуг в рамках качественного сервиса по работе с клиентами.

Таким образом, на этапе формирования концепции бизнеса в сфере фитнес индустрии, появляется необходимость создания качественной программы работы с клиентами, которая предполагает большие издержки, а значит, более высокую цену на услуги компании. Здесь же встает вопрос о том, насколько для компании важно создать высокий уровень сервиса для своих потребителей, то есть привлечь потребителей, которые готовы платить больше за те же услуги при условии получения высокого сервиса. Для этого выделяется отдельный премиальный сегмент клубов фитнес индустрии, который предполагает более тщательную работу с клиентами и индивидуальный подход.

Работа в премиальном сегменте фитнес-клубов предполагает постоянное поддержание того уровня услуг и качества, которые были заявлены изначально. Данная работа будет представлять собой прикладной проект, посвященный рассмотрению проблемы снижения уровня удовлетворенности качеством предоставляемых услуг потребителями компании ООО «СК «Фитнес Хаус», ее клубов премиум сегмента под названием Престиж.

Актуальность проблемы заключается в том, что в настоящее время наблюдаются серьезные проблемы, связанные с большим оттоком потребителей, снижением уровня продаж во всех клубах сети, однако, в клубах премиум сегмента эта проблема стоит наиболее остро, так как наблюдается тенденция к понижению уровня удовлетворенности качеством предоставляемых услуг, что является ключевым в премиум сегменте. Для решения данной проблемы необходимо подойти к вопросу комплексно и рассмотреть причины этого с разных

сторон для того, чтобы была возможность исправления ситуации. Предоставление спортивных услуг – это сфера, которая напрямую связана с взаимодействием с потребителями, предоставлением такого уровня сервиса, который необходим для удовлетворенности потребителя. Поэтому проблему, в первую очередь, стоит рассмотреть именно со стороны взаимодействия компании с потребителем, другими словами, клиентского опыта, которая предполагает этапы привлечения клиента, удержания, сервисного обслуживания и другие.

Цели и задачи

Целью данного прикладного проекта будет являться разработка рекомендаций по совершенствованию клиентского опыта сети фитнес клубов «Фитнес Хаус Престиж»

Задачи, поставленные для достижения данной цели:

1. Провести анализ теоретического материала по темам, связанным с элементами разработки программы совершенствования клиентского опыта, а также рынка фитнес-услуг города Санкт-Петербург и премиального сегмента
2. Провести анализ деятельности компании ООО «СК «Фитнес Хаус» , провести анализ клиентского опыта клубов Престиж
3. Провести эмпирическое исследование по выявлению основных причин, которые приводят к снижению уровня удовлетворенности на каждом этапе пути клиента в компании
4. Произвести корректировку действий компании для совершенствования клиентского опыта на основании полученной в ходе анализа информации и выводов
5. Разработать элементы программы совершенствования клиентского опыта, которые будут включать в себя рекомендации для компании

Методология исследования

Данный прикладной проект включает в себя несколько методов исследования для достижения поставленных цели и задач. Используются качественные и количественные методы. Проведены полуструктурированные глубинные интервью руководителей клубов, административного персонала клубов, а также анкетный опрос сотрудников компании, таких как, тренерский состав, менеджеры клуба, администраторы и анкетный опрос действующих клиентов клуба, проведен анализ отзывов потребителей с интернет-площадок, составлена карта клиентского пути и карта клиентского опыта для визуализации и определения основных проблемных мест. Полуструктурированные интервью проводятся непосредственно автором работы лично, анкетный опрос представляет собой онлайн-опрос. Он необходим для

получения статистически значимых результатов, данные обработаны с помощью тестов программы IBM SPSS. Анализ отзывов потребителей осуществляется также автором работы лично.

Работа включает в себя анализ первичных и вторичных источников информации. Первичными данными являются проведенные интервью, опросы, а также данные внутренней аналитики компании, которые необходимы для более глубокого анализа, например, финансовые показатели. На основе полученных данных осуществляются расчеты, составляются карты клиентского опыта и пути, а также разрабатывается программа по совершенствованию клиентского опыта сети фитнес клубов «Фитнес Хаус Престиж». Вторичными данными являются внешние источники российских и зарубежных авторов, взятые из учебных материалов, статей, тематических исследований, различных иных литературных источников, интернет-источников.

Структура работы

Структура данного прикладного проекта состоит из введения, основной части, состоящей из трех глав, заключения, а также списка литературы и приложений. В первой главе основной части представлена теоретическая составляющая данной работы, которая включает в себя раскрытие всех необходимых тем, связанных с проблемой работы, то есть темой клиентского опыта, маркетинга услуг и понятия программы. Далее вторая глава включает в себя внешний анализ рынка фитнес услуг города Санкт-Петербург, анализ особенностей работы в премиальном сегменте, внутренний анализ компании ООО «СК «Фитнес Хаус», клубов Престиж непосредственно, а также исследование проблемы по заявленной теме, а именно, объяснение методологии исследования, представление результатов исследования, которые получены с помощью качественных и количественных методик. По итогам проведенной работы разработана программа, а также составлены рекомендации по совершенствованию клиентского опыта, которые находят свое отражение в третьей главе.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА

Данный раздел посвящен раскрытию теоретических аспектов по темам, которые напрямую связаны с рассматриваемой проблемой в работе. Данный раздел включает в себя раскрытие таких тем, как клиентский опыт, маркетинг услуг, а также раскрытие понятия программы.

1.1. Теоретические основы понятия клиентский опыт

1.1.1. Понятие и сущность клиентского опыта

Клиент является важнейшим аспектом бизнеса. Анализ компании всегда сопровождается анализом потребителей, которые пользуются или потенциально могут пользоваться услугами данной компании. Развитие теории маркетинга и практика успешных компаний доказывают, что именно выстраивание грамотных взаимоотношений с клиентами улучшает экономические показатели деятельности фирмы и ее имидж, повышает ее конкурентоспособность, укрепляет позиции на рынке.

В настоящее время наблюдается изменение акцентов и приоритетов бизнеса в сторону потребителя. Концепция маркетинга взаимоотношений, появившаяся в середине 90-х годов XX века, подчеркивает необходимость построения долгосрочных доверительных взаимовыгодных отношений с клиентами. С позиции этой концепции маркетинга успех бизнеса определяется качеством взаимоотношений с клиентами.

Идеи маркетинга взаимоотношений тесно связаны с достижением и укреплением лояльности потребителей, которая, в свою очередь, помогает компании в достижении высокой прибыли, снижении затрат за счет того, что удержание постоянного клиента обходится дешевле, чем привлечение нового.¹

В связи с тем, что в настоящее время во главе маркетинга стоит потребитель, все функционирование бизнеса строится вокруг понятия клиент. Таким образом возникает вопрос успешного управления взаимодействием с потребителем с точки зрения того, что потребитель и является главной единицей бизнеса. Предпосылками для этого стало обилие конкурентных предложений на рынке и сокращение времени, которое человек готов уделить на изучение особенностей всей палитры существующего выбора. В таких условиях для клиента важно стало выбирать не столько лучший продукт, сколько тот, который заботится о нём, упрощает

¹ Карвицкая Г.В. Взаимодействие с клиентами: теория и практика маркетинговой деятельности // Вестник Рязанского государственного университета им. С. А. Есенина. 2013. №1 (38). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimodeystvie-s-klientami-teoriya-i-praktika-marketingovoy-deyatelnosti> (дата обращения: 20.02.2023).

пользование, сокращает время и просто удобен. Тогда же и появляется термин, который наиболее полно описывает все взаимодействие потребителя и компании – клиентский опыт.² Таким образом, клиентский опыт – комплексное впечатление клиента о компании. Оно формируется во время любой коммуникации с брендом, от этапа знакомства с брендом до полного удовлетворения потребностей.

Давая определение клиентскому опыту стоит также сказать о том, что важно понимать, что то, что компания хорошо делает продукт и предоставляет не менее качественное обслуживание не гарантирует ей, что опыт, который получит клиент при взаимодействии с компанией и ее продуктом будет таким же успешным. Это можно объяснить тем, что на успешность взаимодействия компании и потребителя влияют его восприятие продукта, обслуживания, самой компании, прошлого опыта и другие факторы. Компания может построить качественные отношения с клиентом при взаимодействии с ним, здесь речь идет об индивидуальном подходе к потребностям клиента, обратной связи на запросы клиента, предвосхищении его потребностей и предложении ему того продукта, который ему нужен или может понадобиться.

Клиентский опыт включает в себя две составляющие – пользовательский опыт и уровень обслуживания клиента (рис.1). Первый фактор относится к взаимодействию пользователя с продуктом компании, а второй относится к качеству обслуживания и поддержки клиента.

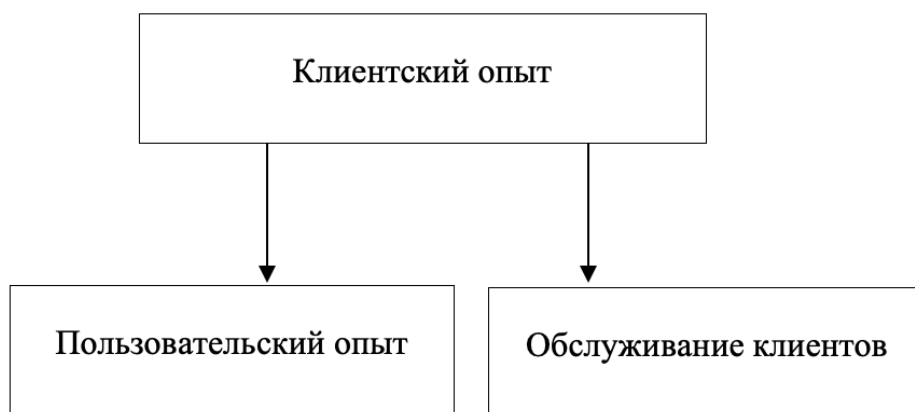


Рис. 1. Базовые составляющие клиентского опыта

Источник: [Составлено авторов]

² Центр развития компетенций в маркетинге [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://marketing.hse.ru/blog/customer-experience-o-klientskom-opyte-ego-metrikah-i-upravlenii/?ysclid=Ihapjyv0tp872709647> (дата обращения: 20.02.2023).

Клиентский опыт основан на взаимодействии покупателя и компании. Клиентский опыт – это процесс, который включает в себя такие компоненты, как:

1. Обнаружение потенциальным клиентом компании. Какие ассоциации она вызывает? Где встречается? В каком контексте?
2. Начало взаимодействия. Насколько удобно взаимодействие? Насколько удобен сайт? Как строится общение с менеджером?
3. Оплата, приобретение продукта. Удобно ли оплатить? Если это онлайн-оплата, упрощен ли опыт пользователя?
4. Использование и поддержка. Есть ли обратная связь? Насколько оперативно решаются проблемы?

Все перечисленные компоненты оказывают определенное влияние на то, насколько активно клиент включается во взаимодействие с компанией. Например, если компания превосходит ожидания клиента, то он с более высокой вероятностью будет делиться своим восхищением с другими людьми и будет более лоялен к компании.³

1.1.2. Построение Карты клиентского пути и Карты клиентского опыта

Для работы с клиентским опытом компании часто используют метод построения карты пути клиента (Customer Journey Map) и карты клиентского опыта (Customer Experience Map). Карта пути клиента — это инструмент улучшения взаимодействия бизнеса и клиента. Он крепко связан с изучением потребностей клиента и с составлением портрета целевой аудитории. Карта клиентского опыта отображает поведение, мысли и переживания клиента на каждом этапе процесса покупки. Разница заключается в том, что карта клиентского пути отображает взаимодействие клиента и компании, а карта опыта показывает чувства клиента на этом же пути. Рассмотрим каждую из карт более подробно.

Customer Journey Map – карта пути клиента

Карта пути клиента - это визуальный инструмент, который поможет оценить потребности, проблемы и уровень взаимодействия клиентов с брендом. При правильном использовании карта может стать жизненно важным компонентом эффективного управления проектами. Карта представлена в виде временной шкалы, которая отображает каждое взаимодействие клиента с бизнесом - от информирования до повторного обращения. Это помогает увидеть, что испытывает клиент в каждой точке соприкосновения.

Преимущества такого метода:

1. Карта пути клиента помогает лучше понять своих клиентов, чтобы выявлять и

³ Что такое Customer Experience. Русская школа управления [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://uprav.ru/blog/customer-experience/> (Дата обращения: 25.02.2023)

избегать потенциальных проблем, принимать более эффективные бизнес-решения и улучшать удержание клиентов.

2. Карта помогает увидеть, какие точки соприкосновения нравятся клиентам, чтобы выделить их и определить, где есть общие болевые точки, которые нужно улучшить.

3. Карту можно использовать для создания стандартных операционных процедур в бизнесе, обучения персонала, помощи всем членам команды в лучшем понимании клиентов и улучшении продукта, услуги для совершенствования клиентского опыта.

Элементы карты пути клиента:

1. Сегментация потребителей.
2. Перечисление всех точек контактов и этапов принятия решения о покупке.
3. Выявление причин, которые мешают потребителю приобрести товар. На данном этапе можно воспользоваться несколькими способами (самостоятельности пройти покупательский путь, нанять «тайного покупателя», спросить у покупателей)
4. Действия по устранению выявленных причин

Построение Customer Journey Map - карты пути клиента

Построение карты строится на трех зонах: зона клиента (доступная информация о клиенте), зона взаимодействия (пересечение зон клиента и компании) и зона компании (инструменты, которые использует компания для взаимодействия с потребителем).

Рассмотрим каждую зону более подробно:

1. Зона клиента – в первую очередь стоит определить цели и действия клиента. Нанести на карту цели, которые хочет достичь клиент, действия которые он предпринимает. Эти данные помогут понять поведение клиента в определенных местах карты. Далее работа со временем. Каждый из этапов оценивается по времени того, сколько клиент тратит на его прохождение.

2. Зона взаимодействия – определить и перечислить все точки взаимодействия клиента и компании. Отмечаются самые частые точки соприкосновения с продуктом. Далее работа с критическими точками и препятствиями – фиксация трудностей, которые мешают клиенту перейти на следующий этап. Целью является нахождение барьеров и их преодоление.

3. Зона компании – действия компании по отношению к покупателю (элементы привлечения и инструменты на каждом из этапов).⁴

⁴ Как лучше понять клиента. Часть 1. Строим customer Journey Map [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://altcraft.com/ru/blog/stroim-customer-journey-map> (дата обращения: 24.02.2023).

Customer experience map – карта клиентского опыта

Карта клиентского опыта — это карта в которой отображены основные этапы процесса покупки, она позволяет видеть процесс с точки зрения клиента и анализировать его клиентский опыт.

В отличие от карты клиентского пути карта клиентского опыта лучше всего использовать когда компания не знает, где находится суть проблемы. То есть эта карта нужна для понимания того, где клиент является несчастливым и где можно сделать его счастливее — то есть улучшить его клиентский опыт. Карта клиентского опыта позволяет обнаружить болевые точки клиентов и принять решения о внедрении улучшений.

Цели построения карты клиентского опыта:

1. Повышение качества клиентского опыта
2. Определение позиций улучшения для повышения лояльности клиента к бренду
3. Определение сильных сторон компании в клиентском опыте и использование их в развитие бизнеса
4. Определение слабых сторон в клиентском опыте и работе над их улучшением для повышения удержания клиентов

Построение карты клиентского опыта

Процесс написания карты клиентского опыта может быть достаточно трудоемким, потому что целью написания такой карты является учитывание всех возможных переменных, которые могут повлиять на клиентский опыт. Чем больше наиболее значимых переменных будет учтано при построение карты — тем более эффективным будет для этот инструмент, тем лучше можно управлять клиентским опытом.

Этапы построения клиентского опыта:

1. Сбор данных о чувствах, мыслях, поведении клиентов. Данные можно получить с помощью аналитики, коммуникации с клиентами, исследовании, например, с помощью опросов или интервью
2. Визуализация данных – представление собранных данных в структурированном и удобном для восприятия виде (сверху этап, далее цели каждого этапа, ниже действия клиента для достижения цели, далее чувства)
3. Регулярная корректировка карты для получения самой актуальной информации, а также сами шаги по улучшению клиентского опыта⁵

⁵ Customer Experience Map - как построить «карту клиентского опыта» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leadstartup.ru/db/customer-experience-map> (Дата обращения: 25.02.2023)

Построение карты пути клиента, а также карты клиентского опыта является эффективным методом, однако они строятся на предположениях самой компании, которые необязательно будут верны. Чтобы убедиться в правильности построения карт, необходимо вовлечь самого потребителя. Это можно сделать с помощью опросов потребителей, постоянной аналитики действий компании. Данный способ предполагает постоянное взаимодействие с потребителями, так как отражает их впечатления и мнения.⁶

1.1.3. Управление клиентским опытом

Клиентский опыт для компании является важной составляющей, которую нельзя упускать из управления бизнесом. Важно понимать не только то, что такое клиентский опыт, но и то, как им управлять. Давая определение клиентскому опыту, стоит сказать, что это понятие представляет собой совокупность процессов, мероприятий, которые использует компания для организации и обеспечения любого взаимодействия с клиентом на протяжении всего его жизненного цикла, начиная от его знакомства с брендом до постпродажного обслуживания. Другими словами, это стратегия, направленная на улучшение клиентского опыта, на улучшение впечатления клиента о компании на всех уровнях взаимодействия с ней.⁷

Точки формирования клиентского опыта можно разделить на четыре группы:

1. Узнаваемость и позиционирование бренда
2. Культура общения, отношения сотрудников к потребителю
3. Удобство в продажах
4. Экологичность, ненавязчивость рекламы, работа с обратной связью

Для успешного клиентского опыта необходимо, чтобы компания соответствовала каждой из групп. Так как при наличии слабых мест в одной из групп, компания может потерять лояльность своих потребителей.

Благодаря правильному управлению клиентским опытом компания может расположить к себе клиента и завоевать его лояльность. Для управления клиентским опытом компании необходимо постоянно собирать и анализировать данные о своих клиентах.

Концепция управления клиентским опытом основана на том, что управлять можно тем, что можно измерить. Существующие метрики, которые использует данная концепция будут представлены ниже. Основой успешного управления клиентским опытом является глубокое

⁶ Customer Journey Map: Everything You Need To Know. ForbesAdviser [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.forbes.com/advisor/business/software/customer-journey-map/> (Дата обращения: 25.02.2023)

⁷Управление клиентским опытом [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://spravochnick.ru/marketing/upravlenie_klientskim_opytom_customer_experience_management/#osnovy-upravleniya-klientskim-opytom (Дата обращения: 25.02.2023)

понимание целевой аудитории. Для этого необходимо получение обратной связи, широкий охват аудитории и исследование контактных точек, которые генерируют негативный отзывы.

Внедрение управления клиентским опытом в компании и воплощение стратегии управления клиентским опытом начинается с реализации следующей последовательности шагов:

1. Осознание индивидуального характера восприятия и реакции потребителей. Все люди разные и, даже если компания работает с достаточно узким сегментом, тем не менее не стоит ожидать однородной реакции от абсолютно всех клиентов. Более того, мысли и ощущения конкретного человека также динамичны во времени и могут меняться под влиянием множества внешних факторов.

2. Построение карты клиентского опыта. На каждом этапе взаимодействия компания должна определить, какое эмоциональное впечатление в идеальном случае она должна обеспечить потребителям, чтобы способствовать их продвижению по маршруту. Следует понимать, что в маркетинговом смысле эмоции потребителей связаны не столько с качественно проделанной работой по обслуживанию клиента, сколько с тем, что компания смогла превзойти его ожидания.

3. Создание системы сбора обратной связи и настроений потребителей. Без получения данных и в достаточном масштабе нет возможности корректно высчитывать значения метрик и, соответственно, проводить их анализ и принимать решения.

4. Анализ клиентских данных и точек взаимодействия с клиентами. Полученная обратная связь даёт возможность понять, где клиенты принимают ключевые для компании решения, что оказывает на них влияние и где происходят потери в клиентском потоке, который переключается на конкурентные предложения.

5. Сегментация потребителей. Каждый клиент по своему индивидуален, поэтому для достижения лучшего взаимодействия необходимо создание более глубокой и детальной сегментации целевой аудитории с учетом требуемого персонального подхода.

6. Проектирование клиентского опыта и инвестиции в проблемные точки взаимодействия. На основе полученных данных от клиентов компания должна пересмотреть существующие стиль и способ взаимодействия и воздействия и найти новые решения, которые должны изменить в лучшую сторону ситуацию с получаемой реакцией потребителей.

7. Мониторинг обратной связи и анализ реакций потребителей. Регулярные замеры метрик клиентского опыта должны дать ответ, насколько внедренные изменения успешно повлияли на их значение.

Управление клиентским опытом является исследовательской работой поведенческих особенностей потребителей. Она подразумевает понимание природы человеческой реакции, впечатлений и ощущений. Эти вопросы тесно связаны с психологией, которая, в свою очередь, помогает определить поведенческие модели, прогнозировать эмоциональное воздействие и лучше распознавать потребности людей при взаимодействии с компанией.⁸

1.1.4. Измерение эффективности управления клиентским опытом

Действия по управлению клиентским опытом могут быть оценены на эффективность. Это необходимо для того, чтобы менеджмент компании понимал, насколько верны те или иные шаги, которые предпринимает компания для улучшения клиентского опыта. В настоящее время аналитики принимают три показателя, которые могут быть использованы для оценки эффективности. Рассмотрим более подробно каждый из них.

Индекс NPS

Индекс NPS или индекс потребительской лояльности показывает то, как клиенты относятся к компании. Суть данного метода заключается в том, что респондентам задается вопрос, на основании которого выделяются три группы клиентов. Вопрос формулируется следующим образом: «С какой вероятностью вы порекомендуете нашу компанию своим друзьям?». Респондент дает оценку по десятибалльной шкале, и в результате получаются следующие категории потребителей:

1. «Промоутеры» (давшие оценки «9-10») – клиенты, которые лояльны компании и готовы рекомендовать ее своим знакомым
2. «Нейтралы» (давшие оценки «7-8») – пассивные клиенты компании, которые в целом удовлетворены, но не обладают стремлением рекомендовать другим
3. «Критики» (давшие оценки «1-6») – не удовлетворены компанией, не будут ее рекомендовать. Возможно, находящиеся в поиске альтернативы.

Индекс NPS представляет собой чистый коэффициент лояльности, который рассчитывается как разница между процентным соотношением «промоутеров» и «критиков».

Индекс CSAT

Индекс CSAT или показатель удовлетворенности потребителей показывает то, насколько клиент удовлетворен работой компании на любом определенном этапе. Обычно данный метод используется для клиентов, которые обращаются в службу поддержки или после совершения транзакции. Его измеряют, задавая прямой вопрос клиенту «Удовлетворены

⁸ Customer experience – о клиентском опыте, его метриках и управлении [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://marketing.hse.ru/blog/customer-experience-o-klientskom-opyte-ego-metrikah-i-upravlenii/?ysclid=lhajjyv0tp872709647> (Дата обращения: 27.02.2023)

ли вы оказанной вам услугой/выполненными работами?», предложив несколько вариантов ответа:

- удовлетворен;
- скорее удовлетворен;
- отношусь нейтрально;
- скорее недоволен;
- недоволен.

Обычно оценки для CSAT собирают после завершения взаимодействия клиента с компанией — окончания консультации или закрытия обращения. Важно помнить, что оценка показывает удовлетворенность клиента от данного конкретного взаимодействия, поэтому ее удобно рассматривать применительно к одному обращению.⁹

Существует также более усложненная версия данного индекса, CSI – индекс потребительской удовлетворенности, который не только оценивает отношение потребителя к параметрам, но и показывает его важность для клиента.

Индекс CES

Индекс CES или индекс пользовательских усилий. Основной целью считается определение того, насколько легко потребителю было совершить то или иное действие. Чтобы узнать CES, покупателям предлагают оценить опыт взаимодействия с бизнесом по шкале от 1 до 5, где 1 означает «очень сложно, а 5 — «очень легко». Далее после оценки потребителями, вычисляется сам индекс как отношение количества довольных клиентов к количеству опрошенных в процентном соотношении. По данному индексу компания может оценить уровень обслуживания клиентов, влиять на повторные покупки, а также корректировать работу персонала компании.¹⁰

Таким образом, с помощью данных показателей можно контролировать эффективность работы по улучшению клиентского опыта в компании. Проведение данных исследований помогут компании составить полную картину клиентского опыта, а также помогут в его совершенствовании.¹¹

⁹ Что такое CSAT и как считать индекс удовлетворенности клиента? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://okdesk.ru/blog/csats> (Дата обращения: 01.03.2023)

¹⁰ Что такое индекс клиентских усилий – Custom Effort Score [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://emailsoldiers.ru/glossary/ces#:~:text=Customer%20Effort%20Score%20или%20CES,заказать%20услугу%20или%20оформить%20подписку.> (Дата обращения: 01.03.2023)

¹¹ Управление клиентским опытом [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://spravochnik.ru/marketing/upravlenie_klientskim_opytom_customer_experience_management/#osnovy-upravleniya-klientskim-opytom (Дата обращения: 25.02.2023)

1.2. Теоретические основы понятия маркетинг услуг

1.2.1. Раскрытие понятия маркетинг услуг и его составляющих

Маркетинговая деятельность в принятом понимании построена на работе с материальными продуктами, то есть товарами. В настоящее же время все чаще компаниям приходится иметь дело с услугами. Поэтому очень важно понимать, что существуют различия в работе с продуктом и услугой. Для работы с услугами появляется отдельное понятие - маркетинг услуг, которое определяется, как вид маркетинга, в котором в качестве продукта выступает услуга. Маркетинг услуг состоит из таких факторов, как внешний маркетинг, направленный во вне организации на ее клиентов, внутренний маркетинг и интерактивный маркетинг. Реализуя маркетинг услуг, организации сервиса решают три главные маркетинговые задачи: создают услуги, имеющие конкурентное преимущество, обеспечивая их инноваторство, цену ниже по сравнению с конкурентами, лучшие условия предоставления, поддерживают высокое качество услуги, обеспечивают оптимальный уровень производительности при предоставлении услуг без снижения их качества.¹²

Рассмотрим модель маркетинга услуг, предложенную Ф.Котлером (рис.2).

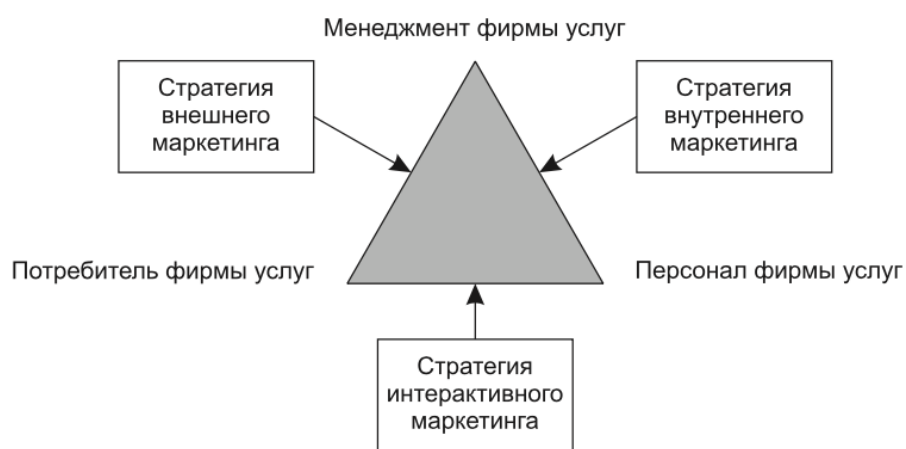


Рис. 2. Треугольная модель маркетинга услуг

Источник: [Лавлок К., Маркетинг услуг, 2018, с.31]

Ф. Котлер предложил различать три взаимосвязанные единицы в маркетинге услуг:

- 1) организацию, или высший менеджмент, фирмы услуг
- 2) контактный персонал фирмы услуг
- 3) потребителей услуг.

¹² Лавлок К. Маркетинг услуг. Персонал, технологии, стратегии. / Лавлок К. – 4-е изд. – М. : Вильямс, 2018. – 31 с.

Согласно концепции, показанной на приведенном рисунке, три ключевые единицы образуют три контролируемых звена:

- 1) организация услуг — потребитель услуг
- 2) организация услуг — персонал, оказывающий услуги
- 3) персонал, оказывающий услуги, — потребитель, потребляющий услуги.

Для эффективного управления маркетингом в фирме услуг менеджеру необходимо развивать три стратегии, направленные на эти три звена. Стратегия традиционного маркетинга нацелена на звено «потребитель — организация» и связана с вопросами ценообразования, коммуникаций и каналами распространения. Стратегия внутреннего маркетинга направлена на звено «организация — персонал» и связана с мотивацией персонала. Наконец, стратегия интерактивного маркетинга — на звено «персонал — потребитель» и связана с контролем качества оказания услуги.

Особенности поведения потребителя на рынке услуг

Специфика поведения потребителей услуг зависит от специфики услуги как товара. Услуги как товар — это неосязаемые действия или выполняемые работы, которые происходят в момент одновременного взаимодействия производителя и потребителя. Оказание услуги — это интерактивный процесс, который происходит в определенной материальной среде и осуществляется, как правило, персоналом.

Теория поведения потребителей услуг основана на семи важных аспектах:

1. Поиск информации об услугах.
2. Критерий оценки качества услуги.
3. Требуемый набор брендов услуг
4. Распространение услуг-новинок.
5. Воспринимаемый риск обслуживания
6. Приверженность бренду.
7. Причины неудовлетворенности обслуживанием.

На основе данных аспектов, профессором В.Зейтхамль была предложена модель поведения потребителя услуг. В основе модели лежит предположение, что потребитель при выборе товара и принятии решения о покупке сравнивает свои возможные издержки с предстоящими выгодами от использования услуги (рис.3).

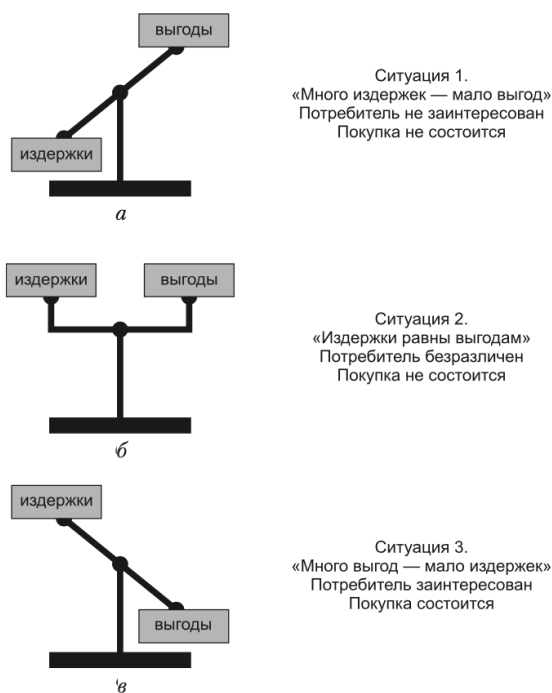


Рис. 3. Модель поведения потребителей услуг

Источник: [Лавлок К., Маркетинг услуг, 2018, с.52]

Модель предполагает три возможные ситуации потребительского взвешивания издержек по отношению к прибыли.

Согласно модели три возможных результата взвешивания ведут к трем возможным типам поведения потребителя. В первом случае (равновесие) потребитель безразличен к покупке товара, поскольку не видит для себя в процессе взвешивания определенной выгоды от пользования товаром по отношению к издержкам. Во втором случае (выгод больше, чем издержек) потребитель принимает решение о покупке товара. Наконец, в последнем случае (издержек больше, чем выгод) потребитель отказывается от покупки товара и ищет другую альтернативу или другой способ удовлетворения своей потребности.

Главная задача компания создать такую ситуацию, в которой потребитель будет считать, что выгод больше, чем издержек. Но стоит понимать, что поведение потребителя не ограничивается только оценкой выгод и издержек. Лавлок и Вейнберг попытались концептуально усложнить модель, добавляя к трактовке выгод и издержек не только материальные характеристики, но и другие социальные, психологические и так называемые «немонетарные» характеристики.

Рынок услуг гораздо сложнее рынка товаров, так как на рынке товаров потребитель изначально может дать оценку качеству товара в большинстве случаев. Услуга – это неосязаемая вещь и понять подтвердились ли ожидания, потребитель сможет только в моменте использования услуги, либо после. Соответственно, на возвратимость потребителя будет

влиять именно тот факт, подтвердились ли его ожидания. По модели «парадигма неподтверждения ожиданий» потребитель может испытывать три «послепокупных» состояния (рис.4).

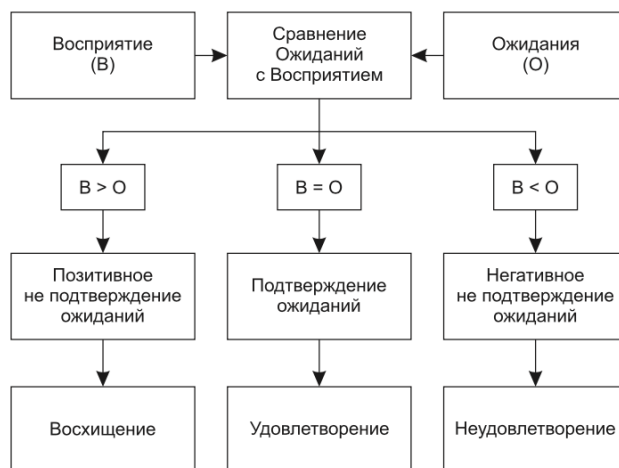


Рис. 4. Модель парадигмы неподтверждения ожиданий

Источник: [Лавлок К., Маркетинг услуг, 2018, с.63]

Парадигма неподтверждения ожиданий позволяет принимать маркетинговые решения, которые будут влиять на сознание потребителей. Компания должна делать все возможное, чтобы избежать ситуации, когда ожидания потребителей негативно не подтверждаются, и стремиться к двум оставшимся вариантам. В случае, если компания будет стремиться к варианту позитивного неподтверждения, то есть когда восприятие товара или услуги превосходит ожидания потребителя, со временем потребительские ожидания могут подняться, и это приведет к тому, что компания должна будет тратить больше ресурсов для удовлетворения ожидания потребителя. Поэтому предлагается решение – балансировать и занижать ожидания потребителей изначально. Парадигма неподтверждения ожиданий на сегодняшний день является наиболее признанной концептуальной схемой поведения потребителей в сфере услуг.

Оценка качества услуг

Оценка качества услуг сложнее, чем товара по причине неосвязаемости свойств. Рассмотрим двухфакторную модель качества обслуживания, разработанную представителями Северной школы маркетинга (рис.5).



Рис. 5. Двухфакторная модель качества услуги

Источник: [Лавлок К., Маркетинг услуг, 2018, с.65]

Предлагается различать два качественных критерия, ведущих к оптимальному восприятию качества услуги. Для потребителя важно не только то, что он получает в процессе обслуживания, но и как он это получает. Согласно двухфакторной модели качества услуг следует различать технические (то есть, что?) и функциональные (то есть, как?) критерии качества. Ведущая стратегическая роль отводится функциональным аспектам.¹³

В зарубежной литературе по маркетингу встречаются большое количество различных критериев оценки качества услуг. Ключевыми критериями выделяют:

1. Материальность: возможность увидеть современное оборудование, технику, персонал, наличие и привлекательность информационных материалов об услугах фирмы
2. Надежность: способность фирмы выполнить обещанную услугу в срок, точно и основательно
3. Отзывчивость: быстрое обслуживание и искреннее желание руководства и персонала фирмы помочь потребителю
4. Убежденность: компетентность, ответственность и уверенность обслуживающего персонала фирмы
5. Сочувствие: выражение заботы, вежливость и индивидуальный подход к потребителям

¹³ Маркетинг услуг: теория и технология // Монография. ИП Петров. - СПб., 2015. С. 200.

1.2.2. Лояльность бренду на рынке услуг

Несмотря на то, что работа на рынке товаров и услуг отличается, есть одна наиболее важная общая черта, которую компаниям нужно использовать на обоих рынках. Как было сказано ранее, в настоящее время в центре внимания у бизнеса стоит потребитель, и компаниям нужно уделять наибольшее внимание именно привязке потребителя к его бренду, добиваться его возвратимости в компанию, а также создавать доверие и приверженность к бренду. Данные факторы объединены таким понятием, как лояльность, что обозначает характеристику клиента, покупателя, определяющую его приверженность определенному бренду. Лояльность бренду характеризуется такими признаками, как:

1. Устойчивое предпочтение бренду относительно других
2. Желание совершить повторную покупку и в дальнейшем приобретать товары и услуги именно данной марки
3. Чувство удовлетворенности по отношению к данному бренду
4. Нечувствительность потребителя к действиям конкурентов
5. Преобладание эмоционального компонента над рациональным в структуре лояльности потребителя

Принято выделять два основных типа лояльности бренду — поведенческая и аффективная. Поведенческая лояльность имеет место при покупке марочного продукта на постоянной основе, но при отсутствии привязанности. Потребитель безразличен к бренду: при первой же возможности или необходимости он переключается на покупку продукта конкурента. Лояльность, связанная с отношением (аффективная лояльность), предполагает заинтересованность потребителя в покупке именно данного бренда, а не какого-либо другого. При таком типе лояльности потребитель испытывает эмоциональную привязанность и глубокую удовлетворенность от использования марочного продукта и готов покупать полюбившуюся торговую марку в течение длительного периода времени.

Существует также и промежуточный тип лояльности – комплексная лояльность, которая включает в себя определенную комбинацию аффективной и поведенческой, которая, в свою очередь, также подразделяется на подтипы:

1. Истинная лояльность бренду – покупатель удовлетворен брендом и покупает только его товары, у него высокая степень эмоциональной привязанности, а также отсутствие чувствительности к действиям конкурентов
2. Ложная лояльность – покупатель не удовлетворен брендом, однако покупает по причинам, не связанным с эмоциональной привязанностью
3. Латентная лояльность – покупатель удовлетворен брендом, но по своим причинам

не покупает его регулярно

4. Отсутствие лояльности – покупатель не удовлетворен брендом и не покупает его

Компаниям наиболее важно иметь потребителей, которые характеризуются истинной лояльностью к бренду, так как именно с таким сегментом потребителей компания может рассчитывать на долгосрочный успех и стабильную прибыль.

В условиях обостренной конкуренции и наполненности рынков, компаниям нужно фокусироваться именно на достижении лояльности своих потребителей, так как в отличие от затрат на привлечение новых покупателей, затраты на удержание постоянных потребителей обходятся компании дешевле. На рисунке 6 представлены выгоды, которые получает компания при обеспечении лояльности потребителей к бренду.

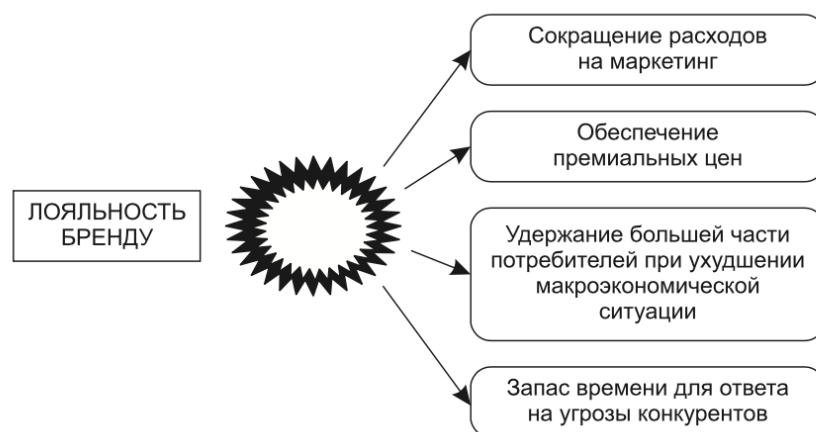


Рис. 6. Выгоды компании, обеспечиваемые лояльностью потребителей к бренду

Источник: [Лавлок К., Маркетинг услуг, 2018, с.137]

Методы достижения лояльности бренду

Процесс достижения лояльности покупателей не ограничивается созданием качественного товара или предоставления качественной услуги, существуют способы поощрения лояльности бренду в компаниях. Рассмотрим некоторые из них:

1. Дисконтные программы - ориентированы на предоставление потребителю выгоды в виде возврата части оплаченной стоимости товара непосредственно в момент покупки. Дисконтные программы бывают с фиксированными и дифференцированными или накопительными скидками.

2. Неценовые программы лояльности — наиболее перспективный вид программ поощрения лояльности бренду. Если ценовые программы лояльности стремятся изменить поведенческую лояльность потребителей, то неценовые направлены на то, чтобы сформировать сильную аффективную лояльность бренду, поскольку они апеллируют к чувствам и

эмоциям покупателей. Такие потребители долгое время будут верны компании, обеспечивая ей долгосрочную прибыль.

На рисунке 7 представлены основные виды программ поощрения лояльности потребителей.



Рис. 7. Основные виды программ поощрения лояльности потребителей

Источник: [Лавлок К.,Маркетинг услуг, 2018, с.135]

1.3. Раскрытие сущности понятия программа

Данная работа посвящена разработке программы совершенствования клиентского опыта. В данном разделе будет представлено определение данному понятию, включая описание элементов программы, а также описание отличий программы от плана.

Комплексное маркетинговое исследование создает основу для принятия управленческих решений в компании, оно влияет на развитие фирмы и дает возможность анализа и планирования ее дальнейшей деятельности. Управление компанией строится на основе прогнозирования рынка, разработки стратегии, планирования действий на рынке с учетом потребностей потребителей и рыночного спроса. Комплексное исследование рынка и изучение собственных производственно-сбытовых возможностей позволяют компании разрабатывать маркетинговую программу для дальнейшей работы и роста. Составление программы позволяет проводить долгосрочное стратегическое планирование и избегать

экономический и социальных рисков, которые не были бы учтены в противном случае, а также позволяет добиться стабильного развития.

Давая определение понятию программы стоит сказать, что данное понятие представляет собой разработанный на основе комплексного исследования план-рекомендация относительно производственно-сбытовой или научно-технической деятельности компании на определенный период времени, призванный обеспечить оптимальный варианты развития с учетом запросов потребителей, а также согласно выдвинутой цели или стратегии.¹⁴ Программа разрабатывается на основе анализа рынка, постоянно меняющихся внешних условий, внутрифирменного развития, а также результатов маркетингового исследования и маркетингового аудита.

Целью составления программы маркетинга является:

1. Плановое достижение поставленных целей компании
2. Оптимизация и экономия выделяемых маркетинговых ресурсов
3. Мониторинг рынка

Отличия понятий программа и план

Существует также разграничение между понятиями программа и план. Для того, чтобы определить различия между данными понятиями, стоит дать более подробное описание тому, что такое план, так как существуют разные определения понятия план исходя из раскрываемого смысла.

1. Внутрифирменный план. Если маркетинговая программа получает одобрение со стороны высшего руководства фирмы, то она в качестве составляющего элемента включается в соответствующие разделы плана развития фирмы, и прежде всего в раздел план продаж или план сбыта. То есть внутрифирменный план это более широкое понятие, чем программа, программа входит в состав плана.

2. Бизнес-план. Здесь следует дать определению понятию бизнес-план, он представляет собой письменное, аргументированное обоснование необходимости и экономической эффективности привлечения денежных средств из внешних источников и особенно важен открытию нового дела или разработке предпринимательского проекта. Маркетинговый план или программа входит в состав бизнес-плана и является одним из его разделов.

3. План действий – ряд следующих друг за другом шагов, объединенных единой

¹⁴ Тема 17. МАРКЕТИНГОВАЯ ПРОГРАММА [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.taxru.com/Lekcei/Marketing/2/T17_market_prog.pdf (Дата обращения: 04.03.2023)

целью и предназначенный к выполнению до определенной даты. План позволяет создать рабочий график и исходя из него ориентироваться по достижению поставленной цели. В данном случае программа представляет собой более широкое понятие, программа может меняться и адаптироваться исходя из внешних условий, ее действия могут выполняться параллельно, в разном порядке. План же линеен, действия выполняются четко по порядку. Программа может иметь несколько планов, выполняемых как последовательно, так и параллельно.

Элементы программы

Программа имеет свою структуру. Обычно она состоит из следующих частей:

1. Изложение маркетинговых и финансовых целей компании, на основе которых будет составляться программа
2. План маркетинговой деятельности компании по достижению поставленной цели
3. Обоснование планируемых маркетинговых действий компании с оценкой эффективности предложенных шагов¹⁵

Таким образом, рассмотрев понятие программы, ее элементов, а также основные отличия программы от плана, можно сказать, что маркетинговая программа представляет собой рекомендации для составления плана деятельности компании, а также основу для принятия управленческих решений с учетом запросов потребителей и требований рынка. Маркетинговая программа помогает в развитии компании и укреплении ее конкурентной позиции.¹⁶

Выводы по главе 1

Таким образом, в первой главе были рассмотрены теоретические аспекты понятия клиентский опыт, который включает в себя раскрытие понятия клиентский опыт, важность работы с клиентским опытом в настоящее время, способы работы с данным инструментом, а также специфику работы на рынке услуг, которую раскрывает такое понятие, как маркетинг услуг. В данном разделе также было раскрыто понятие программы, которое определено в теме работы, а также рассмотрены отличительные особенности программы от плана.

Основным выводом, который можно заключить по анализу теоретической составляющей данного вопроса, является то, что в настоящее время приоритеты при ведении бизнеса сдвигаются в сторону потребителя, то есть к выстраиванию долгосрочных

¹⁵ Разработка маркетинговых программ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.step-by-step.ru/services/consulting/marketing-consulting/1336/> (Дата обращения: 04.03.2023)

¹⁶ Тема 17. МАРКЕТИНГОВАЯ ПРОГРАММА [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.taxru.com/Lekcei/Marketing/2/T17_market_prog.pdf (Дата обращения: 04.03.2023)

доверительных взаимоотношений с клиентами. Данное определение относится к понятию маркетинга отношений. Для выстраивания долгосрочных отношений с клиентами, есть необходимость в понимании чувств и эмоций клиента, которые он испытывает во время взаимодействия с компанией, а также необходимость в предоставлении клиентам не только лучшего продукта, но и продукта, который будет заботиться о нем, упрощать ему пользование и вызывать положительные эмоции. Данную необходимость можно удовлетворить с помощью работы с клиентским опытом, что обозначает комплексное впечатление клиента о компании. Оно формируется во время любой коммуникации с брендом, от этапа знакомства с брендом до полного удовлетворения потребностей.

Клиентский опыт основан на взаимодействии компании с клиентом. Для того, чтобы проследить то, насколько качественно данное взаимодействие, а также выявить проблемные места используется такой инструмент, как построение карты клиентского пути и карты клиентского опыта. Данные инструменты похожи, однако существует принципиальная разница – карта клиентского пути показывает путь клиента и помогает выявить проблемы при взаимодействии на каждом этапе пути, тогда как карта клиентского опыта помогает отследить данный путь с точки зрения эмоций и чувств потребителя, которые он испытывает при взаимодействии с компанией.

При работе с клиентским опытом компаниям важно грамотное управление им для улучшения впечатления клиента о бренде. Концепция управления клиентским опытом основана на том, что управлять можно тем, что можно измерить. Существуют метрики, которые наиболее точно помогут дать оценку качеству проводимой работы и клиентскому опыту, среди них такие индексы, как NPS, CSAT, CSI и CES.

Также было выделено такое понятие, как маркетинг услуг. В связи с тем, что работа на рынке товаров и услуг отличается, есть необходимость в разграничении понятий. Основное отличие заключается в том, что услугу оказывает персонал компании, а также, что услуга – это неосязаемый товар. Здесь также речь идет и о том, что ожидания потребителя от приобретения услуги невозможно оценить в момент покупки или стадии принятия решения о покупке, потребитель сможет дать оценку только во время использования, либо после. Важно управлять ожиданиями потребителя и предугадывать их. Этот факт напрямую влияет на возвратность потребителя в компанию.

Есть различия и в оценке качества услуг и товаров. Оценка качества услуг происходит минимум по двум критериям – техническая характеристика (что оцениваем) и функциональная (как услуга оказана). Выделяют также и другие критерии: материальность, надежность, отзывчивость, убежденность и сочувствие.

Также стоит сказать и том, что как на рынке товаров, так и на рынке услуг, наиболее остро стоит вопрос удержания клиентов. Это важно по причине того, что лояльный клиент является наиболее ценным для компании, а также по причине того, что удержание клиента обходится компании дешевле привлечения нового. Здесь появляется необходимость в достижении лояльности потребителя к бренду, которая определяется, как приверженность потребителя к определенному бренду.

Для дальнейшего исследования также важно было определить, что представляет из себя программа. Данное понятие представляет собой разработанный на основе комплексного исследования план-рекомендация относительно производственно-сбытовой или научно-технической деятельности компании на определенный период времени, призванный обеспечить оптимальный варианты развития с учетом запросов потребителей, а также согласно выдвинутой цели или стратегии. Программа включает в себя такие элементы, как изложение целей компании по созданию программы, план действий по достижению целей программы, а также финансово-экономическое обоснование. Стоит отметить, что существуют принципиальные отличия между понятием программы и плана. Содержание маркетинговой программы включается в соответствующие разделы внутрифирменного плана или бизнес-плана. То есть в данном контексте понятие план более широкое. Существует также и понятие план действий, которое отличается от программы тем, что программа может быть адаптирована, может изменяться, а план – это строгий набор действий, выполняемых для достижения цели. Программа может включать в себя один или несколько планов.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «СК «ФИТНЕС ХАУС» И ЕЕ КЛУБОВ ПРЕМИАЛЬНОГО СЕГМЕНТА

Данный раздел представляет собой анализ и описание рынка фитнес услуг города Санкт-Петербург. Также в данном разделе представлено определение премиального сегмента, особенностей работы в нем. Представлен анализ конкурентной среды компании ООО «СК «Фитнес Хаус», дано описание деятельности компании, а также проведено исследование по теме клиентского опыта рассматриваемой компании.

2.1. Анализ рынка фитнес-услуг г. Санкт-Петербург

2.1.1. Описание рынка фитнес-индустрии РФ

В настоящее время в России наблюдается тенденция на популяризацию спорта и здорового образа жизни. Фитнес-индустрия в России развивается стремительными темпами, уровень образованности и профессиональной грамотности специалистов в сфере тренировочного процесса очень высок.

Российский рынок фитнес-услуг неоднороден и существенно отстает от западного. Доля граждан России, занимающихся фитнесом, составляет 4,3%, в то время как в Голландии данный показатель достигает 15,5%, в Германии – 8,5%.

Особенностью российской фитнес-индустрии является тот факт, что ее формирование происходило для удовлетворения сегмента людей с высоким уровнем дохода. Выход на другие сегменты потребителей произошел намного позже.

Фитнес-индустрия в России – развивающаяся отрасль. В настоящее время наблюдается пропаганда здорового образа жизни, здорового тела. Общественные деятели ведут борьбу за улучшение качества продуктов питания, организуют марафоны, открытые тренировки на свежем воздухе. Также существует и государственная поддержка отрасли¹⁷. Ведущие сетевые фитнес-клубы готовы предоставить предложения для разных сегментов покупателей по доступным ценам. Наибольшим потенциалом для развития рынка обладают города с большой численностью населения, однако наблюдается постепенная экспансия в регионы.¹⁸

¹⁷ Формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни, включая здоровое питание и отказ от вредных привычек // Паспорт федерального объекта. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://static1.rosminzdrav.ru/system/attachments/attaches/000/047/184/original/паспортФПУкрепление_общественного_здоровья.pdf?1567700975 (дата обращения: 05.03.2023)

¹⁸ Барбарук А.И., Красюк И.А. Маркетинговое исследование рынка фитнес-услуг в России и Санкт-Петербурге // *Juvenis scientia*. 2018. №11. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovoe-issledovanie-rynka-fitness-uslug-v-rossii-i-sankt-peterburge> (дата обращения: 05.03.2023).

Касаемо тенденций рынка стоит также сказать и о повышении цен на оборудование, а также его дефицитом, связанное с санкционными действиями, направленными против страны. Как итог, наблюдается и о повышение цен на услуги фитнес на 10-12% по всей стране.¹⁹

Говоря о тенденции к росту рынка, можно сказать, что достаточно длительный период времени рост рынка был стремительным (рис.8)²⁰, тогда как в 2014 году началось замедление темпов роста (с 25,8 до 14% с 2014 на 2015), что в том числе связано с падением доходов населения из-за тяжелой экономической ситуации в стране и мире в целом.²¹ 2020 год характеризуется спадом в фитнес-индустрии, однако, спад происходил во многих сферах бизнеса, что напрямую связано с мировой и новой для потребителя проблемой – пандемией коронавируса. Если говорить о численных показателях данного спада, то в мире за времена пандемии прекратили работу более 300 тысяч фитнес-клубов.²² Российские фитнес-клубы в 2020 году потеряли 65 млрд рублей выручки из-за ограничений работы, введенных в связи с пандемией коронавируса²³. Количество клубов уменьшилось на 30%, до 140 тысяч²⁴. В 2021 году эпидемиологическая ситуация в мире и стране начала стабилизироваться, что побудило российского потребителя к возвращению занятием спортом в фитнес-центрах. По численным показателям можно сказать, что в 2021 году выручка составила 130 млрд. рублей, что на 2% меньше, чем в пиковый год – 2019²⁵, что говорит о стабилизации ситуации.

¹⁹ На рынке фитнес услуг больше всего просел премиум сегмент и длинные абонементы // InfoPro54 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://infopro54.ru/news/na-fitnes-rynke-bolshe-vsego-prosel-premium-segment-i-dlinnye-abonemynty/> (дата обращения: 27.03.2023)

²⁰ Рынок фитнес услуг России 2019// РБК. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://s.rbk.ru/v5_marketing_media/demo/2/91/115695737201912.pdf (дата обращения: 27.03.2023)

²¹ Розница подхватила вирус: как пандемия повлияла на российскую торговлю// Национальный исследовательский университет Высшая школа Экономики. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.hse.ru/news/expertise/444408832.html> (дата обращения: 27.03.2023)

²² Индустрия фитнеса: уроки пандемии// Центр международной торговли. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://corp.wtcmoscow.ru/services/international-partnership/actual/industriya-fitnessa-uroki-pandemii/?sphrase_id=29484 (дата обращения: 27.03.2023)

²³ Российский рубль // Zdrav.Expert. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://corp.wtcmoscow.ru/services/international-https://zdrav.expert/index.php/Статья:Российский_рубль (дата обращения: 27.03.2023)

²⁴ Фитнес-услуги (российский рынок) // Zdrav.Expert. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://clck.ru/345LUr> (дата обращения: 28.03.2023)

²⁵ Фитнес индустрия в первой квартале 2021 года восстановится на 80% // Ведомости. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/sport/opinion/articles/2021/03/17/861779-fitness-industriya-v-pervom-kvartale-2021-goda-vosstanovitsya-na-80> (дата обращения: 28.03.2023)

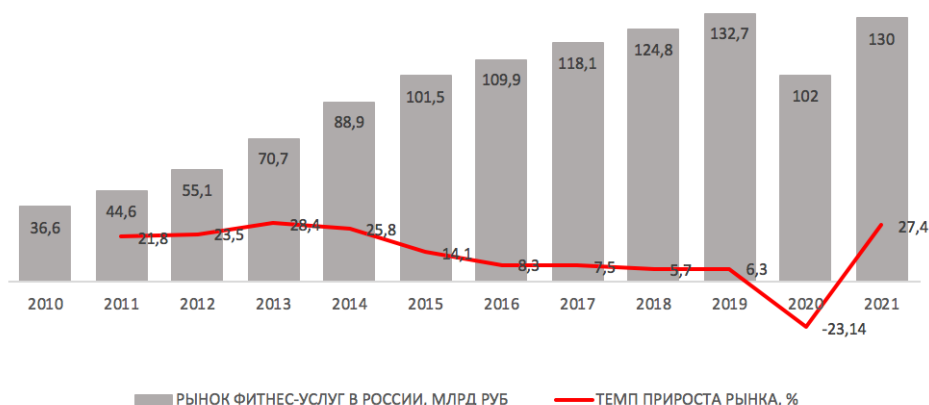


Рис. 8. Емкость рынка фитнес-услуг в России за 2010-2017 гг.²⁶

Источник: [РБК: https://s.rbk.ru/v5_marketing_media/demo/2/91/115695737201912.pdf]

В настоящее время в России не существует четкой классификации фитнес-клубов, но в соответствии с различными критериями можно выделить определенные категории:

Классификация по размеру:

- Малые клубы, площадью до 2 000 м²
- Средние клубы, площадью от 2 000 до 5 000 м²
- Крупные клубы, площадью от 5 000 до 7 000 м²
- Клубы-гиганты, площадью свыше 7 000 м²²⁷

Классификация по принадлежности к сети:

- одиночные клубы
- сетевые игроки

Классификация по стоимости (по данным RBC):

- премиум-класс – от 50 тыс. руб./год и выше;
- бизнес-класс – от 35 до 50 тыс. руб./год;
- средний класс – от 20 до 35 тыс. руб./год;
- демократичный сегмент - до 20 тыс. руб./год.

Классификация по системе оплаты и вариантам членства:

- клубная карта на длительное членство в клубе (полгода, год, более года);
- дневная клубная карта (на будние дни);
- клубная карта выходного дня;

²⁶ Рынок фитнес услуг России 2019// РБК. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://s.rbk.ru/v5_marketing_media/demo/2/91/115695737201912.pdf (дата обращения: 07.03.2023)

²⁷ Рынок фитнес услуг города Санкт-Петербург// StudBooks.ru . [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://studbooks.net/1178205/menedzhment/rynok_fitnes_uslug_sankt_peterburga (дата обращения: 07.03.2023)

- семейные клубные карты;
- абонемент на месяц или квартал;
- оплата за каждое посещение.

Классификация по количеству оказываемых услуг:

- наличие бассейна;
- наличие тренажерного зала;
- наличие сауны, бани, хамама и др.

Эксперты отмечают, что рынок фитнес-услуг развивается «сверху вниз». Сначала открываются клубы премиум-класса, затем демократичные и низкоценовые заведения. Это обуславливает то, что на сегодняшний день в регионах с низкой конкурентной средой открываются клубы премиум-класса или класса выше среднего. А на территориях с высокой конкурентной средой развитие получили малобюджетные сети²⁸.

В данном прикладном проекте рассматривается премиальный сегмент фитнес-клубов. Поэтому стоит сказать и об основных чертах данного сегмента на рынке РФ. Основными характеристиками премиального сегмента является высокое качество обслуживания, небольшое количество посетителей, на одного посетителя должно приходиться не менее 2 квадратных метров площади клуба, оригинальный и современный дизайн помещений, современные тренажеры и новейшее оборудование в идеальном состоянии; расширенный комплекс разнообразных услуг: аква-комплекс, спа-салон, массажные кабинеты и другие косметологические процедуры, удобная локация.²⁹

2.1.2. Анализ фитнес-индустрии в Санкт-Петербурге

Территориальное развитие рынка фитнес-услуг в России выглядит неоднородным. Значимая часть рынка в денежном выражении приходится на Москву и область, где расположено более 1780 клубов, студий и прочих центров для занятий спортом.

На рынок же Санкт-Петербурга приходится всего 12% общего объема рынка. Объем рынка фитнес-услуг северной столицы по итогам 2017 года составил 14 млрд рублей, и он демонстрировал меньшие темпы роста по сравнению с показателями по стране. Общее количество фитнес-клубов и студий с сопутствующими услугами в Санкт-Петербурге на

²⁸ О классификации фитнес клубов // ScienceForum. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018007285> (дата обращения: 09.03.2023)

²⁹ Как устроен фитнес клуб класса премиум. Кейс Encore Fitness// Style.Rbc. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://style.rbc.ru/amp/news/601a77079a794784ea2a8964> (дата обращения: 27.03.2023)

текущим моментом составляет около 700 единиц³⁰, тогда как на рассматриваемый в данной работе премиум сегмент приходится всего 10%, от общего объема рынка³¹. Рынок фитнес-услуг Санкт-Петербурга довольно сегментирован и насыщен в верхних ценовых сегментах. В настоящий момент основной прирост клиентов и клубов наблюдается в среднем и низком сегментах. Что касается уровня проникновения фитнес-услуг, то рынок Санкт-Петербурга развит практически сопоставимо со столичным. 3 крупнейшие сети города – Fitness House, SportLife и Alex Fitness, управляющие крупными по площади клубами, составляют практически половину рынка по площади и около 3,5 млрд руб. в денежном выражении, то есть около четверти рынка.

На рынке фитнес-услуг Санкт-Петербурга наблюдается высокая насыщенность фитнес-клубами и потенциал роста не так высок, как в других городах-миллионниках. Тем не менее, активное развитие крупнейших игроков рынка привело к насыщению рынка – дальнейшее развитие возможно лишь при значимом увеличении доли занимающихся спортом. Шаги в этом направлении предпринимает Alex Fitness, подписавший на Петербургском экономическом форуме соглашение о создании в городе сети ФОКов, часть рабочего времени которых будет уделяться малоимущим группам населения, а также пенсионерам и инвалидам.³²

Также предпринимаются шаги и со стороны государства. В 2023 году планируется реализация 24 проектов государственно-частного партнерства по стратегической инициативе «Бизнес-спринт (Я выбираю спорт)»³³. Главной целью Минспорт ставит предоставление регионам возможности получения федерального субсидирования на софинансирование проектов в спортивной сфере. Выделенные средства могут быть потрачены на строительство, модернизацию, реконструкцию, а также на приобретение собственных площадок и оборудования. К 2030 году планируется открытие не менее 388 объектов массового спорта, на реализацию проектов выделяются от 2,7 до 3 миллиардов рублей.³⁴ Акцент делается и на пропаганде здорового образа жизни с помощью средств массовой информации.³⁵

³⁰ Фитнес-бескультурье. Количество фитнес клубов в Петербурге превышает спрос // Деловой Петербург. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.dp.ru/api/amp/a/2019/02/26/Fitnesbeskulture> (дата обращения: 27.03.2023)

³¹ Там же

³² Рынок фитнес услуг Петербурга достиг насыщения // Dzen. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://dzen.ru/media/id/5c77ead7deacc00b31e2ff0/rynok-fitnessuslug-sanktpeterburga-dostig-nasysceniia-5d1c9cf97b832900ad7f5740> (дата обращения: 06.03.2023)

³³ На здоровье: как государство и бизнес вместе продвигают спорт в массы // Национальные Проекты. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/news/na-zdorove-kak-gosudarstvo-i-biznes-vmeste-prodvigayut-sport-v-massy#!> (дата обращения: 14.03.2023)

³⁴ Там же

³⁵ Формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни, включая здоровое питание и отказ от вредных привычек // Паспорт федерального объекта. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://static-Паспорт>

2.2. Особенности работы на рынке премиального сегмента в РФ

2.2.1. Определение премиального сегмента

В данной работе рассматривается рынок премиальных фитнес-клубов сети ООО «СК «Фитнес Хаус». Для дальнейшей работы над анализом деятельности компании есть необходимость в определении понятия премиальный сегмент, что будет описано в данном разделе.

Существует стандартизированная градация сегментов по цене, а также отношению к продуктам и услугам – эконом-класс, средний класс, премиум-класс, люкс-класс, а также делюкс. Рассмотрим более подробно каждый из сегментов.

1. Эконом-класс – товары и услуги невысокого качества. Данные товары и услуги не имеют завышенной цены, в них вкладываются минимальные бюджеты продвижения, продукт отличается простотой, приемлемым уровнем качества. Уровень обслуживания – минимальный.

2. Средний класс – товары и услуги массового потребления. Данный сегмент характеризуется качественными товарами по приемлемой цене.

3. Премиум-класс – товары и услуги, подчеркивающие высокий статус владельца. На первый план выходит не качество товара и услуги, а имидж. Данный сегмент характеризуется высокой ценой и низкой доступностью.

4. Люкс-класс – товары и услуги роскоши. Высокие запросы потребителя удовлетворяются за счет предоставления наивысшего качества, обслуживания.

5. Делюкс – эксклюзивные товары и услуги. Выпускаются в единичном экземпляре.

Стоит отметить, что не во всех источниках существует разграничение между классом премиум и люкс. Данные классы являются смежными и удовлетворяют одинаковую потребность – потребность в роскоши. Рассмотрим далее более подробно премиальный сегмент.

Давая более четкое определение премиальному сегменту, стоит сказать, что товар класса (сегмента) премиум (предмет роскоши) – это материальный продукт (или услуга), обладающий (обладающая) уникальными, эксклюзивными функциональными и эмоциональными атрибутами повышенного качества, в производстве которого (которой) использованы элементы ручного труда. Потребление и владение таким товаром воспринимается потребителем как статусная покупка, которая может быть передана по

наследству, обладание которой выделяет покупателя в обществе.³⁶ Также можно дать более общее определение - товары класса премиум – товары большого удовольствия, подчеркивающие высокий статус их владельца. Товары этого класса отличает очень высокая цена и низкая доступность.³⁷

Можно выделить основные отличительные характеристики товаров и услуг премиального сегмента:

1. Высокая стоимость, которая складывается из материальной составляющей (качества, упаковки, функционала) товара или услуги, а также неосязаемой ценности, которую получает потребитель вместе с данным товаром и услугой

2. Необходимость в соответствии заявленному качеству. Позиционирование в сегменте премиум должно быть лишь при условии высокого уровня потребительских свойств либо уникальности товара. Здесь же стоит дать определение понятию качество. Гарантией качества в настоящее время может служить репутация бренда. Также определяя качество, можно говорить о безопасности использования, защите от подделок, высоком качестве составляющих, стране происхождения.

3. Способность удовлетворить рациональные и эмоциональные ожидания потребителей.

4. Соответствующий дизайн, интерьер, оригинальная упаковка. А также соответствие и других атрибутов (например, отношение персонала)³⁸

Также стоит сказать о классификации товаров и услуг премиального сегмента исходя из модели потребления:

1. Товары премиального класса для семейного пользования – предметы интерьера, текстиль, техника и др.

2. Товары премиального класса для личного потребления – одежда, обувь, парфюмерия, ювелирные изделия, автомобили и др.

3. Товары премиального класса, требующие опыта использования – туризм, отдых, ресторанный бизнес, фитнес-клуба и др.³⁹

³⁶ Ченчик А.В. Портрет современного потребителя товаров класса люкс (роскоши) // Российское предпринимательство. 2018. №4. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/portret-sovremennogo-potrebitelya-tovarov-klassa-lyuks-roskoshi> (дата обращения: 10.05.2023).

³⁷ Бадоев С. Х., Засеева К.Т. Современное состояние и перспективы развития российского рынка товаров класса люкс // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки . 2017. №2. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-rossiyskogo-rynka-tovarov-klassa-lyuks> (дата обращения: 10.05.2023).

³⁸ Товары класса «Премиум»: Сущность и основные характеристики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://dis.ru/library/541/29361/> (дата обращения: 10.05.2023).

³⁹ Скоробогатых И.И. Концептуальные основы маркетинга товаров класса «Люкс» // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2008. №2. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-marketinga-tovarov-klassa-lyuks> (дата обращения: 10.05.2023).

2.2.2. Тенденции рынка премиального сегмента в РФ

Активное развитие рынка товаров и услуг класса премиум является следствием роста сверх доходов населения и выражается в социальном характере потребления, отражающем уровень дохода, принадлежность к социальной группе и стиль жизни.

Также в связи с экономической ситуацией в мире и России, а также мировой тенденцией на развитие онлайн-продаж, премиальный сегмент, как и другие, начинает внедряться в онлайн. Однако, компании, которые представлены в премиальном сегменте сталкиваются с тем, что внедрение онлайн каналов распределения может негативно повлиять на имидж бренда, так как приведет к размыванию границ между сегментами и приблизит данный сегмент к среднему, то есть к массовому потреблению. С другой стороны, это также может быть и новой возможностью для бизнеса. Многие компании данного сегмента, осознавая важность привлечения клиентов именно «из онлайн», начинают активно внедрять цифровые технологии, как каналы распределения.

Тогда появляются тенденции, которые характеризуют потребителей онлайн-продаж:

1. Активный поиск акций и скидок с использованием поисковых систем и социальных сетей брендов
2. Приобретение товаров и услуг, которые им нравятся, а не которые соответствовали бы только их социальному статусу – обретение уверенности в себе
3. Большая доля дохода тратится на путешествия, во время которых и приобретаются предметы роскоши, а также уникальные нишевые товары
4. Более бережливый подход – рост популярности аутлетов (дисконтные магазины) и дисконтных интернет-магазинов товаров премиум

Тем самым, появляется новый сегмент потребителей, который ранее описывали и называли, как «поколение Y/миллениума». Данный сегмент американские маркетологи назвали, как «HENRYs», который характеризуется ценностью не материальных радостей, а впечатлений и продуктов, влияющих на качество жизни, в товарам они ценят качество и подачу продукции, при выборе товаров применяют технологии, они склонны тратить деньги. Компаниям в настоящее время рекомендуется уделять большее внимание именно на данный прогрессирующий сегмент, хоть изначально к премиальному он не имеет отношения.⁴⁰

⁴⁰ Бадоев С. Х., Засеева К.Т. Современное состояние и перспективы развития российского рынка товаров класса люкс // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки . 2017. №2. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-rossiyskogo-rynka-tovarov-klassa-lyuks> (дата обращения: 10.05.2023).

2.2.3. Сегментация потребителей премиум-сегмента

Потребитель премиального сегмента – человек статусный, скорее всего – влиятельный, в обхождении зачастую требовательный и капризный. Следует отметить, что российский рынок потребителей люксовых товаров является специфичный. Он сильно отличается от европейского. Главная особенность российского рынка в том, что самая высокая доля покупок таких товаров приходится на людей молодого и среднего возраста. Российским потребителям премиум свойственны более эмоциональные и спонтанные покупки, у них особенно выражены черты демонстративного поведения. Для российского потребителя важно подтверждение статуса. Покупатели легко поддаются манипуляциям, их можно привлечь скидками, акциями и индивидуальным сервисом. Также стоит отметить тенденцию к отсутствию лояльности к определенным брендам.⁴¹

Говоря о рынке Санкт-Петербурга, который рассматривается в данной работе, он является вторым по перспективности развития после Москвы. Стиль потребления отличается от доминирующего московского. Это выражается в большей строгости, а также в формировании заметной группы дизайнеров, ориентированных на удовлетворение запросов обеспеченных пользователей.

Существуют различия в целях приобретения товаров роскоши. Рассмотрим классификацию:

1. Роскошь как функциональная ценность - эти потребители стремятся к приобретению престижных товаров вследствие осознания их премиальных качеств и функциональности. Представители этого сегмента потребителей обычно старше представителей других сегментов по возрасту, выше по общественному положению и уровню дохода. Принятие решений данной группой потребителей характеризуется логичностью. Маркетинговые усилия, ориентированные на эту группу потребителей, должны быть направлены на качество товаров и услуг и иметь хорошо налаженные коммуникационно-информационные контакты через определенные каналы коммуникаций.

2. Роскошь как награда - представители этого сегмента потребителей значительно моложе первой группы, но старше следующей. Они приобретают и используют предметы роскоши как символ статуса, выражая тем самым собственные достижения. Им хорошо известны популярные марки товаров категории премиум. Маркетинговые усилия для этого сегмента должны быть направлены на достижимую эксклюзивность.

3. Роскошь как баловство. Это небольшой по численности сегмент потребителей. Он

⁴¹ Там же

включает в себя самую молодую (по возрасту) аудиторию с небольшим перевесом мужчин по сравнению с двумя другими группами. Цель приобретения товаров класса «люкс» для этой категории потребителей – самодемонстрация и баловство. Они готовы платить премиальные цены за товары, которые помогают им в выражении собственной индивидуальности. Представители этой группы не задумываются о долговечности продукта и о том, что могут вызывать критику. Такие потребители будут реагировать на маркетинговые усилия с упором на уникальность продукта и эмоциональные атрибуты.

Таким образом, для определения специфики маркетинга для товаров премиального сегмента необходимо глубокое понимание марки продукта, марки розничного торговца и репутации (имиджа) производителя услуг, а также строгое соответствие взаимоотношения «цена – ценность продукта».⁴²

2.2.4. Премиальный сегмент применительно к клиентскому опыту

Ранее в главе 1 было раскрыто понятие клиентского опыта и его важности при работе с потребителями в бизнесе. Однако, в связи с тем, что бизнесы работают на разных сегментах, существуют различия в работе с ними. В данной работе рассматривает премиальный сегмент, поэтому рассмотрим специфику работу с клиентским опытом в нем. Для этого рассмотрим карту клиентского пути по этапам взаимодействия компании и клиента. Стоит отметить, что, для каждого сегмента бизнеса клиентский путь свой, но существуют стандартизированные этапы, которые так или иначе проходит клиент при взаимодействии с компанией.

1. Знакомство с брендом/компанией – данный этап является наиболее важным, так как именно на данном этапе клиент формирует свое первое впечатление. В сегменте премиум очень важно принять клиента так, чтобы он почувствовал себя особенным и самым ожидаемым. Данный этап можно также рассмотреть с точки зрения приветствия клиента, если он уже является клиентом компании – важно создать атмосферу при которой клиент будет чувствовать себя комфортно – приветствие, вежливое обращение и тд.

2. Исследование желаний клиента и целей визита – на первых этапах общения с клиентом, важно определить его потребность, узнать истинные намерения. Так как в дальнейшем, при презентации продукта, необходимо делать акцент на том, что для клиента интересно. Таким образом, клиент поймет, что к нему применяется индивидуальный подход.

3. Презентация продукта – презентовать нужно по потребностям клиента, однако не

⁴² Скоробогатых И.И. Концептуальные основы маркетинга товаров класса «Люкс» // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2008. №2. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-marketinga-tovarov-klassa-lyuks> (дата обращения: 10.05.2023).

забывая о том, что необходимо подчеркнуть премиальность товара или услуги, чтобы клиент понимал, за что он будет платить большую цену. Важно, чтобы клиент понимал соотношение «цена-ценность товара».

4. Оформление – при оформлении сделки или продаже нужно акцентировать внимание на дальнейшем контакте с покупателем. Премиальный сегмент характеризуется постпродажным обслуживанием. Клиент должен понимать, к кому и как обращаться.

5. Дополнение к продаже – приобретая товар/услуги премиального сегмента потребитель может приобрести и дополнительные товары/функции, которые будут ему полезны во время использования основного товара/услуги. Важна грамотная презентация свойств предлагаемых товаров для того, чтобы потребитель почувствовал необходимость, а также индивидуальность подхода.

6. Закрытие продажи – провожать клиента нужно в той же манере, что и при первом контакте. Он должен понимать, что принял правильное решение. Вежливое обращение и поздравление с покупкой.

7. Постпродажное обслуживание – на данном этапе важно сформировать лояльность потребителя. Поддержка контакта с клиентом, сообщение ему о новых предложениях, акциях – создание атмосферы премиальности и индивидуальности.

Высокий уровень клиентского сервиса повышает продажи, а также формирует лояльность к бренду. Каждая компания адаптирует свое взаимодействие с потребителем под специфику своей деятельности, но описанные выше стандарты должны быть в каждой компании премиального сегмента, что их и отличает от других сегментов.⁴³

2.3. Анализ деятельности компании ООО «СК «Фитнес Хаус»

2.3.1. Описание деятельности компании

Компания «Фитнес Хаус» ведет свою деятельность в сфере спортивно-оздоровительных услуг с 2007. Точкой отсчета в истории компании «Фитнес Хаус» можно считать 30 июня 2007 – день, когда открылся первый клуб в центре города – на стрелке Васильевского острова.

К концу 2007 года сеть пополнилась еще двумя крупнейшими фитнес-клубами в разных районах города: в Московском районе – клуб на Пулковском, и в Петроградском районе – клуб на Чкаловской. К началу 2011 года сеть насчитывала 24 клуба в разных районах северной столицы. Масштабы компании продолжали стремительно расти. «Фитнес Хаус» активно

⁴³ Клиентский сервис в премиум сегменте: что нужно знать на старте// Fashion Factory [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://blog.fashionfactoryschool.com/blog/obzor-rynka/obzory/579-klientskij-servis-v-premium-segmente-chto-nuzhno-znat-na-starte> (дата обращения: 10.05.2023).

участвует в спортивных и социально значимых проектах города. Конец 2011 года отмечен открытием первого клуба новой линейки фитнес-клубов премиум класса «Фитнес Хаус» Престиж в Петроградском районе, сейчас это клуб Престиж на Левашовском.

На данный момент компания насчитывает 72 клуба: 50 из них находятся в городе Санкт-Петербург, 5 из них без бассейнов, 4 клуба являются клубами премиум класса Престиж, 12 клубов находятся в регионах, то есть дв ругих городах России.

В 2023 году планируется открытие 3 новых клубов в Санкт-Петербурге, а также новых клубов в Набережных Челнах, Туле и 4-ый клуб в Самаре.⁴⁴

Президентом и основателем компании является Фурсов Алексей Васильевич, известный российский бизнесмен. Стоит отметить, что под группой компаний «Фитнес Хаус» находится и ресторанный холдинг «Евразия», а также другие проекты корпоративный университет КОРУС, игротека КотоВаська, ХомякиBuffet, многопрофильные медицинские центры «Наша Клиника», X-HOUSE.

Касаемо организационной структуры компании, она является линейно-функциональной (рис.9).

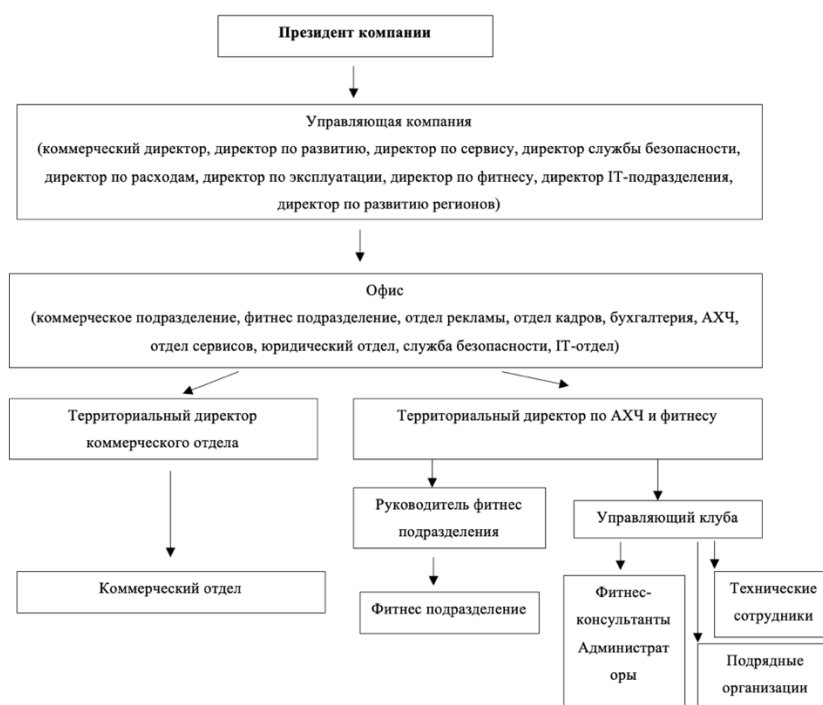


Рис. 9. Организационная структура компании

Источник: [Составлено автором]

⁴⁴ История компании Фитнес Хаус// FitnessHouse. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fitnesshouse.ru/istoria.html> (дата обращения: 14.03.2023)

Каждый клуб сети «Фитнес Хаус» оснащен большим количеством оборудования для разнообразных тренировок.

1. В каждом клубе в первую очередь есть тренажерный зал клубов занимает порядка 800м² от площади клуба. Залы оснащены современным, качественным, простым и безопасным спортивным оборудованием фирм wellness system technogym, nautilus, life fitness. Оборудование позволяет настроить персональную программу тренировок с учетом всех особенностей организма.

2. Кардиотренажеры. Клубы оборудованы зоной кардиотренажеров состоящих из: беговых дорожек, эллипсоидов, степперов, велотренажеров, тренажеров wave, а также в некоторых клубах есть тренажеры-лестницы.

3. Бассейный комплекс. В большинство клубов входят спортивный плавательный бассейн 25 метров на 6-8 дорожек, бассейн или отдельная зона для аквааэробики, где проводятся групповые занятия оздоровительного характера, детский бассейн, и зона с гидромассажем или джакузи.

4. Аэробные залы. В аэробных залах проходят групповые тренировки различного спортивного направления от танцевальных классов до занятий пилатесом и йогой. Существуют также отделы залы под названием спиннинг, в которых проходят групповые занятия на велотренажерах. Представлены и залы для бокса, единоборств.

5. Спа-комплекс. В различных клубах набор саун может отличаться. Это могут быть турецкие, финские, русские, инфракрасная, а также соляная пещера. В каких-то клубах представлены сразу же все, в каких-то 3-4 из списка.

6. Для детей клубы предоставляют возможность занятий в детской секции (только клубы стандартной категории). Есть занятия как в воде, так и на суше.

8. Услуги персонального тренера помогут составить и разработать индивидуальную программу тренировок, которая будет направлена на достижение и закрепление максимально эффективных результатов по формированию рельефа тела, также помогут составить программу питания.⁴⁵

Позиционирование компании строится на доступности фитнеса для всей семьи. Основное конкурентное преимущество компании – это предоставление полного перечня фитнес услуг от спортивных занятий в тренажерном зале для взрослых, детских секций для детей, до возможности отдохнуть в спа-зоне ежедневно по доступной для каждого цене. Стоимость абонемента на год варьируется от 10 до 25 тысяч рублей. В связи с тем, что сеть

⁴⁵ Там же

насчитывает более 50 клубов в Санкт-Петербурге, а также 22 клуба в других городах России, а также, что цена абонементов является доступной для всех потребительских сегментов, что позволяет привлекать большое количество потребителей, то компания получает большую прибыль за счет больших объемов и известного имени. Акции в клубах проходят ежемесячно, бывает и 2-3 раза в месяц, стимулирование продаж происходит за счет ограничения числа карт и сроков. Ежемесячно обороты клубов по продаже абонементов в зависимости от масштабов клуба варьируется от 4 до 20 миллионов рублей.

Особое внимание стоит уделить клубам формата Престиж, под этим подразумеваются клубы премиум сегмента сети, которые в своем названии и носят слово престиж. Таких клубов всего 4. Данные клубы находятся по адресам: Барочная улица, Ярослава Гашека, Хошимина и на Шереметьевской. Клубы премиум сегмента включают в себя все дополнительные функции и сервис, которые предполагают клубы данной категории. Стоимость абонементов на год варьируется от 30 до 40 тыс. рублей. Ежемесячный оборот клубов Престиж составляет около 4-6 миллионов рублей на один клуб.

В клубах Престиж не делается акцент на привлечении большого числа потребителей, важно удержать потребителя, сформировать его лояльность к бренду. Позиционирование клубов строится на том, что «Фитнес Хаус Престиж» – это спортивные клубы премиум-класса для целеустремленных личностей, нацеленных на отличное физическое и эмоциональное состояние. Клубы предоставляют все возможное для продуктивных тренировок и отдыха в условиях максимального комфорта. Касаемо стимулирования сбыта, то стоит сказать о том, что в основном оно происходит за счет ограничения числа предлагаемых абонементов и сроков предоставления предложения. Стоит также сказать о том, что ранее в клубах Престиж не стимулировали продажи за счет акций, в настоящее время данная практика является довольно частой. За счет этого появляется проблема того, что потребитель помнит акционную цену и за полную стоимость уже не готов приобретать услугу.

Способов привлечения новых потребителей несколько. В первую очередь в компании существует пробный гостевой визит, при котором любой член клуба может привести с собой одного человека бесплатно позаниматься в клубе. Таким образом, потребитель попробует услуги клуба, в случае если ему понравится, сможет приобрести абонемент.

Также для привлечения новых потребителей используется баннерная реклама вблизи клубов. Продвижение происходит и за счет работы в социальных сетях. Компания представлена в таких социальных сетях, как ВКонтакте, Instagram, Telegram. В данных социальных сетях можно узнать базовую информацию о клубах, о предложениях, а также заказать звонок на консультацию.

Также стоит упомянуть сарафанное радио. За счет масштабности компании, большого числа клубов сети, а также большого потока посетителей и известного имени, новые посетители также привлекаются за счет того, что текущие посетители сами рассказывают своему окружению о компании, рекламируя услуги добровольно и делясь опытом.

Основная коммуникация с потребителями осуществляется посредством телефонных разговоров с менеджерами по продажам. Данный способ является ключевым при взаимодействии с клиентами. Таким способом менеджеры по продажам уведомляют потребителей о предложениях клуба, мотивируют на приобретение услуги, консультируют по вопросам клиентов.

Также по существующей базе происходит продвижение путем мобильного-маркетинга, то есть за счет SMS-рассылок о предстоящих акциях и предложением позвонить на горячую линию. Целью такого способа информирования является поддержание постоянного контакта с потребителями, а также стимулирование на приобретение услуги, поддержание лояльности. Стоит сказать, что все используемые способы продвижения направлены на то, чтобы потребитель обратился в компанию по телефону или пришел лично, после чего с ним уже будет работать менеджер по продажам и вся дальнейшая коммуникация будет происходить путем взаимодействия по телефону. Данный способ коммуникации в компании используется с самого начала работы. В настоящее время, несмотря на появление альтернативных способов коммуникации (через сообщения в социальных сетях, например), которые также используются, но по инициативе самих сотрудников, ключевым остается способ общения по телефону. Важно отметить, что хоть основная коммуникация и осуществляется под средством телефонных разговоров, в клубах Престиж существует индивидуальный подход к каждому, поэтому, в случае, если потребитель не удовлетворен таким способом взаимодействия, как телефонный разговор, то менеджер и клиент договариваются об альтернативном способе коммуникации. Однако это не регламентировано в уставе компании и осуществляется только по инициативе сотрудника.

2.3.2. Финансовые показатели клубов Престиж сети

Для анализа деятельности компании, а именно, клубов формата Престиж необходимо проанализировать финансовые показатели. Вся коммерческая деятельность клубов строится на выполнении поставленных планов на месяц маркетинговым отделом. Планы выставляются ежемесячно, от выполнения планов зависит заработная плата сотрудников коммерческого отдела каждого клуба, а также по тому, как выполняются планы, происходит анализ деятельности компании. Планы выставляются по итогам такого же месяца в прошлом году с приростом в 10%. Для того, чтобы показать наиболее полную картину, которая сейчас

существует в клубах сети категории Престиж, были проанализированы финансовые показатели одного из клубов. Для анализа было достаточно взять только один клуб, так как в каждом из клубов планы и тенденции аналогичные. Для анализа был взят период в 4 года – 2020 – 2023. Был взят именно такой период, так как он наиболее четко показывает реальную картину происходящего. 2020 год является годом пандемии, когда из-за карантинных мер были закрыты все клубы, а потом долгое время индустрия заново начинала развиваться. После событий 2020 года уже по-другому начали происходить все процессы, мир бизнеса разделился надвое – времена до пандемии и после. 2022 – прошедший полный год, по которому уже можно строить аналитику. Ниже представлена таблица показателей одного клуба за период 2020 – 2023 (таблица 1). Май месяц 2023 года спрогнозирован для дальнейшего анализа.

Таблица. 1. Показатели клуба за 2020-2023 год

Год	2020			
Месяц	количество новых посетителей	количество посетителей продления	план на месяц, тыс. рублей	выполнено, тыс. руб
январь	74	139	4300	4800
февраль	54	114	4600	3800
март	26	97	4600	2900
апрель	карантин			
май				
июнь				
июль	26	45	4200	1500
август	59	95	3100	3500
сентябрь	35	90	4200	3100
октябрь	43	124	3600	3480
ноябрь	58	99	3200	3470
декабрь	91	171	5100	4900
Год	2021			
Месяц	количество новых посетителей	количество посетителей продления	план на месяц, тыс. рублей	выполнено, тыс. руб
январь	100	143	4800	5600
февраль	90	129	4000	4400
март	68	129	4000	4200
апрель	55	112	3400	3600
май	36	125	3000	4000
июнь	43	105	3500	3850

Продолжение таблицы 1

июль	20	126	5000	5500
август	35	120	4100	4500
сентябрь	50	101	5150	4800
октябрь	55	202	6000	7300
ноябрь	44	174	4500	5500
декабрь	40	117	5500	3400
Год	2022			
Месяц	количество новых посетителей	количество посетителей продления	план на месяц, тыс. рублей	выполнено, тыс. Руб
январь	53	88	6160	4200
февраль	90	91	4900	4900
март	70	116	5100	5600
апрель	47	110	5000	5700
май	43	101	4400	4250
июнь	48	81	4400	3900
июль	45	83	6150	3100
август	51	90	4500	4100
сентябрь	58	93	5200	3900
октябрь	48	133	4500	5200
ноябрь	65	121	5700	5300
декабрь	43	125	4800	5319
Год	2023			
Месяц	количество новых посетителей	количество посетителей продления	план на месяц, тыс. рублей	выполнено, тыс. Руб
январь	67	93	5600	5400
февраль	94	85	6200	6000
март	77	105	6250	6250
апрель	56	94	6400	5000
май (прогноз)	48	80	4700	3700

Источник: [Составлено автором]

Как видно из таблицы, 2020 году планы не выполнялись практически во всех месяцах, а также прирост новых посетителей был минимальным. Это связано с общей ситуацией в мире из-за карантинных мер. Однако с учетом того, что после COVID19, мир координально изменился, данный год можно считать точкой отчета и создавать прирост, уже отталкиваясь от 2020 года, так как в данном году многие посетители прекратили заниматься и уже не вернулись, требовался прирост новых, что и происходило в конце года (декабрь количество новых 91, продление 171). 2021 год был показательным – планы не выполнились всего в двух месяцах, были показаны хорошие темпы развития. В 2022 году картина обернулась в другую сторону – планы перестали выполняться, число продлевающих посетителей стал меньше. Таким образом, видно, что 2022 планы выполнились всего в 5 месяцах, прирост сократился. Это говорит о наличии проблем.

Графическое представление представлено именно периода 2021-2022 в связи с тем, что в 2022 наблюдаются наибольшие проблемы (рисунок 10 и 11), а 2021 является показательным. Рисунок 10 показывает графически ежемесячные показатели по числу новых посетителей и продлившихся за 2022 год в сравнении 2021 годом. По графику можно увидеть, что число продлевающих посетителей в большинстве месяцев меньше, чем за предыдущий период. Однако по новым посетителям ситуации обратная. Можно сделать вывод, что с привлечением новых посетителей в компании нет проблем, тогда как с удержанием имеющихся они наблюдаются. На рисунке 11 представлены финансовые показатели по выручке за те же периоды. Можно увидеть, что в период 2022 компания получала меньше прибыли, чем за предыдущий период.

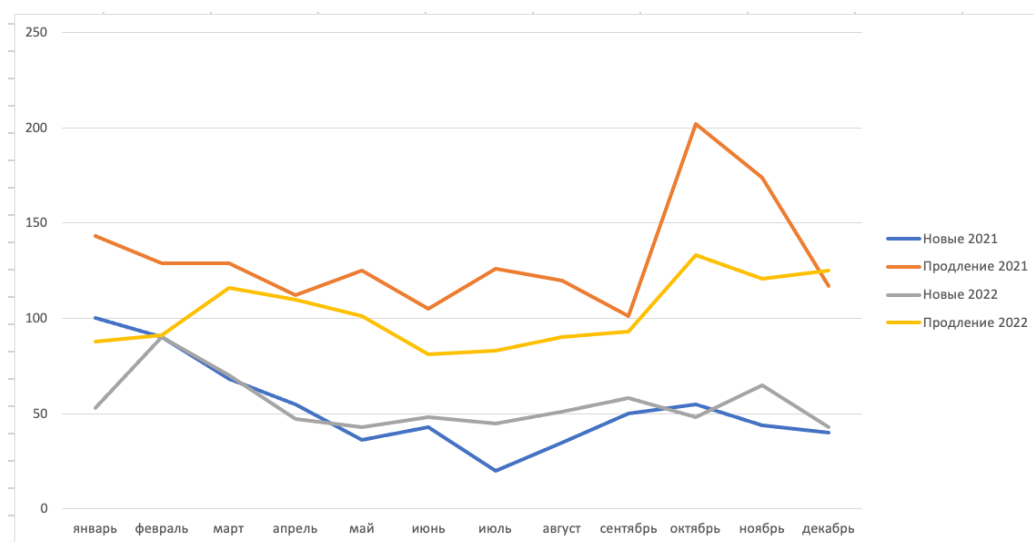


Рис. 10. Диаграмма количества посетителей (новые и продление) за период 2021-2022 гг.

Источник: [Составлено автором]

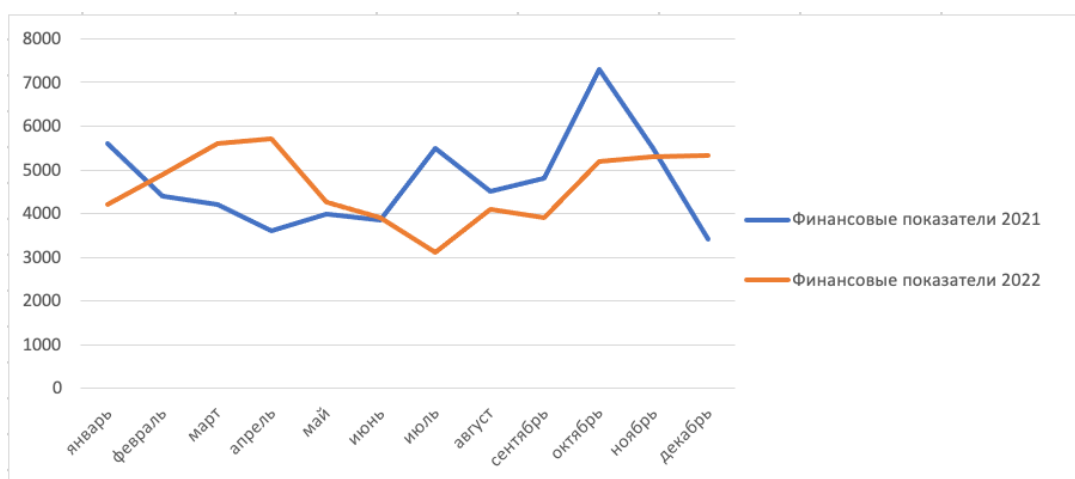


Рис. 11. Диаграмма финансовых показателей за 2021-2022 гг.

Источник: [Составлено автором]

Таким образом, по итогам проанализированных данных, можно сделать вывод о том, что 2022 год, который должен был показывать прирост периода 2021 представил обратную ситуации. Количество продлевающих абонементы стало меньше, несмотря на то, что новых посетителей стало больше, показатели выручки оказались также меньше (на 2,1% при том, что был необходим прирост). Это означает, что компании необходимо больше внимания уделять удержанию постоянных посетителей, а также означает, что существуют проблемы, которые влияют на отток потребителей и на падение выручки.

2.3.3. Анализ конкурентной среды компании «Фитнес Хаус»

В данной работе рассматривается сеть фитнес-клубов ООО «СК «Фитнес Хаус» и их клубы премиум сегмента. Для более точного анализа рынка, а также деятельности компании рассмотрим конкурентную среду сети по таким критериям, как сегмент, в случае данного прикладного проекта сегмент - премиальный, месторасположение - Московский район, Фрунзенский район, Выборгский район, Петроградский район, по количеству и типу оказываемых услуг – фитнес-клубы с бассейном, тренажерным залом и спа-зоной.

Далее будет приведено описание клубов-конкурентов, а также их деятельности:

- Sportlife - сеть современных спортивных клубов премиум сегмента. Клубы сети оснащены водным комплексом, тренажерным залом, залами групповых занятий, спа-зоной и фитнес-баром. Сеть насчитывает 15 клубов сети широким выбором фитнес услуг и высокими стандартами качества обслуживания. Компания берет свое начало в 2001 году. Основатель компании – Дубинин Владимир Иванович. Клубы характеризуются продуманным расположением тренажеров, современным дизайном, а также опытным тренерским составом

(чемпионы и призеры различных видов спорта). Отличительной особенностью клубов является наличие игровых зон, например, баскетбольных и волейбольных площадок.⁴⁶

Рейтинг клубов на площадке Яндекс.Карты варьируется от 4,7 до 5.

Цена абонемента на год – 65 тысяч рублей.

- World Class - крупнейшая российская сеть фитнес-клубов. Миссия компании - популяризация здорового образа жизни и развитие в России фитнес-инфраструктуры мирового уровня. Клубы World Class представлены в трех сегментах («люкс», «премиум» и «бизнес») и предлагают полный комплекс фитнес-услуг – тренажерные залы, групповой и индивидуальный тренинг, онлайн-фитнес, бассейны, детский фитнес, спа. По состоянию на конец 2022 года под брендом работают 48 собственных и 64 франчайзинговых клуба в 41 городе в 11 странах.⁴⁷ В Санкт-Петербурге находится 4 клуба сети.⁴⁸

Рейтинг клубов в Санкт-Петербурге по данным Яндекс.Карт варьируется от 4,5 до 4,8.

Средняя стоимость годового абонемента – 35 тыс. рублей.

- A-Fitness — сеть премиальных фитнес-клубов, где созданы все условия для комфортных тренировок, отдыха, и поддержания своего тела и духа в отличной форме. Клубы сети оснащены водным комплексом, тренажерным залом и спа-зоной. Сервис премиального уровня, изысканный интерьер, многообразие фитнес программ, профессиональное оборудование, тренеры с высшим профильным образованием, панорамный вид. В Санкт-Петербурге представлено 4 клуба сети. В клубах представлены как занятия для взрослых, так и детские.⁴⁹

Рейтинг компании варьируется от 4,4 до 5

Средняя цена на абонемент – 55 тыс. рублей.

- XFIT – федеральная сеть фитнес-клубов, которая насчитывает 90 клубов по всей России. Компания предлагает своим клиентам современные и уникальные фитнес-программы. XFIT – это сеть универсальных спортивно-оздоровительных комплексов, предлагающих весь спектр фитнес-услуг на уровне мировых стандартов: фитнес и разнообразные групповые занятия для взрослых и детей, салоны красоты и спа, сауны и

⁴⁶ Вся правда о легендарном клубе «Спортлайф» // Hersules.Mag. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.herculesmag.ru/vsa-pravda-o-legendarnom-klube-sportlife> (дата обращения: 27.03.2023)

⁴⁷ Официальный сайт WorldClass // WorldClass. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.worldclass.ru> (дата обращения: 27.03.2023)

⁴⁸ Яндекс.Карты WorldClass // Яндекс.Карты. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://yandex.ru/maps/2/saint-petersburg/chain/world_class/6003184/?ll=30.315635%2C59.938951&sll=30.315635%2C59.938951&sspn=0.577469%2C0.211202&z=11 (дата обращения: 27.03.2023)

⁴⁹ Официальный сайт AFitness // AFitness. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://spb.afitness.ru> (дата обращения: 27.03.2023)

парные, бары с разнообразным меню, бассейны с морской водой. В Санкт-Петербурге находится 4 клуба сети.

Рейтинг клубов на сайте Яндекс.Карты варьируется от 4,4 до 4,6.

Средняя цена абонемента на год – 30 тысяч рублей.

- Океаниум – фитнес-клуб, который имеет все необходимое для эффективных тренировок и комфортного пребывания. Большой 25-метровый бассейн, просторный тренажёрный зал, широкая сетка тренировок для взрослых и детей. В Санкт-Петербурге представлен 1 клуб. Клуб несетевой.

Рейтинг на Яндекс.Картах - 4,7.

Стоимость абонемента на год – 70 тыс. рублей.⁵⁰

- Fitness Family – это то место, где каждый может отдохнуть душой и телом с пользой для здоровья. Клубы являются семейными, то есть как для взрослых, так и детей. Оснащение клубов: тренажёрный зал, групповые программы, аквазона с двумя бассейнами (детский и взрослый) и турецкой и финской саунами, раздевалки и душевые, комнаты для отдыха, медицинский кабинет, фитнес-бар. В Санкт-Петербурге представлено 2 клуба сети.⁵¹

Рейтинг клубов – от 4,7 до 4,8.

Стоимость абонемента на год – 30 тыс. рублей.

Для анализа конкурентов сети клубов «Фитнес Хаус» рассмотрим сильные и слабые стороны рассматриваемых конкурентов (таблица 2).

Таблица. 2. Сильные и слабые стороны конкурентов

	Сильные стороны	Слабые стороны
SportLife	1.Чистота 2.Приветливый персонал 3.Современный дизайн 4.Сеть клубов, представленная по всему городу 5.Наличие мобильного приложения 6.Известность на рынке Санкт-Петербурга 7.Высококвалифицированный персонал 8. Большое разнообразие программ тренировок и залов для занятий 9.Наличие фитнес-бара 10.Игровые виды спорта	1.Высокая цена 2.Полотенца выдают на входе 3.Разные по оснащению и техническому состоянию клубы 4.Отсутствуют занятия для детей

⁵⁰ Официальный сайт Океаниум // Okeanium. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://okeanium.ru> (дата обращения: 30.03.2023)

⁵¹ Официальный сайт FitnessFamily// Fitness Family. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://fitness-family.ru/kondratevskij/> (дата обращения: 30.03.2023)

Продолжение таблицы 2

<p>World Class</p>	<p>1.Известность на рынке Санкт-Петербурга 2. Сеть клубов, представленная по всему городу 2.Большие по размерам клубы 3.Наличие мобильного приложения 4.Хорошее оборудование, не требующее ремонта 5.Большое разнообразие программ тренировок и залов для занятий 6. Наличие занятий для детей</p>	<p>1.Неприветливый персонал и агрессивный маркетинг 2.Большая загруженность клубов в пиковые часы</p>
<p>A-fitness</p>	<p>1.Высококвалифицированный персонал 2.Наличие мобильного приложения 3.Большое расписание групповых занятий по разнообразным направлениям 4.Есть занятия для детей 5.Удобное расположение</p>	<p>1. Разные по оснащению клубы в сети 2.Высокая цена 3.Неприветливый персонал 5.Отсутствие разнообразия тренажеров</p>
<p>XFIT</p>	<p>1. Выполняется соотношение цена - качество 2.Наличие мобильного приложения 3.Морская вода в бассейне 4.Современный дизайн 5.Наличие парковки 6.Игровые виды спорта</p>	<p>1. Небольшое расписание групповых тренировок 2. Большая загруженность клуба в пиковые часы 3. Неприветливый персонал 4.Неизвестная для Санкт-Петербурга сеть</p>
<p>Океаниум</p>	<p>1.Наличие парковки для посетителей 2.Успешно функционирует на рынке с 2007 года 3.Занятия для всей семьи 4.Чистота 5.Наличие фитнес-бара</p>	<p>1.Несетевой клуб 2.Изношенный ремонт и старое оборудование 3.Большая загруженность клуба в пиковые часы 4.Высокая цена 5.Отсутствие мобильного приложения 6.Неприветливый персонал 7.Удаленность от метро (20 минут от метро Московская) 8.Специализация на водном комплексе, тренажерный зал и другие зоны менее развиты</p>

Продолжение таблицы 2

<p>Fitness Family</p>	<p>1.Наличие занятий, как для взрослых, так и для детей 2.Выполняется соотношение цена - качество 3.Просторные клубы по размерам 4.Хорошо оснащен тренажерный зал (большой выбор оборудования) 5.Грамотное расположение тренажеров и всех зон клуба</p>	<p>1. Изношенный ремонт и старое оборудование 2.Высокая загруженность клуба в пиковые часы 3.Отсутствие мобильного приложения 4.Небольшой бассейн 5.Не выдают полотенца</p>
------------------------------	---	---

Источник: [Составлено автором]

В данной таблице представлены сильные и слабые стороны каждого из клубов конкурентов. Данные получены с помощью отзывов с внешних сайтов, таких как Яндекс.Карты, Zoop и другие, а также с помощью информации полученной из официальных сайтов клубов и собственного опыта посещения и работы в фитнес клубе.

На основе данной таблицы, далее была составлена карта позиционирования (рис.12), которая, в первую очередь, ориентируется на соотношение цена-воспринимаемое качество (ценность продукта). Данные критерии выбраны на основе пункта 2.1.3, представленного в данной работе, где говорится о важности данных факторов и их соотношении в премиальном сегменте. Для потребителей премиум-сегмента данное соотношение является ключевым при выборе услуги, только важным фактором является то, что премиум сегмент изначально предполагает высокую стоимость, но потребители более избирательны касемо качества предоставляемых услуг.⁵² В результате исследования, проводимого в рамках данной работы, которое представлено в пунктах 2.3-2.6 можно также в карту позиционирования добавить рассматриваемые клубы сети «Фитнес Хаус».

⁵² Особенности российского премиум-сегмента// ИТСGroup. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.itctraining.ru/biblioteka/marketing/premium-segmen/> (дата обращения: 30.03.2023)

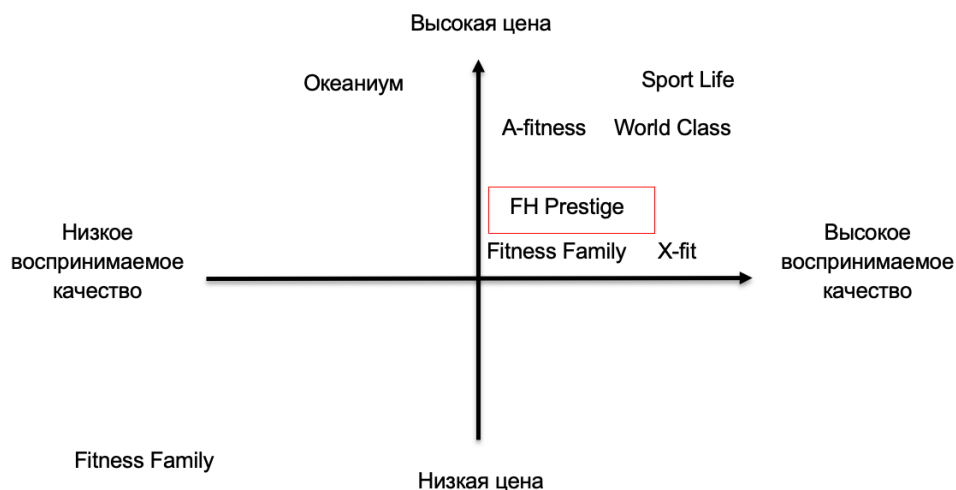


Рис. 12. Карта позиционирования (Цена-Воспринимаемое качество)

Источник: [Составлено автором]

Таким образом, по представленной карте позиционирования можно увидеть, что все клубы находятся в графах высокой цены, однако, можно заметить, что воспринимаемое качество на разном уровне. Это связано с несколькими факторами, в том числе, с загруженностью клубов, с качеством предоставляемых услуг, с сервисностью персонала клубов и другими. Карта строилась на основе рейтинга потребителей, анализа деятельности компаний, а также собственного опыта работы в клубе премиум формата и пользованию рассматриваемыми услугами. Рассматриваемая в данной работе сеть клубов находится на уровне высокой цены и высокого воспринимаемого качества, но ближе всего к минимальным границам. Таким образом, есть необходимость в повышении воспринимаемого качества.

2.4. Методология исследования

В рамках данной работы было проведено маркетинговое исследование. Оно необходимо для того, чтобы анализ проблемы компании был более точным и объективным. Исследование включало в себя качественный: глубинное полуструктурированное интервью с руководителями разных подразделений (коммерческого отдела, фитнес подразделения и административно хозяйственного отдела) клубов сети, количественный анализ: анкетный опрос текущих клиентов клубов и анкетный опрос сотрудников компании (менеджеров клуба, администраторов, тренерского состава). Также в рамках исследования был проведен анализ отзывов из интернет-площадок. По итогу исследования были составлены карта клиентского пути и карта клиентского опыта для визуализации полученных выводов из анализа, а также нахождения этапов клиентского пути, на которых существуют проблемы. Обоснование

методологии будет включать в себя описание преимуществ и недостатков данных методов исследования.

2.4.1. Полуструктурированное глубинное интервью

С целью анализа рассматриваемой проблемы, а также получения информации о специфике взаимоотношений с клиентами клубов премиум сегмента сети ООО «СК «Фитнес Хаус» был проведен ряд интервью с руководителями разных подразделений клубов. Интервью проводились с руководителями коммерческого отдела Ольгой Маренец – клуб «Фитнес Хаус» Престиж на Ярослава Гашека, Филькиной Юлией – клуб «Фитнес Хаус» Престиж на Пулковском, а также управляющими клубами и руководителем административно хозяйственного отдела Дарьей Шарьпиной – клуб Престиж на Пулковском и новой управляющей Живенковой Анастасией – клуб Престиж на Пулковском, Колычевой-Ярышевой Ярославной – руководитель фитнес подразделения клуба «Фитнес Хаус» Престиж на Пулковском. Интервью с руководителями позволило рассмотреть проблему с позиции управления компанией, так как рядовые сотрудники, имеются в виду сотрудники, которые напрямую работают с потребителями (менеджеры, администраторы, тренеры), а также сами клиенты могут видеть проблему, но не знать ее основных причин.

Глубинное интервью – это способ качественного маркетингового исследования, при котором проводится доверительная беседа с респондентом с целью сбора данных о рассматриваемой ситуации, проблеме. Глубинное интервью незаменимо при исследованиях различных конфиденциальных, внутренних тем и вопросов. Оно также позволяет собрать данные об отношении, опыте, а также мнении респондентов о рассматриваемой теме, помогает при интерпретации других методов исследования.

Основным преимуществом использования метода глубинного интервью в качестве маркетингового исследования считается возможность получения более полной информации о поведении человека, его глубинных мотивов и причинах в следствии личного общения. Кроме того, использование глубинных интервью позволяет адаптировать методику опроса к условиям конкретной ситуации, включая личность самого респондента. Также глубинное интервью дает возможность контроля полноты получаемых сведений посредством свободного обмена информацией.

В то же время глубинным интервью имеет ряд недостатков. Основным из них считается сложность поиска профессиональных интервьюеров. Качество и достоверность глубинных интервью в высокой степени зависят от профессионализма и личности интервьюера, что, в свою очередь, наряду с отсутствием четкой структуры проведения вопроса ведет к риску снижения качества информации. Кроме того, глубинное интервью характеризуется высокой

степенью сложности обработки и последующей интерпретации данных, полученных в процессе интервью. Более того, его проведение требует достаточно больших затрат времени и средств. Также стоит сказать, что в связи с тем, что получаемая в ходе интервью информация является качественной, а также из-за небольшого числа опрашиваемых респондентов (меньшее, чем при количественном), результаты могут быть не значимы статистически, для использования данной информации для дальнейшего исследования необходимо проведение также и количественного исследования.⁵³

Интервью в данном исследовании проводилось среди руководителей клубов сети. Было опрошено 5 сотрудников. В рамках интервью была получена информация о мнении руководителей о рассматриваемой проблеме, причинах и способах ее решения, а также о специфичности взаимоотношений с потребителями клубов премиального сегмента, так как именно сотрудники руководящего звена наиболее полно знают о том, как должно строиться взаимодействие с потребителями премиального сегмента. В рамках данного исследования использовался полуструктурированный тип интервью, который предполагает наличие заранее заготовленного списка вопросов, уточнение и дополнение которых происходит во время общения с респондентом исходя из его ответов.

Ниже представлен список вопросов:

Общая информация о респонденте, его работе

1. Ваша должность
2. Ваш стаж работы в компании
3. Расскажите краткую историю Вашей работы в компании
4. С какими сложностями Вы сталкиваетесь при работе? Взаимодействуете ли Вы с клиентами? Если да, то с какими сложностями Вы сталкиваетесь при взаимодействии с ними?
5. Назовите, что Вам нравится в Вашей работе?

Качество услуг

6. Какие самые сильные стороны, преимущества клуба, в котором вы работаете? По сравнению с конкурентами, с другими клубами сети.
7. Самые слабые стороны клуба по сравнению с конкурентами, другими клубами сети?
8. Считаете ли Вы, что посетители в последнее время менее удовлетворены качеством услуг, предоставляемых клубами? Что, на Ваш взгляд, может быть причиной? Как это можно исправить?

⁵³ Глубинное интервью как метод маркетинговых исследований // Spravochnik. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://spravochnik.ru/marketing/marketingovye_issledovaniya/glubinoe_intervyu_kak_metod_marketingovyh_issledovaniy/ (дата обращения: 26.03.2023)

Взаимодействие с потребителями

9. В чем проявляется специфичность и основные характерные черты взаимодействия с потребителями в клубах формата Престиж?

10. Считаете ли вы, что в клубах сети взаимодействие находится на описанном уровне?

11. Считаете ли вы, что есть какие-то проблемы при взаимодействии сотрудников компании и клиентов?

12. Находите ли что в последнее время коммуникация с посетителя стала сложнее? С чем связано, по Вашему мнению? Как это исправить?

13. Нужно ли что-то улучшить в работе с клиентами в компании? Как, по Вашему мнению, это сделать?

14. На что стоит и нужно уделять внимание в наше время при построении взаимодействия с потребителем?

15. Находите ли вы это в вашей компании ? Если нет, то почему?

16. На каком уровне находится взаимодействие управляющей компании и клубов ? Есть ли поддержка и понимание со стороны офиса? Как она проявляется и нужно ли что-то поменять?

Привлечение потребителей

17. Почему посетители чаще выбирают стандартные клубы, а не клубы формата Престиж?

18. Есть ли необходимость в дополнительном (другом по сравнению с имеющимися действиями) привлечении посетителей из клубов стандартной категории или извне? Как, по Вашему мнению, это можно сделать?

Обобщение

19. На данном этапе идет финальная формулировка проблемы, а также способов ее решения. И задается вопрос респонденту о его согласии со сформулированными выводами из интервью.

2.4.2. Анализ отзывов потребителей

На данном этапе был проведен анализ отзывов потребителей, который включал анализ посредством различных сторонних интернет-площадок таких как, Яндекс Карты, 2ГИС, Zoon и другие).

Отзыв — это мнение людей о продукте или услуге, анализ положительных и негативных аспектов. Развернутые обзоры не просто акцентируют внимание на главных преимуществах продукта, они находят отклик у целевой аудитории, мотивируют обращаться в компанию, приобретать товар, побуждают к действию — покупке продукта.

Данный тип исследования имеет свои преимущества и недостатки. Касаясь преимуществ, то можно сказать, что отзывы помогают создать полноценную картину о товаре или услуге, а также мнении потребителей о реальном положении вещей о том, что они думают о товаре компании, как они относятся к его качеству. Данный тип исследования не требует финансовых вложений, достаточно собрать полную информацию с различных источников и проанализировать ее. Также у данного типа исследования есть свои недостатки. Как правило, негативные отзывы потребители пишут чаще позитивных, поэтому не всегда есть возможность получить действительно реальную картину вещей. Также стоит сказать и о том, что негативные отзывы зачастую пишутся под влиянием эмоций, когда потребитель считает себя обманутым, либо испытывает чувство недовольства, поэтому такие отзывы могут быть сильно преукрашены, и реальная картина искажены.⁵⁴

Анализ отзывов был проведен на таких площадках, как (Zoon, Яндекс.Карты и 2ГИС). Было проанализировано 106 отзывов. Отзывы были проанализированы по 4 клубам сети, которые являются клубами Престиж. Ранее в параграфе 2.5 было представлено описание самих клубов. Каждый клуб является самостоятельной единицей, то есть каждый из клубов по разному оснащен, под разным руководством и с разным персоналом, соответственно, есть различия, как в работе клубов, так и в мнении потребителей о них. Однако, стоит также отметить, что есть общее у всех представленных клубов сети, это то, что они являются клубами премиум сегмента и являются клубами одной сети. За основу при анализе отзывов были взяты, как общие характеристики, так и характеристики, которые относятся только к одному из клубов, но встречаются в отзывах и к другим клубам с меньшей периодичностью.

2.4.3. Анкетирование

Следующим шагом является проведение онлайн-опроса. Было составлено два опроса. Вопросы опроса формулировались исходя из выявленных факторов, которые были получены путем глубинного интервью и анализа отзывов потребителей. Один опрос предназначался для сотрудников клубов. В нем участвовали администраторы клубов, менеджеры, а также тренерский состав. Данный опрос был необходим для того, чтобы собрать количественную информацию об отношении сотрудников к их работе, а также выделить основные на их взгляд проблемы, которые существуют в клубе при взаимодействии с потребителями. Описанные сотрудники являются прямым контактом между компанией и клиентом, их общение с клиентами происходит наиболее часто, и их мнение важно при анализе рассматриваемой

⁵⁴ Почему сайт Otzovik публикует только негативные отзывы? // Яндекс.Вопросы. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://yandex.ru/q/question/pochemu_sait_otzovik_com_publicuet_tolko_ff5ca422/ (дата обращения: 27.03.2023)

проблемы. Второй опрос предназначался для клиентов клубов. Они являются наиболее важным звеном в данном анализе, так как исследовательская работа связана именно с взаимоотношениями с потребителями, и их мнение является ключевым.

Опрос как метод маркетингового исследования заключается в том, что проводящий данную процедуру обращается к определенной группе граждан, чтобы узнать об их мнении и взглядах, а также о том, как потребители ведут себя в той или иной ситуации. Опрос ставит перед собой задачу получить сведения от первых лиц, респондентов.

Как и в любом исследовании, опрос имеет ряд преимуществ и недостатков. Количественные методы опроса обладают следующими достоинствами. Гибкость и универсальность - существует множество разнообразных форм опроса, которые могут быть приспособлены практически для любой исследуемой рыночной ситуации и использоваться для сбора практически любого типа маркетинговой информации. Высокий уровень стандартизации - всем респондентам задаются одни и те же вопросы с одинаковыми вариантами ответов на них. Это позволяет за короткий срок опросить большое количество респондентов и получить большие объемы информации. Кроме того, это приводит к более точной количественной оценке рыночных параметров и тенденций, что особенно важно при принятии управленческих решений. Стоит сказать и о возможности использования математико-статистического инструментов для анализа результатов. Результаты стандартизированных опросов можно обрабатывать при помощи различных специальных компьютерных программ. Это приводит к значительной экономии времени и денежных средств, что повышает эффективность количественных опросов. При опросе нет необходимости в визуальном контакте с респондентами. Необходимую маркетинговую информацию можно получить от респондента по почте, телефону или интернету — здесь не требуются специальные технические средства.

Также опрос имеет ряд недостатков. Опросы опираются на субъективные ответы, полученная информация отражает слова потребителей, пропущенные через призму их сознания, а не реальные поступки. Также для проведения опроса требуется согласие респондента. Опрашиваемые респонденты могут привести к искажению информации, когда респонденты будут отвечать, не думая, либо сознательно говорить неправду. Качество результатов сильно зависит от качества анкеты. Это касается только количественных опросов, и приводит к увеличению требований для используемых анкет. Количественные опросы основываются на использовании закрытых вопросов с готовыми вариантами ответов, поэтому

они могут прояснить только те проблемы, которые уже известны исследователю и не могут быть использованы для выдвижения гипотез.⁵⁵

Анкеты были созданы при помощи сайта Google Forms. Опрос сотрудников происходил напрямую, каждому была разослана ссылка на анкету. Опрос сотрудников происходил с 3.04 по 6.04. Всего в опросе приняли участие 68 респондентов, сотрудников. Анкета состояла из 22 вопросов и 3 разделов, каждый из которых включал: отношение к своей работе, компании в целом, вопросы, связанные с взаимодействием с потребителями, а также раздел с информацией о респонденте (стаж работы в компании и должность) (см. Приложение 1).

Касаемо опроса клиентов клубов, опрос также происходил напрямую, каждому высылалась анкета, изначально обговаривалось их согласие на участие в данном опросе. Опрос состоял из 47 вопросов и включал 4 раздела: опыт занятий в клубе, также поведенческие характеристики потребителей (время посещения, количество посещений в неделю, предпочтительные зоны клуба, которые посещают клиенты, а также цели клиентов), отношение к клубу (вопросы, посвященные теме рассмотрения предложений конкурентов, продолжения тренировок и причинам посещения данного клуба), удовлетворенность услугами компании (рассмотрение вопросов того, насколько потребители удовлетворены качеством предоставляемых услуг, а также взаимодействием с персоналом клуба), а также демографическую характеристику (пол, возраст и уровень дохода). Опрос клиентов проводился с 03.04 по 01.05. В опросе приняли участие 208 действующих клиентов клуба. Анализ результатов опроса происходил через компьютерную программу IBM SPSS.

2.5. Результаты исследования

В данном разделе будут представлены результаты глубинного интервью с руководителями компании, результаты анкетного опроса сотрудников и потребителей, а также результаты анализа отзывов потребителей. Далее по полученным результатам будет составлена карта клиентского пути и карта клиентского опыта для визуального представления текущей ситуации, связанной с клиентским опытом. По итогам данного раздела будет составлена программа совершенствования клиентского опыта, а также рекомендации для компании.

2.5.1. Анализ глубинных интервью

Целью проведения глубинного интервью было выявление основных проблем при взаимодействии с потребителями в клубах сети премиального сегмента на всех этапах пути

⁵⁵ Понятие и методика интервью// StudMe. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://studme.org/225773/marketing/ponyatie_metodika_intervyu (дата обращения: 27.03.2023)

клиента, способами их решения по мнению респондентов, а также определение специфики взаимоотношений с клиентами в данном сегменте.

Интервью проводились с 5 респондентами, каждый из которых является руководителем того или иного подразделения клубов сети премиального сегмента. Далее будут представлены выводы по всем проведенным интервью.

Основным выводом, который можно заключить по итогам интервью, является тот факт, что в настоящее время потребителю необходим индивидуальный подход во взаимоотношениях с компанией. Потребителю важно понимать, что те условия, которые ему предлагаются, являются подобранными специально для него, что для решения его сложной ситуации предприняты все возможные способы решения, ему важно понимать, что он является ценным для компании. Здесь же и выявляется первая проблема, которая существует в компании - в силу того, что компания является большой сетью, все действия сотрудников четко регламентированы правилами, нет гибкости в решении ситуаций потребителей. Есть правила, регламенты, которым следует каждый сотрудник. Потребителю этого не понять. До потребителя сложно донести структуру компании, объяснить, что сотрудник не может решить его проблему не по причине нежелания, а по причине того, что за это отвечает другой отдел. Как решение данной проблемы предлагается увеличить функционал сотрудников клубов Престиж и добавить им возможность решения ситуаций посетителя здесь и сейчас (вопросы заморозки, продления абонемента по больничному и другие вопросы, которые не требуют длительного времени, но могут повысить уровень удовлетворенности посетителя). Для всей сети это сделать не предоставляется возможным в силу того, что в стандартных клубах сети большой поток посетителей, а соответственно, и больше обращений. Поэтому именно для автоматизации и ускорения процессов работы клубов и существуют сервисные удаленные отделы. В клубах Престиж это представляется возможным. По этой причине падает сервисность клубов, так как потребители находят нелояльным такой подход.

Также данная проблема проявляется не только в вопросах сложных ситуаций с клиентами, но и в вопросах продаж, когда потребителю важно и нужно понимать, что для него делают индивидуальную скидку, дарят бонус. Однако и в этом случае сотрудники завязаны на действующих предложениях и невозможности предоставить персонализированное предложение, что для посетителей представляется недостаточной сервисностью. В качестве решения можно предложить такой вариант, как добавление возможности предоставления дополнительной скидки, которую менеджер может дать посетителю сам на его усмотрение, либо создать программу лояльности для постоянных посетителей.

Также в ходе интервью были отмечены общие проблемы, которые сейчас существуют у людей и которые влияют на работу потребительского сектора бизнеса, фитнес-клубов в том числе – это общая накаленная ситуация в мире, которая является большим раздражающим фактором для людей, тем самым приводит к тому, что потребители стали более выборочны в своем решении о покупке, в своих требованиях, в своем общении. Как способ решения, предлагается донесение до потребителя того факта, что занятия в клубе сети – это безопасное место, в котором нет обсуждения политики, в котором можно отдохнуть и отвлечься от окружающих проблем. Также в связи с накаленностью ситуации, потребители не готовы покупать длительные абонементы, на 2-3 года. Наблюдается тенденция в запросах на абонементы на 3-6 месяцев, однако компания в большей степени предоставляет предложения на долгосрочные варианты.

Также отмечается и то, что у потребителей сейчас появилось больше требований и запросов в сравнении с тем, что было на момент создания сети в 2007 году. Сейчас наблюдается переполненность рынка предложениями, что означает возможность выбора среди большого количества компаний и сравнения предложений у большого числа конкурентов. В связи с этим и повышается уровень требований. Компания предоставляет хороший сервис при хорошем ценовом предложении, которое в большинстве случаев ниже, чем у конкурентов. Важно поддерживать данный уровень, решать текущие проблемы, существующие внутри клубов и подстраиваться под меняющиеся условия окружающей среды, чтобы быть конкурентоспособными. Стоит отметить и тот факт, что с момента открытия клубов компания не модернизировала свои процессы под новые условия рынка. Все отделы клубов работают по устоявшимся годами правилам и изменений как таковых не появляется.

Отмечается также и необходимость в улучшении технической составляющей клубов. Эта проблема стоит наиболее ярко. В настоящее время существуют проблемы с уборкой клубов, отсюда и большое число жалоб и недовольств. Клиенты привыкли к определенному уровню сервиса, который поддерживался на протяжении всего времени работы клуба, сейчас отмечаются большие перебои в данном вопросе, которые не могут решиться длительное время. По основным пунктам проблем отмечается недостаток полотенец на стеллажах в раздевалках, отсутствие бритвенных станков, ватных палочек и других средств личной гигиены помимо гелей для душа, убранные еще в 2021 году, а также некачественная уборка зон клубов. Причиной того, что отсутствуют средства личной гигиены, а также наблюдается дефицит полотенец можно объяснить тем, что в клубах участились кражи. Так по итогам анализа, проведенного управляющими клубов была получена статистика, по которой еженедельно пропадает около 100 полотенец. Несмотря на постоянные закупки новых партий

полотенец, необходим контроль имеющихся. По этой же причине и были убраны средства личной гигиены, так как отмечается, что их расход превышает норму пользования в клубах. Управляющие связывают данный факт с тем, что за последние годы изменился контингент посещающих клуб. В силу того, что в клубах на постоянной основе проводятся акции, привлекаются посетители, которые изначально являются клиентами клубов стандарт, более низкого ценового сегмента, но готовы доплатить небольшую разницу до клуба Престиж. Касаемо уборки клубов отмечается необходимость усиления контроля, так как менять клининговую компанию не предоставляется возможным в силу более высоких цен у других компаний, а также необходимости долгое время настраивать процессы работы новой компании, которая не гарантирует качественного результата.

Была отмечена и необходимость проведения ремонтных работ, так как клубы капитально не ремонтировались с момента их открытия. Основные необходимые зоны для ремонта – спа-зоны, душевые, отделочные работы в тренажерном зале. Капитальный ремонт принесет большие издержки компании в силу того, что будет необходимость в закрытии клубов на длительный период. Предлагается проводить работы в ночное время, а также в сезонное закрытие водного комплекса по очистке бассейнов.

Также стоит сказать об оценке оборудования в тренажерном зале. Руководителями фитнес подразделения было отмечено, что существует необходимость в постоянном контроле уровня износа оборудования, так как при постоянном использовании, оно может ломаться либо могут изнашиваться его составляющие, что будет приводить к поломке. В клубах Престиж представлено профессиональное оборудование итальянских и американских марок, однако более 80% тренажеров не обновлялись с момента открытия клубов (5-7 лет). В настоящее время существуют проблемы с поставками такого оборудования в страну, а также повышению цен на него. Замена оборудования в такой ситуации может стоить компании больших издержек, таким образом, для избежания критической ситуации, при которой будет необходимость замены большого числа тренажеров, необходимо ежемесячно выделять бюджет на ремонтно-восстановительные работы, чего сейчас в компании не происходит. Было отмечено также, что это сильно влияет на удовлетворенность клиентов, так как им хочется видеть современный подход и заявленный премиальный уровень.

Также стоит сказать и про специфику взаимоотношений с потребителями в сегменте премиум. В компании коммуникация с потребителями строится в основном на телефонных звонках. Значимая часть продаж осуществляется за счет них. В настоящее время есть необходимость в адаптации схемы продаж под изменения окружающей среды. Как было упомянуто раньше необходим более индивидуальный подход. Нужно слышать клиента и

выстраивать с ним общение на комфортных для него условиях, например, личное общение в клубе, либо общение посредством общения через мессенджеры (смс-сообщения, WhatsApp, Telegram и другие). Стоит сказать и о том, что менеджеры клуба сами так и делают, но это их инициатива, есть необходимость в регламентации данных действий, чтобы это входило в должностные обязанности, а не делалось по инициативе сотрудника.

Важным выводом из интервью являлось также и предложение о создании отдела заботы, либо введении должности в клубе, как менеджер по работе с клиентами. Основной обязанностью такого отдела или сотрудника будет являться забота о клиентах, например, которые приобрели абонемент, но не ходят по нему, также общение насчет жалоб клиентов. Этот вопрос коррелируется с вопросом об индивидуальном подходе к общению с клиентом, так как психология людей предполагает заботу о них, понимание их значимости. Можно также поздравлять с праздниками, предлагать какие-то мотивирующие бонусы в той или иной ситуации.

Также важным является и предложение о создании программы лояльности для постоянных посетителей. Здесь в том числе речь идет о персональном подходе, так как посетители, которые посещают клуб более 5 лет, например, являются самой лояльной и ценной аудиторией, важно показать им, что они ценны. Получается же так, что условия для них являются такими же, как и для новых посетителей, что объясняется политикой ценообразования в компании. Основной выделенной в ходе интервью задачей работы с потребителями в премиальной сегменте сети является удержание действующих посетителей, так как постоянный посетитель самый преданный и лояльный. Приток новых потребителей есть и должен быть, но в дополнительной стимуляции привлечения новых потребителей нет необходимости. А вот проблема удержания действующих потребителей действительно есть.

Важный вопрос, который в том числе был освещен в ходе интервью является взаимодействие управляющей компании и клубов. Ранее в разделе 2.2 была приведена схема организационной структуры компании, каждый клуб находится под управлением офиса – управляющей компании. Было выделено, что в вопросе работы коммерческого подразделения (выполнения планов и продаж) реакция офиса на запросы клубов происходит достаточно быстро. Например, в случае, если сеть не выполняет заявленный план по продажам, то вводится дополнительное предложение. Касаемо же взаимодействия по вопросам административно-хозяйственной части или другим текущим вопросам, то взаимодействие осуществляется только через территориального директора, и другие руководители даже не представляют о том, был ли их запрос удовлетворен и предприняты ли какие-либо меры.

Полученные из интервью выводы были взяты за основу при составлении опросов сотрудников и потребителей, а также при составлении карты клиентского опыта и пути.

2.5.2. Анализ отзывов потребителей

Для более полного понимания мнения потребителей о клубах Престиж компании «Фитнес Хаус», для уточнения и корректировки основополагающих факторов был проведен анализ отзывов на интернет-площадках. У клуба на Левашовском средний рейтинг на площадках 4,8, у клуба на Пулковском – 4,7, на Гашека – 4,7, на Хошimina – 4,4. Стоит также упомянуть статистику оценки основных критериев, таких как, качество бассейна, водного комплекса, обслуживание, чистоту, ремонт и техническое состояние клубов, парковка. Средние показатели по каждому пунктам такие: водный комплекс – 58% из 100%, обслуживание 54%, ремонт – 23%, парковка – 30%, чистота – 43%. У клубов наблюдаются критические значения у таких показателей, как ремонт и техническое состояние клуба, отсутствие парковки и чистота. Подтверждение тому, что данные показатели у клубов действительно на низком уровне будет представлено далее, а также в приложении 3.

В результате анализа отзывов были выявлены следующие тенденции:

1. Наблюдается тенденция к хорошему оснащению клубов. Под этим подразумевается наличие всех необходимых тренажеров, профессионального оборудования, оснащенного водного комплекса с разнообразными бассейнами (спортивный, детский, джакузи), большого спа-комплекса с разнообразными саунами. Однако плохое техническое состояние оборудования, а также необходимость проведения ремонтных работ помещений.

2. Отмечается хорошая работа менеджеров клуба. Своевременное информирование о предложениях, приятный диалог, ориентация по всем интересующий вопросам. Однако негативная тенденция по отношению к администраторам клуба (неприветливые, не помогают в решении вопросов).

3. Профессиональный высококвалифицированный тренерский состав клубов, но отсутствие дежурного тренера. Высокий уровень групповых программ.

4. Отмечается наличие входящих в стоимость дополнительных услуг таких как, безлимитное количество маленьких и больших полотенец, а также чая в спа-зоне. Однако с наличием полотенец бывают проблемы в вечернее время. Одна из наиболее частых жалоб.

5. Наблюдается большая загруженность клубов в пиковые часы (вечернее время в будние дни), в другое время пребывание в клубе комфортно.

6. Также отмечается негативная тенденция по уборке клубов (наиболее частая жалоба).

7. Отмечается и то, что при обращении в клуб по звонку в первый раз не озвучивается

цена на абонементы, менеджеры лишь приглашают в клуб, но цены не называют, а также, что сервисная служба плохо помогает в решении текущих проблем клиентов.

8. Отсутствие парковки, которая бы принадлежала клубу.

Более подробное описание отзывов потребителей с примерами представлены в приложении (см. Приложение 3).

2.5.3. Анализ анкетных опросов

Исходя из результатов глубинного интервью и анализа отзывов потребителей был определен ряд факторов, которые взяты за основу при составлении опросов сотрудников и клиентов. В опросе сотрудников приняли участие 68 респондентов, в опросе клиентов 208 респондентов. Результаты опросов представлены ниже.

Анализ опроса сотрудников

Первым этапом анализа стала характеристика сотрудников, участвующих в исследовании. При запуске опроса, было принято решение учитывать такие характеристики работников как занимаемая должность и стаж работы, поскольку они непосредственно могут влиять на причины повышения и снижения лояльности к компании (таблица 3).

Таблица. 3. Характеристика сотрудников

Характеристика	Значения
Должность	Менеджер клуба – 32,4% Администратор – 22, 1 % Тренер тренажерного зала – 25% Тренер водного комплекса – 20,6%
Стаж работы	Менее 1 года – 17,6% От 1 до 3 лет -25 % 3-5 лет - 20,6% 5-10 лет – 17,6% Более 10 лет – 19, 1 %

Источник: [Составлено авторов]

В опросе приняли участие 68 сотрудников компании. При анализе параметров выяснили, что в исследовании участвовали менеджеры клуба, которые непосредственно занимаются коммуникацией с клиентами – 32%, 22% администраторов, 25% тренеров тренажерного зала и 20% тренеров водного комплекса. Охват всех должностей был важен с точки зрения цели эмпирического исследования – сотрудникам на разных должностях важны в коммуникации с клиентами разные составляющие факторы. Что касается стажа работы, то были опрошены и сотрудники, которые работают относительно недолго, которые оценивают

ситуацию в клубе со стороны своего небольшого опыта и не знают, что было до. Было опрошено 18% тех, кто проработал в компании менее 1 года, 25% тех, кто проработал в компании от 1 до 3 лет, 21% тех, кто проработал в компании от 3 до 5 лет, 18% тех, кто работает от 5 до 10 лет и 19% тех, кто работает в фитнес-клубе более 10 лет.

Часть вопросов, которые были предложены респондентам в начале исследования, были направлены на выявление сложностей во взаимодействии с клиентами клуба. В данном исследовании с помощью частотного распределения был проанализирован данный факт. Посмотреть на мнение сотрудников по данному фактору важно, так как это покажет общую картину того, считают ли они, что поведение потребителей изменилось за рассматриваемый период в 1-2 года. Это может помочь при составлении дальнейших рекомендаций (рис.13).

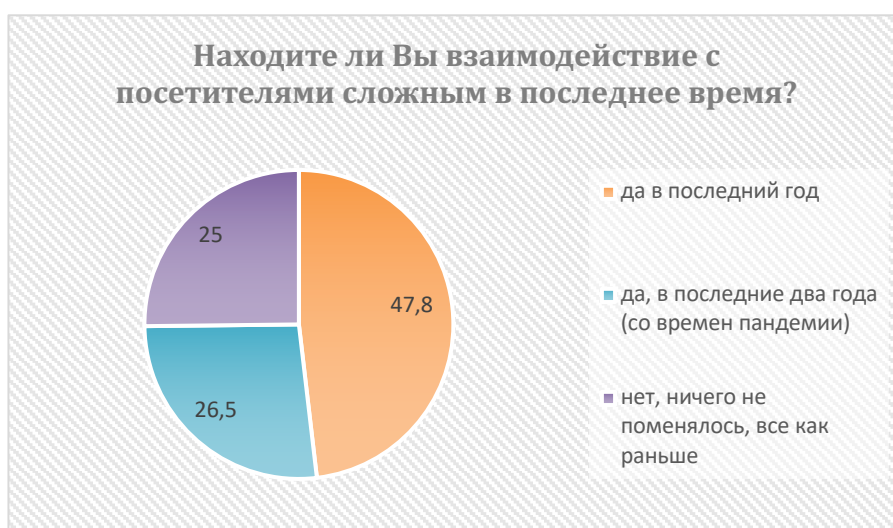


Рис. 13. Частотное распределение по вопросу «Находите ли Вы взаимодействие с посетителями сложным в последнее время?»

Источник: [Составлено автором]

Если рассматривать частоту столкновения со сложностями, то 48% отмечают, что взаимодействие с посетителями стало сложным в последний год, 27% определяют возникновение сложностей в последние два года и связывают их с пандемией и 25% отмечают отсутствие каких-либо трудностей в работе (рис. 14).



Рис. 14. Частотное распределение по вопросу «Находите ли Вы, что для решения конфликтных сложных ситуаций нужно прикладывать больше усилий?»

Источник: [Составлено автором]

Что касается решения конфликтных ситуаций, то более половины респондентов ощущают, что в последний год при решении конфликтных ситуаций нужно прикладывать больше усилий (53%), 25% отметили данную тенденцию в последние два года и 22% не заметили появление сложностей в решении конфликтных ситуаций (рис.15).

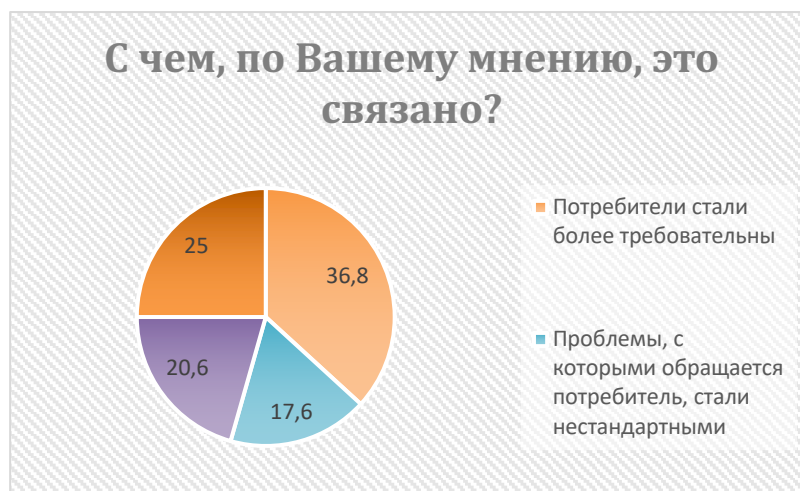


Рис. 15. Частотное распределение по вопросу о причинах конфликтных ситуациях между клиентами и сотрудниками

Источник: [Составлено автором]

Тем респондентам, которые отметили возникшие сложности, были предложены причины, по которым это происходит - 37% заметили, что потребители стали более требовательны, 18% определили, что проблемы, с которыми обращаются клиенты стали более

нестандартными, 21% руководствуются тем, что сотрудники стали менее компетентными, а 25% считают, что ничего не поменялось.

По итогам описательной статистики и частотного распределения можно говорить о следующем:

1. Взаимодействие с посетителями фитнес клубов «Фитнес Хаус Престиж» стало сложным для большинства сотрудников в последний год или в последние два года с момента начала пандемии. Это может быть вызвано изменениями в условиях работы из-за пандемии, а также изменениями в ожиданиях и требованиях посетителей.

2. Для решения конфликтных и сложных ситуаций требуется больше усилий со стороны сотрудников в последний год или в последние два года.

3. Большинство сотрудников отмечают увеличение количества жалоб от посетителей в последний год или в последние два года. Это может свидетельствовать о возможных проблемах в клубе, которые необходимо исследовать и решить для улучшения клиентского опыта.

Для проверки дальнейших гипотез использовались перекрестные таблицы с использованием критерия Хи-квадрат и коэффициента V-Крамера. Критерий Хи-квадрат показывал, значимы ли предполагаемые различия между группами, а V-Крамер помогал понять, насколько сильные эти различия. В данном случае использование таблиц сопряженности является удачным по нескольким причинам:

1. Связь между двумя переменными - таблицы сопряженности позволяют анализировать связь между двумя переменными, в данном случае связь между воспринимаемой сложностью взаимодействия с посетителями и возможными причинами этой сложности. Таблица позволяет увидеть, какие проблемы (потребители стали более требовательны, проблемы стали нестандартными, сотрудники стали менее компетентными) связаны с ответом на вопрос о сложности взаимодействия.

2. Наглядность и легкость анализа - таблицы сопряженности предоставляют наглядное представление данных, которое позволяет легко анализировать распределение процентных значений и выявлять паттерны или тренды. Здесь можно увидеть, какие проблемы имеют наибольшую связь с воспринимаемой сложностью и какие проблемы менее значимы.

Определив, что взаимоотношения с потребителями изменилось за рассматриваемый период, проверим, что, по мнению сотрудников, влияет на данное изменение (см. Таблица 4).

Таблица. 4. Идентификация сложностей во взаимодействии с посетителями

С чем, по Вашему мнению, это связано?	Потребители стали более требовательны	Проблемы, стали нестандартными	Сотрудники стали менее компетентными	Я выбрал ответ, что ничего не поменялось
Находите ли Вы взаимодействие с посетителями сложным в последнее время? да в последний год	60.0%	66.7%	64.3%	0.0%
Находите ли Вы взаимодействие с посетителями сложным в последнее время? да, в последние два года (со времен пандемии)	28.0%	33.3%	28.6%	18.8%
Находите ли Вы взаимодействие с посетителями сложным в последнее время? нет, ничего не поменялось, все как раньше	12.0%	0.0%	7.1%	81.3%
Всего	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Значимость	0.000			
V Крамера	0.597			

Источник: [Составлено автором]

Гипотеза подтвердилась на уровне 0,000, сила связи сильная. Можем говорить о следующих результатах:

1. Подавляющее большинство сотрудников (47,8%) считают взаимодействие с посетителями сложным в последний год.
2. Большинство сотрудников, которые ответили «да в последний год», связывают сложность взаимодействия с большей требовательностью потребителей (60,0%) и нестандартными проблемами, с которыми они обращаются (66,7%).
3. Ответы сотрудников, которые указали «да, в последние два года», также указывают

на требовательность потребителей (28,0%) и нестандартные проблемы, с которыми они обращаются (33,3%). Они также отмечают, что сотрудники стали менее компетентными (28,6%) в решении данных сложных ситуаций.

4. Однако, некоторые сотрудники (25,4%) указали, что ничего не изменилось и все осталось как раньше. Из этой группы сотрудников большинство (81,3%) связывают отсутствие изменений с тем, что они выбрали ответ о том, что сотрудники остались компетентными.

5. Требовательность потребителей и нестандартные проблемы, с которыми они обращаются, играют значительную роль в сложности взаимодействия с посетителями. Это может быть связано с изменениями и требованиями, возникшими вследствие пандемии COVID-19 и изменениями поведения и предпочтений клиентов.

6. Некоторые сотрудники отмечают, что ничего не изменилось. Это может указывать на то, что определенные группы сотрудников достаточно лояльны в вопросах решения сложных ситуаций и не видят координальных изменений.

Следующее выдвинутое предположение заключалось в том, что на взаимоотношения с клиентами влияет техническое состояние клуба (качество оборудования, количество посетителей, качество уборки клуба, загруженность клуба, наличие и качество дополнительных услуг). Результаты анализа данной гипотезы представлены в таблице 5.

Таблица. 5. Идентификация жалоб со стороны клиентов

Находите ли Вы, что от посетителей в последнее время стало поступать больше жалоб?	да	нет	Всего
Какие причины жалоб чаще всего?			
Высокая цена	7,0%	10 %	7,5%
Качество уборки клуба	42,1%	10,0%	37,3%
Качество обслуживания	17,5%	0 %	14,9%
Я выбрал ответ, что ничего не поменялось	0%	80,0%	81,9%
Количество посетителей в клубе	19 (33,3%)	0%	8,4%
Всего	57	10	67
Значимость	0,000		
V Крамера	0,891		

Источник: [Составлено автором]

Можем сделать следующие выводы на основе подтвержденной гипотезы с $p\text{-value} = 0,000$, $V\text{-Крамера} = 0,891$, которые говорят о сильной связи между переменными:

1. Взаимодействие с посетителями фитнес-клуба стало сложнее в последний год/два

года. Более половины сотрудников (73,5%) заявили, что они находят взаимодействие с посетителями сложным в последнее время. Это может указывать на проблемы, которые влияют на клиентский опыт.

2. Появление нестандартных проблем, связанных с высокими требованиями потребителей, может быть одной из причин сложного взаимодействия. Около 37,3% сотрудников, указавших, что взаимодействие стало сложным, связывают это с качеством уборки клуба, что может указывать на необходимость улучшить стандарты и процедуры уборки, чтобы удовлетворить повышенные ожидания клиентов.

3. Высокая цена также является одной из основных причин жалоб. 7,5% сотрудников, которые отметили, что взаимодействие стало сложным, указали высокую цену в качестве причины. Это может означать, что клиенты считают стоимость услуг слишком высокой по сравнению с предоставляемыми преимуществами. Возможно, необходимо пересмотреть ценовую политику и сделать ее более гибкой.

4. Компетентность сотрудников также может влиять на сложность взаимодействия с посетителями. Однако, в исследовании эта причина не была значимо выделена.

Следующие два предположения также проверялись на основе построения таблиц сопряженности. На взаимоотношение с клиентами влияет взаимодействие с персоналом клуба (менеджерами, администраторами, тренерами) и ценообразование (проводимые акции, уровень цен) (таблица 6).

Таблица. 6. Идентификация причин оттока клиентов

Находите ли Вы, что в последнее время меньшее количество посетителей продлевают свои абонементы/персональные занятия?	да	в последний год	да, в последние два года (со времен пандемии)	нет, ничего не поменялось, все как раньше
С чем это связано?				
Недовольны ценой на услуги	9%		13%	0%
Недовольны уровнем предоставляемых услуг	45,5%		47,4%	29,1%
В связи с текущей ситуацией в стране (пандемия коронавируса, СВО) потребители не хотят что-то планировать на будущее	45,5%		16 (69,6%)	0 (0,0%)

Продолжение таблицы 6

Я выбрал ответ, что ничего не поменялось	0%	0%	90,9%
Всего	100%)	100%	100%
Значимость	0,000		
V - Крамера	0,695		

Источник: [Составлено автором]

Результаты свидетельствуют о следующем:

1. Уровень удовлетворенности клиентов оказывает влияние на продление абонементов и персональных занятий. Большинство (23,9%) сотрудников, которые отметили меньшее количество продлений со стороны клиентов, связывают это с недовольством уровнем предоставляемых услуг.

2. Высокая цена также оказывает влияние на решение клиентов продлить абонементы или персональные занятия. 7,5% сотрудников, указавших меньшее количество продлений со стороны клиентов, связывают это с недовольством ценой на услуги. Это может быть сигналом для компании пересмотреть ценовую политику и предложить более привлекательные условия для клиентов (более гибкую систему).

3. Текущая ситуация в стране, включая пандемию коронавируса, также влияет на решение клиентов продлить абонементы или персональные занятия. 38,8% сотрудников, указавших меньшее количество продлений, связывают это с неуверенностью и нежеланием планировать на будущее из-за текущей ситуации. Это требует понимания и гибкого подхода компании для удовлетворения потребностей клиентов в период неопределенности.

4. Значительная доля сотрудников (29,9%) заявила, что ничего не поменялось, их решение продлить абонементы или персональные занятия остается стабильным. Это может указывать на лояльность этих клиентов и удовлетворенность предоставляемыми услугами.

Дальнейшая проверяемая гипотеза: на взаимоотношение с клиентами влияет политика компании (способ общения с потребителями, наличие программы лояльности, лояльность компании в целом к потребителям, структура компании, наличие удобной системы взаимодействия с компанией, мобильное приложение). Результаты представлены в таблице 7.

Таблица. 7. Предложения по усовершенствованию

Находите ли Вы, что для решения конфликтных, сложных ситуаций нужно прикладывать больше усилий?		
	да	нет
Уделять больше внимание на отработку жалоб/предложений	32.1%	13.3%
Ускорить процесс решения сложных ситуаций (с личным кабинетом, с заморозкой и другое)	17.0%	0.0%
Добавить систему лояльности для постоянных посетителей	24.5%	60.0%
Создать мобильное приложение	26.4%	26.7%
Всего	100.0%	100.0%
Значимость	0,036	
V Крамера	0,355	

Источник: [Составлено автором]

Результаты проверки гипотезы показывают связь между восприятием необходимости прикладывать больше усилий для решения конфликтных и сложных ситуаций и предложениями по усовершенствованию работы с посетителями в компании. Выводы на основе представленных данных говорят о следующем:

1. Отработка жалоб/предложений: 32% участников исследования, которые считают, что для решения конфликтных и сложных ситуаций нужно прикладывать больше усилий, также считают, что компания должна уделять больше внимания на отработку жалоб и предложений со стороны посетителей. Это указывает на важность активной обратной связи и эффективной обработки проблем клиентов.

2. Ускорение процесса решения сложных ситуаций: 17% участников исследования, считают, что компания должна ускорить процесс решения таких ситуаций, включая проблемы с личным кабинетом и заморозкой абонемента. Это подтверждает необходимость предоставления быстрых и эффективных решений для клиентов.

3. Добавление системы лояльности: 32,4% участников исследования, которые считают, что компания должна добавить систему лояльности для постоянных посетителей. Это указывает на важность удержания клиентов и предоставления им привилегий и стимулов для долгосрочного сотрудничества.

4. Создание мобильного приложения: 26% участников исследования, считают, что

компания должна создать мобильное приложение, что может говорить о важности предоставления удобного и доступного инструмента для взаимодействия с клиентами.

Значение коэффициента Крамера (0,355) указывает на среднюю степень ассоциации между переменными, что подтверждает связь между взаимоотношением с клиентами и решением конфликтных, сложных ситуаций. Значимость (0,036) показывает, что различия в ответах статистически значимы.

Следующая рассматриваемая гипотеза - стаж работы в компании должностной сотрудник не влияет на оценку перечисленных факторов влияния. Данную гипотезу важно проверить, чтобы определить наличие предвзятого отношения у сотрудников, а также определить являются ли уже рассмотренные причины общей тенденцией. Результаты представлены в таблице 8.

Таблица. 8. Предложения по усовершенствованию клуба в зависимости от стажа работы сотрудников

Стаж работы	Менее 1 года	1-3 года	3-5 лет	5-10 лет	Более 10 лет	Всего
Уделять больше внимания на обработку жалоб/предложений	16.7%	29.4%	35.7%	16.7%	38.5%	27.9%
Ускорить процесс решения сложных ситуаций (с личным кабинетом, с заморозкой и другое)	25.0%	23.5%	0.0%	16.7%	0.0%	13.2%
Добавить систему лояльности для постоянных посетителей	16.7%	23.5%	21.4%	58.3%	46.2%	32.4%

Продолжение таблицы 8

Создать мобильное приложение	41.7%	23.5%	42.9%	8.3%	15.4%	26.5%
Значимость	0,117					
V Крамера	0,297					

Источник: [Составлено автором]

По результатам проверки гипотезы, не обнаружено статистически значимых связей между мнением сотрудников относительно параметров усовершенствования и стажем работы, однако это не отрицает важности принятия во внимание различных групп сотрудников и их потребностей при разработке усовершенствований работы с посетителями.

Анализ опроса потребителей

Проведя анализ мнения сотрудников о взаимоотношениях компании с потребителями, перейдем к анализу непосредственно мнения сотрудников.

В данном опросе участвовало 208 клиентов. В результате анализа данных, была собрана информация о поле, возрасте и материальном положении участников. Если говорить о гендерном распределении, то 42,3% опрошенных были женского пола, в то время как 57,7% - мужского пола.

В отношении возраста клиентов, выборка разделена на несколько групп. Самой многочисленной возрастной группой являются клиенты в возрасте от 26 до 35 лет, которые составляют 34,6% от общего числа опрошенных. За ними следуют клиенты в возрасте от 36 до 45 лет, которые составляют 30,8% от общего числа. Клиенты в возрасте от 18 до 25 лет составляют 19,2%, клиенты в возрасте от 46 до 55 лет - 11,5%, и клиенты старше 56 лет - 3,8% от общего числа.

Что касается материального положения, опрошенные клиенты делились на две категории. 75% клиентов отметили, что приобретение бытовой техники для них не вызывает трудностей, но приобрести автомобиль представляется проблематичным. Оставшиеся 25% клиентов заявили, что у них достаточно денег, чтобы себе ни в чем не отказывать. Перейдем к проверке гипотез.

Однофакторный дисперсионный анализ является полезным инструментом для проверки гипотез о взаимосвязи между поведенческими привычками и удовлетворенностью клиентов в разных аспектах фитнес-клуба, поскольку позволяет изучать влияние только

одного фактора на зависимую переменную. В данном случае фактором может быть поведенческая привычка и зависимая переменная - удовлетворенность клиентов различными аспектами клуба. Такой подход позволяет более точно исследовать влияние конкретных привычек на удовлетворенность. Проверив распределение на нормальность, убедившись в отсутствии равенства дисперсий с помощью критерия Ливиня, было подтверждено, что проведение теста ANOVA целесообразно.

Были выдвинуты следующие гипотезы:

1. Поведенческие привычки (длительность посещения клуба, время посещения, частота и др.) потребителей влияют на их уровень удовлетворенности клубом.
2. Большее число потребителей недовольны качеством предоставляемых им услуг (качество оборудования, ремонт клуба, дополнительные опции, чистота)
3. Большее число потребителей довольны взаимодействием с персоналом клуба (менеджеры, администраторы, тренеры)
4. Большее число потребителей не довольны таким способом взаимодействия с ними, как звонки.

Таблица. 9. Влияние длительности посещения фитнес-клуба на удовлетворенность аспектами клуба

Факторы удовлетворенности	Стаж работы	Среднее	F-статистики	Значимость
Я считаю, что персональные тренировки приносят большую пользу. Тренироваться нужно с тренером.	Менее 6 месяцев	3.17	3,163	,026
	Около года	2.94		
	1-3 года	3.89		
	Более 3х лет	2.92		
Для меня важен внешний вид сотрудников. Они являются лицом компании. Я доволен внешним видом персонала клуба.	Менее 6 месяцев	3.75		
	Около года	3.56		
	1-3 года	4.11		
	Более 3х лет	4.15		
Мне нравится, что менеджер звонит мне и подбирает для меня индивидуальное предложение в случае продления, либо если я обращаюсь к нему	Менее 6 месяцев	3.08	2,853	,038
	Около года	3.06		
	1-3 года	4.00		
	Более 3х лет	3.46		

Продолжение таблицы 9

Мне не нравится, когда меня подгоняют и ограничивают в сроках при принятии решения о покупке	Менее 6 месяцев	4.08	4,847	,003
	Около года	4.22		
	1-3 года	3.56		
	Более 3х лет	3.77		
Если бы не менеджер по продажам, то я бы забросил спорт	Менее 6 месяцев	2.67	3,658	,013
	Около года	2.33		
	1-3 года	3.44		
	Более 3х лет	2.46		
Мне доставляют дискомфорт постоянные звонки менеджеров клуба	Менее 6 месяцев	3.67		
	Около года	4.00		
	1-3 года	3.56		
	Более 3х лет	3.38		
Я бы хотел выбрать другой способ взаимодействия с менеджерами клуба, чем по телефону	Менее 6 месяцев	3.17	4,649	,004
	Около года	3.89		
	1-3 года	3.44		
	Более 3х лет	3.23		
Я доволен тем, какие предложения мне подбирают менеджеры клуба	Менее 6 месяцев	4.00	2,940	,034
	Около года	3.11		
	1-3 года	3.78		
	Более 3х лет	3.54		

Источник: [Составлено автором]

Из результатов можно сделать следующие выводы (см. Таблица 9):

1. Клиенты, которые пользуются услугами клуба менее 6 месяцев, в целом оценивают персональные тренировки выше, чем клиенты, которые пользуются услугами более длительное время.
2. Клиенты, которые пользуются услугами клуба более 3х лет, оценивают внешний вид сотрудников и менеджеров клуба выше, чем клиенты, которые пользуются услугами менее 3х лет.
3. Клиенты, которые пользуются услугами клуба менее 6 месяцев, оценивают звонки менеджеров и подбор индивидуального предложения при продлении членства в клубе ниже, чем клиенты, которые пользуются услугами более длительное время.

4. Клиенты, которые пользуются услугами клуба менее 6 месяцев, оценивают негативно ограничения в сроках при принятии решения о покупке, чем клиенты, которые пользуются услугами более длительное время.

5. Клиенты, которые пользуются услугами клуба менее 6 месяцев, оценивают ниже работу менеджеров клуба, чем клиенты, которые пользуются услугами более длительное время.

6. Клиенты, которые пользуются услугами клуба около года, наиболее негативно относятся к звонкам менеджеров клуба, чем клиенты, которые пользуются услугами более длительное время.

7. Клиенты, которые пользуются услугами клуба 1-3 года, наиболее заинтересованы в индивидуальном подборе предложения и наиболее довольны им, чем клиенты, которые пользуются услугами менее или более длительное время.

Таким образом, можно сделать вывод, что срок пользования услугами клуба влияет на оценку разных аспектов клуба, и клиенты с разным стажем пользования услугами клуба имеют разные потребности и ожидания от работы клуба и его сотрудников.

Для проверки гипотезы о зависимости факторов удовлетворенности со стороны клиентов фитнес-клуба от опыта посещения других клубов сети «Фитнес Хаус» был проведен анализ нескольких факторов.

Фактор, связанный с мнением клиентов о пользе персональных тренировок, показал следующие результаты (таблица 10):

1. Среди клиентов, у которых есть опыт посещения других клубов сети «Фитнес Хаус» и которые считают персональные тренировки полезными, среднее значение оценки составило 3,41.

2. Среди клиентов, у которых нет опыта посещения других клубов сети «Фитнес Хаус» и которые считают персональные тренировки полезными, среднее значение оценки составило 2,88.

Фактор, связанный с мнением клиентов о роли менеджера по продажам, показал следующие результаты:

1. Среди клиентов, у которых есть опыт посещения других клубов сети «Фитнес Хаус» и которые считают, что без менеджера по продажам они бы забросили спорт, среднее значение оценки составило 2,93.

2. Среди клиентов, у которых нет опыта посещения других клубов сети «Фитнес Хаус» и которые считают, что без менеджера по продажам они бы забросили спорт, среднее значение оценки составило 2,32.

Таким образом, видна связь между тем, посещал ли клиент уже клубы сети или нет с лояльностью подхода к персональным занятиям и менеджерам. Это может говорить о том, что клиенты, занимающиеся в сети дольше, имеют большую лояльностью к компании в целом, а также ее сотрудникам.

Таблица. 10. Влияние опыта посещения других клубов сети «Фитнес Хаус» на факторы удовлетворенности.

Факторы удовлетворенности		Среднее	Ф-	Значимость
			статистики	
Я считаю, что персональные тренировки приносят большую пользу. Тренироваться нужно с тренером.	да	3,41	5,345	,022
	нет	2,88		
Если бы не менеджер по продажам, то я бы забросил спорт	да	2,93	8,230	,005
	нет	2,32		

Источник: [Составлено автором]

Далее анализируется влияние опыта работы с тренером на факторы удовлетворенности (таблица 11).

Таблица. 11. Влияние опыта работы с тренером на факторы удовлетворенности.

Факторы удовлетворенности	Опыт работы с тренером	Среднее	Ф-статистики	Значимость
Я доволен качеством предоставляемых мне услуг	Да, занимаюсь	3,32	5,456	,005
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	3,13		
	Нет, никогда не занимался	2,72		
Я доволен работой сотрудников рецепции.	Да, занимаюсь	4,16	6,549	,002
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	3,87		
	Нет, никогда не занимался	3,50		
Я доволен работой коммерческого отдела клуба (менеджеры по продажам)	Да, занимаюсь	3,89	13,139	,000
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	4,00		
	Нет, никогда не занимался	3,06		
Я доволен работой тренерского состава	Да, занимаюсь	4,42	24,996	,000

Продолжение таблицы 11

	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	4,40		
	Нет, никогда не занимался	3,39		
Я доволен работой клининговой компании	Да, занимаюсь	2,58	4,604	,011
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	2,07		
	Нет, никогда не занимался	2,17		
Клуб соответствует заявленному премиальному уровню	Да, занимаюсь	3,26	7,922	,000
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	3,13		
	Нет, никогда не занимался	2,61		
Мне нравится оснащенность тренажерного зала и качество оборудования	Да, занимаюсь	3,63	18,501	,000
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	3,67		
	Нет, никогда не занимался	2,61		
Я доволен зоной водного комплекса. Мне комфортно заниматься в бассейне	Да, занимаюсь	4,05	7,690	,001
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	3,73		
	Нет, никогда не занимался	3,33		
При обращении с вопросом/проблемой к персоналу клуба, я всегда получаю решение.	Да, занимаюсь	4,00	10,564	,000
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	4,07		
	Нет, никогда не занимался	3,39		
При обращении с вопросом/проблемой к персоналу клуба, мою ситуацию решают быстро.	Да, занимаюсь	3,26	19,380	,000
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	2,93		
	Нет, никогда не занимался	2,17		
Мне нравится заниматься с персональным тренером.	Да, занимаюсь	4,32	49,622	,000
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	3,27		
	Нет, никогда не занимался	2,11		
Я считаю, что персональные тренировки приносят большую пользу. Тренироваться нужно с тренером.	Да, занимаюсь	4,21	61,450	,000
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	3,40		
	Нет, никогда не занимался	1,83		
Мне нравится обращение персонала клуба ко мне	Да, занимаюсь	4,32	12,630	,000

Продолжение таблицы 11

	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	4,47		
	Нет, никогда не занимался	3,83		
В клубе я чувствую себя комфортно. Мне нравится времяпрепровождение в нем.	Да, занимаюсь	4,16	4,938	,008
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	3,93		
	Нет, никогда не занимался	3,61		
Для меня важно, чтобы ко мне обращались вежливо.	Да, занимаюсь	4,11	3,205	,043
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	4,27		
	Нет, никогда не занимался	3,78		
Со мной здороваются и прощаются. Всегда приветливы, дружелюбны и любезны	Да, занимаюсь	4,32	3,204	,043
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	4,13		
	Нет, никогда не занимался	3,94		
Я считаю, что ценовое предложение клуба соответствует качеству предоставляемых услуг. Я считаю цену оправданной.	Да, занимаюсь	3,79	12,003	,000
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	3,13		
	Нет, никогда не занимался	2,94		
Мне нравится, что менеджер звонит мне и подбирает для меня индивидуальное предложение в случае продления, либо если я обращусь к нему	Да, занимаюсь	3,74	17,837	,000
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	3,67		
	Нет, никогда не занимался	2,61		
Мне не нравится, когда меня подгоняют и ограничивают в сроках при принятии решения о покупке	Да, занимаюсь	3,63	5,443	,005
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	4,20		
	Нет, никогда не занимался	4,11		
Если бы не менеджер по продажам, то я бы забросил спорт	Да, занимаюсь	3,11	5,822	,003
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	2,40		
	Нет, никогда не занимался	2,33		
Мне доставляют дискомфорт постоянные звонки менеджеров клуба	Да, занимаюсь	3,47	3,883	,022
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	3,60		
	Нет, никогда не занимался	4,00		

Продолжение таблицы 11

Я доволен тем, какие предложения мне подбирают менеджеры клуба	Да, занимаюсь	4,05	15,286	,000
	Нет, не занимаюсь, но раньше занимался	3,53		
	Нет, никогда не занимался	3,00		

Источник: [Составлено автором]

После анализа связей между удовлетворенностью различными аспектами фитнес-клуба и опытом занятий с тренером, можно сделать следующие выводы:

1. Клиенты, которые занимаются в настоящее время, в целом имеют более высокую удовлетворенность по всем аспектам (качество услуг, работа сотрудников рецепции и коммерческого отдела, профессионализм тренера, уровень коммуникации с тренером) по сравнению с клиентами, которые не занимаются в настоящее время или никогда не занимались.

2. Клиенты, которые не занимаются в настоящее время, но ранее занимались, обычно оценивают аспекты фитнес-клуба выше, чем клиенты, которые никогда не занимались. Это может указывать на то, что опыт предыдущих занятий, качество услуг и работа сотрудников рецепции и коммерческого отдела имеют наибольшую связь с общей удовлетворенностью клиентов. Это указывает на важность качества предоставляемых услуг и профессионализма персонала для удержания клиентов и создания положительного опыта.

3. Профессионализм тренера и уровень коммуникации с тренером также имеют значимую связь с общей удовлетворенностью клиентов. Это подчеркивает важность квалификации тренеров и их способности эффективно общаться и взаимодействовать с клиентами.

4. Клиенты, которые никогда не занимались, имеют наименьшую удовлетворенность по всем аспектам. Это может быть связано с их недостаточным опытом и ожиданиями, которые не были полностью удовлетворены.

Итак, чтобы повысить удовлетворенность клиентов и создать положительный опыт, фитнес-клубу следует обратить особое внимание на следующие аспекты:

1. Обеспечить высокое качество предоставляемых услуг и внимательность со стороны сотрудников рецепции и коммерческого отдела.

2. Уделять внимание профессионализму тренерского состава

3. Повысить уровень коммуникации с тренером, обеспечивая открытую и эффективную обратную связь и поддержку для клиентов.

4. Уделить особое внимание новым клиентам, предоставляя им полноценное введение в тренировки и услуги клуба, чтобы создать положительное первое впечатление.

Оцениваем влияние фактора частоты занятий на удовлетворенность (таблица 12).

Таблица. 12. Влияние частоты занятий на факторы удовлетворенности

Факторы удовлетворенности.	Частота занятий	Среднее	F- статистик и	Значимост ь
Я доволен работой тренеров групповых программ	Менее 1 раза в неделю	4,33	5,769	,004
	1 раз	4,30		
	2-3 раза	3,82		
Клуб соответствует заявленному премиальному уровню	Менее 1 раза в неделю	3,17	5,294	,006
	1 раз	3,09		
	2-3 раза	2,55		
Мне нравится оснащенность тренажерного зала и качество оборудования	Менее 1 раза в неделю	3,00	3,153	,045
	1 раз	3,39		
	2-3 раза	3,55		
Я доволен зоной водного комплекса. Мне комфортно заниматься в бассейне	Менее 1 раза в неделю	3,50	3,855	,023
	1 раз	3,96		
	2-3 раза	3,55		
При обращении с вопросом/проблемой к персоналу клуба, я всегда получаю решение.	Менее 1 раза в неделю	3,94	3,662	,027
	1 раз	3,87		
	2-3 раза	3,45		
31. Мне нравится заниматься с персональным тренером.	Менее 1 раза в неделю	2,61	16,137	,000
	1 раз	3,91		
	2-3 раза	2,91		
32. Я считаю, что персональные тренировки приносят большую пользу. Тренироваться нужно с тренером.	Менее 1 раза в неделю	2,50	18,151	,000
	1 раз	3,87		
	2-3 раза	2,73		
33. Мне нравится обращение персонала клуба ко мне	Менее 1 раза в неделю	4,44	6,782	,001
	1 раз	4,13		
	2-3 раза	3,91		
34. В клубе я чувствую себя комфортно. Мне нравится времяпрепровождение в нем.	Менее 1 раза в неделю	3,61	5,913	,003
	1 раз	4,17		

Продолжение таблицы 12

	2-3 раза	3,82		
36. Со мной здороваются и прощаются. Всегда приветливы, дружелюбны и любезны	Менее 1 раза в неделю	3,89	7,315	,001
	1 раз	4,39		
	2-3 раза	4,00		
37. Для меня важен внешний вид сотрудников. Они являются лицом компании. Я доволен внешним видом персонала клуба.	Менее 1 раза в неделю	3,61	3,678	,027
	1 раз	3,83		
	2-3 раза	4,27		
39. Мне нравится, что менеджер звонит мне и подбирает для меня индивидуальное предложение в случае продления, либо если я обращусь к нему	Менее 1 раза в неделю	3,61	3,770	,025
	1 раз	3,30		
	2-3 раза	2,91		
42. Мне доставляют дискомфорт постоянные звонки менеджеров клуба	Менее 1 раза в неделю	3,56	3,160	,045
	1 раз	3,61		
	2-3 раза	4,09		
43. Я бы хотел выбрать другой способ взаимодействия с менеджерами клуба, чем по телефону	Менее 1 раза в неделю	3,33	4,138	,017
	1 раз	3,35		
	2-3 раза	4,00		
44. Я доволен тем, какие предложения мне подбирают менеджеры клуба	Менее 1 раза в неделю	3,11	8,144	,000
	1 раз	3,87		
	2-3 раза	3,55		

Источник: [Составлено автором]

Все различия значимы на уровне $< 0,05$, поэтому принимаем альтернативные гипотезы и говорим о следующих тенденциях:

1. Относительно оценки утверждения о премиальности клуба, среди тех, кто занимается 2-3 раза в неделю, средний показатель составил 2,55, что ниже, чем у тех, кто занимается менее 1 раза в неделю (3,17) и тех, кто занимается 1 раз в неделю (3,09). Это указывает на то, что клиенты, которые посещают клуб чаще, менее удовлетворены его соответствием премиальному уровню.

2. Однако, когда речь идет об оснащенности зон клуба, клиенты, которые посещают клуб чаще, более удовлетворены оснащением тренажерного зала, но при этом оценка находится на достаточно низком уровне, однако несколько менее удовлетворены зоной

водного комплекса и комфортом занятий в бассейне по сравнению с теми, кто посещает клуб реже.

3. Касательно обращения к персоналу клуба с вопросами клиенты, занимающиеся менее 1 раза в неделю, имеют более высокий средний показатель удовлетворенности (3,94) по сравнению с клиентами, занимающимися 2-3 раза в неделю (3,45). Это может указывать на то, что более регулярно занимающиеся клиенты испытывают больше сложностей при получении решений на свои вопросы и проблемы, а также ощущают некоторое снижение внимания со стороны персонала.

4. В отношении персональных тренировок и их полезности, клиенты, занимающиеся 1 раз в неделю, показали наивысшую удовлетворенность (3,91), в то время как клиенты, занимающиеся 2-3 раза в неделю, имели более низкий показатель (2,91). Это может говорить о том, что клиенты, занимающиеся чаще оценивают полезность персональных тренировок меньше.

5. В отношении комфорта в клубе и удовольствия от проведения времени в нем, клиенты, занимающиеся 1 раз в неделю, показали более высокую удовлетворенность (4,17), в сравнении с клиентами, занимающимися менее 1 раза в неделю (3,61) и 2-3 раза в неделю (3,82).

6. В отношении приветливости, дружелюбности и любезности персонала, клиенты, занимающиеся 1 раз в неделю, показали самую высокую удовлетворенность (4,39), в то время как клиенты, занимающиеся 2-3 раза в неделю, имели показатель 4,00.

7. Касаемо взаимоотношений с менеджерами клуба, клиенты, занимающиеся регулярно, имеют более высокую удовлетворенность по сравнению с клиентами, занимающимися реже. Они оценили подбор индивидуальных предложений (средний показатель 3,55), внешний вид персонала (средний показатель 4,27), а также звонки менеджеров выше, чем другие группы клиентов.

8. Некоторые клиенты выразили желание выбрать другой способ взаимодействия с менеджерами клуба, кроме телефонных звонков. Это может указывать на необходимость предоставления более разнообразных вариантов коммуникации для удовлетворения потребностей клиентов.

Влияние удобного времени посещения клуба на факторы удовлетворенности таков, что среди клиентов, которым удобно посещать клуб до 12 часов, оценка удовлетворенности качеством услуг, работой сотрудников рецепции и отдела продаж, работой тренерского состава, премиальности клуба, оснащенностью зон клуба выше, чем у других групп. Это может говорить о том, что данный временной промежуток является началом работы клуба

после ночной уборки, а также в это время меньшая загруженность клуба, что означает наиболее комфортные условия для тренировок, поэтому клиенты более удовлетворены. Есть необходимость в поддержании такого же уровня на протяжении всего дня.

Влияние удобного дня посещения на факторы удовлетворенности таков, что потребители, посещающие фитнес-клуб в будние дни более удовлетворены клубом, нежели в выходные дни. Это может быть связано с целью посещения клуба, так как в выходные дни клуб посещают в большей степени для отдыха (67,74% опрошенных, посещающих клуб в выходные дни основным времяпрепровождением выбирают отдых), а в будние для занятия спортом. Поэтому те, кто приходит отдыхать оценивает клуб ниже тех, кто приходит именно заниматься спортом.

Также в качестве вывода из исследования был заключен тот факт, что преимущественно основным мотивом посещения фитнес-клуба выделены таких факторы, как близкая локация и привычка («Я хожу в этот клуб, потому что его локация наиболее близка мне» - 72 человека (37.31% от общего числа участников) и «Я хожу в этот клуб, потому что я привык» - 89 человек (46.11% от общего числа участников)). Фактор привычки относится к понятию лояльности, соответственно, компании нужно больше внимания уделять на удержание клиентов, чтобы потребители дольше задерживались в клубе, привыкали к занятиям, и, как следствие, снижалась бы вероятность их ухода из клуба.

Еще одним важным результатом, является тот факт, что основной причиной оттока клиентов является качество предоставляемых услуг (38%) и цена (19%). Лишь небольшое количество участников исследования выбрали переезд (2%), как причину нерассмотрения дальнейших занятий. Здесь же стоит отметить факт, который не вошел в онлайн-опрос, однако был проанализирован в рамках работы. Если говорить о еще одной дополнительной причине оттока потребителей, была определена закономерность. Во-первых, около 50% потребителей ежемесячно не продлевают свои абонементы, несмотря на то, что в 2021 году данный показатель составлял 25%, что говорит о низком уровне удержания. Во-вторых, среди числа непродливших абонементы посетителей, 20% посетителей посещали клуб за год менее 15 раз (низкая посещаемость, при средней в 50 раз), тогда как 10% потребителей расторгают свой абонемент до его окончания. Далее в рекомендациях будет предложен способ уменьшения данных показателей. Стоит сказать, что данный фактор не был исследован в опросе, так как данные показатели относятся к тем посетителям, у которых уже закончились абонементы и они не были продлены. В опросе же участвовала действующая клиентская база.

Наконец, рассмотрим влияние социально-демографических параметров на уровень удовлетворенности клубом, качеством предоставляемых услуг, взаимодействием с

персоналом, причиной прекращения занятий в клубе), однако они не нашли свое статистическое подтверждение. Предполагается, что это может происходить по нескольким причинам:

1. Индивидуальные предпочтения. Уровень удовлетворенности фитнес-клубом и мотив посещения зависят в большей степени от индивидуальных предпочтений и потребностей каждого клиента, а не исключительно от их социально-демографических характеристик. Например, одинаковый возраст и пол не гарантируют одинаковую удовлетворенность или мотивацию, поскольку у каждого человека могут быть различные цели, интересы и предпочтения в отношении фитнеса.

2. Индивидуальный доход. Возможности и предпочтения клиентов могут отличаться даже внутри одной социально-демографической группы с одинаковым уровнем достатка. Некоторые клиенты могут быть более склонны инвестировать в премиальные услуги и оборудование фитнес-клуба, в то время как другие могут предпочитать более доступные варианты. Поэтому уровень достатка не является единственным фактором, определяющим удовлетворенность или мотивацию клиентов.

3. Индивидуальные причины прекращения занятий. Причины прекращения занятий в фитнес-клубе могут быть обусловлены различными факторами, включая изменение жизненных обстоятельств, здоровья, интересов или личных целей. Эти факторы могут варьироваться внутри каждой социально-демографической группы, и причины прекращения занятий могут быть индивидуальными, не зависящими от общих характеристик группы.

Таким образом, был проведен анализ опроса сотрудников и клиентов с помощью компьютерной программы IBM SPSS. Основные выводы, а также основные таблицы с количественными показателями были представлены в данном параграфе.

Также для анализа клиентского опыта нужно посчитать показатель NPS, который является одной из метрик измерения уровня лояльности. Ранее в главе 1 описывался данный метод, как один из ведущих. В опросе потребителей данный вопрос был. Потребителю предлагалось ответить на вопрос «С какой вероятностью вы посоветуете наш клуб своим друзьям и знакомым по шкале от 1 до 10, где 1 точно не посоветую, а 10 точно посоветую?». Таким образом, были получены следующие показатели: на 9-10 баллов оценили вероятность 124 потребителя, 7-8 выбрали лишь 4, тогда как 0-6 выбрали 80 потребителей. Из расчета индекса по формуле: (Промоутеры-Критики)/Общее количество*100%, был получен результат в 21,15%, что говорит о низком уровне лояльности.⁵⁶

⁵⁶ NPS: Что это и как посчитать показатель// Марквиз [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.marquiz.ru/blog/nps-chto-eto-i-kak-poschitat-pokazatel> (Дата обращения: 01.05.2023)

Для оценки того, является ли данный показатель высоким или низким, воспользуемся данными из журнала RBC, проводившего исследование индекса NPS на рынке фитнес-услуг. По данным из статьи⁵⁷ средний показатель отрасли в городе Санкт-Петербург составляет 9%, что может говорить о том, что у компании «Фитнес Хаус» и ее клубов Престиж он выше среднего. Однако с учетом того, что в общепринятом понимании данный показатель считается нормальным для выводов о хорошем уровне лояльности, начиная от 30%, можно также сказать о том, что в случае рассматриваемой компании данный показатель ниже нормы, что подтверждает наличие проблем, которые необходимо решить.

2.6. Составление карты клиентского опыта и карты клиентского пути

Данный раздел включает в себя исследование клиентского опыта клубов Престиж компании «Фитнес Хаус». Исследование включало в себя глубинное интервью с руководителями клубов, опрос сотрудников компании и клиентов клубов, а также анализ отзывов на внешних площадках. Это было необходимо для того, чтобы составить полную картину и определить, каковы причины понижения уровня удовлетворенности, а также оттока потребителей. Определив данные факторы и их причины, в данном параграфе найдет место визуальное представление полученной информации с помощью таких инструментов, как карта клиентского опыта и карта клиентского пути. Использование данных методов поможет более точно определить на каких этапах клиентского пути существуют проблемы. Ранее, в пункте 1.1.2 было представлено более подробное описание для чего нужны данные методы, и как они помогут в исследовании и решении проблемы.

В данном прикладном проекте представлены обе карты, останавливаться на одном из методов автор работы не стал, так как каждый из методов имеет свои преимущества и отвечает за разные составляющие взаимодействия с клиентами. Если карта клиентского опыта поможет определить проблемы с точки зрения эмоций и чувств клиента на каждом этапе пути, то карта клиентского пути покажет эти проблемы с точки зрения технических и функциональных характеристик взаимодействия компании и клиента.

Для построения обеих карт необходимо было определить сами этапы пути, начиная от появления потребности в занятии спортом до продления абонемента и формирования лояльности. За основу были взяты основные этапы пути клиента в фитнес-клубах⁵⁸ с

⁵⁷ Независимое измерение NPS фитнес-клубов в России: первый опыт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/10003/> (Дата обращения: 01.05.2023)

⁵⁸ Белоковаленко О.П. ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГ-МИКС КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОЕКТИРОВАНИЯ БРЕНДА ФИТНЕС-КЛУБА // Финансовые рынки и банки. 2021. №12. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-kontseptsii-marketing-miks-kak-instrument-proektirovaniya-brenda-fitness-kluba> (дата обращения: 17.05.2023).

уточнениями, определяющимися спецификой работы именно клубов Престиж «Фитнес Хаус».

Таким образом были определены следующие этапы:

1. Возникновение потребности в занятии спортом
2. Принятие решение о посещение фитнес-клуба и выбор фитнес-клуба
3. Знакомство с клубов (знакомство с клубом и звонок в клуб)
4. Пробное занятие
5. Принятие решения о покупке
6. Посещение клуба
7. Занятия с тренером
8. Коммуникация с фитнес-клубов
9. Продление абонеента – продолжение тренировок

Далее при составлении карты клиентского пути были определены пункты, по которым и будет раскрываться путь клиента. Они включают в себя: цель клиента, действия клиента, точки контакта, важность этапа, действия компании, возможные барьеры, влияние на прохождение на следующий этап.⁵⁹

Каждый из этапов по пунктам был описан подробно исходя из полученной и проанализированной информации в эмпирическом исследовании. Карта клиентского пути представлена на рисунке 16. По карте можно увидеть, какие из возможных барьеров представляются наиболее критичными для прохождения на следующий этап.

Для понимания эмоций, чувств и мыслей клиента также была составлена карта клиентского опыта (рис. 17). Этапы пути клиента остались теми же, что и в карте клиентского опыта, были уточнены пункты анализа: цель клиента, действия, точки контакта, важность этапа, чувства клиента, мысли клиента.⁶⁰

Поскольку с помощью количественного исследования (опроса клиентов клубов) было определено, что испытываемые чувства и эмоции клиентов не всегда однозначные, то есть часть клиентов относится положительно, другая часть отрицательно к одному и тому же фактору исходя из влияния других факторов (например, времени посещения, опыта занятий и других), в данной карте найдет отражение, как позитивная, там и негативная оценка. Позитивная оценка будет использоваться для определения сильных сторон, а также поможет в корректировке действий по исправлению ситуации с негативной.

⁵⁹ Как создать customer journey map: объясняем на примерах// Uniseder [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.uniseder.com/ru/blog/sovety/customer-journey-map/> (дата обращения: 17.05.2023)

⁶⁰ Customer Experience Map - как построить «карту клиентского опыта» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leadstartup.ru/db/customer-experience-map> (Дата обращения: 25.02.2023)

Выводы по главе 2

В данной главе были описаны рынок фитнес услуг города Санкт-Петербург, дано описание премиальному сегменту и его особенностям, рассмотрена деятельность компании «Фитнес Хаус Престиж», а также проведено исследование по клиентскому опыту компании.

Во-первых, основным важным выводом является то, что рынок фитнес услуг в настоящее время набирает обороты за счет популяризации спорта. Касаемо рынка фитнес услуг города Санкт-Петербург, стоит сказать, что он достаточно насыщен, особенно в верхний ценовых сегментах. Основная доля рынка приходится на 3 крупнейших сети – Fitness House, SportLife и AlexFitness. Есть необходимость в расширение границ рынка, что уже и осуществляется с помощью государственных мер, а также с помощью мер некоторых сетей клубов, например, Alex Fitness.

Во-вторых, было дано определение премиальному сегменту - товар класса (сегмента) премиум (предмет роскоши) – это материальный продукт (или услуга), обладающий (обладающая) уникальными, эксклюзивными функциональными и эмоциональными атрибутами повышенного качества, в производстве которого (которой) использованы элементы ручного труда. Основными особенностями данного сегмента является высокая стоимость, необходимость в поддержании высокого качества, способность удовлетворить рациональные и эмоциональные ожидания потребителей, соответствующий дизайн, интерьер, оригинальная упаковка, высокий уровень сервиса. Говоря о специфике премиального сегмента в фитнес индустрии, основными характеристиками является высокое качество обслуживания, небольшое количество посетителей, на одного посетителя должно приходиться не менее 2 квадратных метров площади клуба, оригинальный и современный дизайн помещений, современные тренажеры и новейшее оборудование в идеальном состоянии; расширенный комплекс разнообразных услуг: аква-комплекс, спа-салон, массажные кабинеты и другие косметологические процедуры, удобная локация.

В-третьих, в данной главе была проанализирована деятельность компании «Фитнес Хаус», дано описание ее организационной структуре, определена специфика работы, уточнено, что из себя представляют клубы категории Престиж, показаны финансовые показатели, а также определено наличие проблем с выполнением планов и оттоком. В данной главе также проведен анализ конкурентной среды и составлена карта позиционирования.

В-четвертых, в данной главе представлено основное исследование, по результатам которого будет строиться программа совершенствования клиентского опыта, а также даны рекомендации для компании. Исследование проводилось в несколько этапов, по итогам глубинного интервью с 5 руководителями клубов и анализа 106 отзывов с интернет-площадок

были выявлены факторы, на которые необходимо обратить внимание при дальнейшем исследовании и на основе которых составлялся опрос сотрудников и клиентов. Далее были проведены опросы 68 сотрудников клубов и 208 клиентов клубов. Анализ опроса происходил за счет компьютерной программы IBM SPSS. В ходе анализа использовались такие методы, как частотный анализ с выводением описательных статистик, построение таблиц сопряженности и однофакторный дисперсионный анализ ANOVA. Полученные данные из проведенного исследования помогли составить полную картину того, что влияет на уровень удовлетворенности клиентов сети, а также выявить основные проблемные места в клиентском опыте. Далее информация была структурирована в карту клиентского опыта и карту клиентского пути для понимания, на каком этапе пути клиента существуют проблемы и каковы эти проблемы. По результатам исследования будет разрабатываться программа совершенствования клиентского опыта, а также даны рекомендации для компании с оценкой эффективности предложенных действий.

ГЛАВА 3. ПРОГРАММА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА

Первая и вторая глава данного прикладного проекта были посвящены анализу проблемы снижения уровня удовлетворенности клиентами клубов Престиж сети «Фитнес Хаус». Данная проблема анализировалась с помощью рассмотрения темы клиентского опыта, так как причины, приводящие к понижению удовлетворенности напрямую относятся к теме взаимодействия бизнеса и потребителя, связанной с тем, каков клиентский опыт потребителей клубов. Первая глава была посвящена анализу теоретических аспектов программы совершенствования клиентского опыта, вторая же глава анализу и выявлению причин проблемы. В данной главе будет рассмотрена разработка программы совершенствования клиентского опыта сети фитнес-клубов «Фитнес Хаус Престиж», а также даны рекомендации для компании. Программа состоит из трех составляющих частей: цель разработки программы, план действий по достижению поставленной цели, обоснование планируемых действий с оценкой эффективности предложенных шагов (пункт 1.3 данной работы). В первой и второй главе работы были рассмотрены все предпосылки для разработки программы. Таким образом, можно составлять программу.

3.1. Цель разработки программы совершенствования клиентского опыта

Данный прикладной проект рассматривает проблему понижения уровня удовлетворенности клиентов сети клубов «Фитнес Хаус Престиж», которая приводит к большому оттоку потребителей, а также понижению уровня продаж в клубах премиального сегмента сети. Таким образом, целью разработки программы в данной работе является повышение уровня удовлетворенности клиентов клубов.

Для подтверждения необходимости достижения данной цели было проведено исследование, которое показало следующие результаты:

1. Был измерен индекс потребительской лояльности (NPS) с помощью онлайн-опроса потребителей. В пункте 2.5.3 представлен расчет данного индекса. Результаты таковы, что индекс потребительской лояльности составляет 21,15% при норме в 30%, что первостепенно подтверждает факт необходимости повышения уровня удовлетворенности.

2. По итогам проведенного глубинного интервью с руководителями клубов (представлен в пункте 2.5.1) было заключено, что для потребителей в настоящее время важен индивидуальный подход, который в компании и в рассматриваемых клубах Престиж представлен на минимальном уровне. Это проявляется в регламентированности действий сотрудников, которые не имеют возможности решить проблемы посетителей в индивидуальном порядке, в негибкой системе ценообразования, при которой менеджеры

клубов не имеют возможности подойти индивидуально к предоставлению дополнительной скидки, бонусов, например, заморозки, пакета солярия и других, а также в построении коммуникации с посетителями (возможности только телефонных звонков и частоте данных звонков). Была отмечена проблема сервисности, которая предполагает, как работу сотрудников, так и технической составляющей, что приводит к повышению числа жалоб. Стоит сказать и об общей тенденции на рынке, которая заключается в перенасыщении рынка предложениями, и, как следствие, повышению требований потребителей, что приводит к тому, что необходима адаптация к изменившимся условиям в построении деятельности клубов, которой на данный момент нет. Таким образом, подтверждается то, что уровень удовлетворенности клиентов находится на низком уровне.

3. Подтверждает наличие проблемы большое количество негативных отзывов на сторонних интернет-площадках. Анализ отзывов представлен в пункте 2.5.2 данной работы. Такие критерии оценки, как качество водного комплекса, обслуживание, чистота, ремонт, техническое состояние клубов и парковка находятся в пределах от 23 до 58% из 100%, что является достаточно низким показателем для клубов премиального сегмента. Наиболее низкими из показателей являются критерии ремонта, чистоты, парковки. Данные критерии представляются условиями, специфичными характеристиками необходимыми для премиального сегмента в индустрии фитнеса (рассмотрено в пункте 2.1.1), соответственно, низкая оценка данных факторов влияет на уровень удовлетворенности потребителей.

4. По результатам опроса сотрудников (пункт 2.5.3) также было заключено, что уровень удовлетворенности на низком уровне. 23,9% сотрудников связывают причину меньшего количества продления абонементов клиентами (оттоком) с причиной неудовлетворенности уровнем предоставляемых услуг. 32% сотрудников говорят о необходимости уделять больше внимание сервисности работы сотрудников, такое же процентное соотношение сотрудников говорят о необходимости в изменении программы лояльности. Также 37% сотрудников отмечается сложность работы в связи с наличием проблем с качеством уборки, что, как уже было сказано, является важным критерием в премиальном сегменте.

5. По результатам опроса потребителей (пункт 2.5.3) было определено, что основными причинами оттока потребителей является (38%) качество предоставляемых услуг, (19%) система ценнообразования. Также заключено недовольство оснащением и качеством зон клуба, способом коммуникации с потребителями. Одним из важнейших факторов, а именно оценка клуба, как премиального, у клиентов, посещающих клуб регулярно, находится на низком уровне. Если предполагать, что одной из целью посещения клубов Престиж является занятия

в премиальном клубе, то с учетом того, что данный показатель оценен низко, уровень удовлетворенности будет ниже.

6. По итогам анализа деятельности компании и ее конкурентам была составлена карта позиционирования (пункт 2.3.2), на которой видно, что клубы Престиж сети находятся в высоком ценовом сегменте (что свойственно для премиального сегмента), но на нижней границе высокого воспринимаемого качества.

7. Наконец, среди потребителей, которые приобретают абонемент в фитнес клуб сети число потребителей, которые расторгли свой абонемент составляет около 10% (рассмотрено в пункте 2.5.3), тогда как в предыдущие года деятельности компании данный показатель был на уровне 1-5%. Расторжение абонемента говорит о том, что потребитель завершил действие своего договора ранее, чем он закончился. Причинами данного явления может быть, как изменение жизненных обстоятельств, так и, наиболее частая причина – потребитель не хочет более посещать клуб. Соответственно, за последний год данный показатель вырос на 5%, что говорит о наличии проблемы.

Таким образом, было приведено подтверждение факта низкого уровня удовлетворенности клиентов. Данный факт был подтвержден рассмотрением разносторонних аспектов проблемы: со стороны оценки индекса потребительской лояльности, с помощью которого оценивают эффективность управления клиентским опытом, со стороны руководителей клубов, сотрудников, клиентов, а также со стороны независимых отзывов.

Удовлетворенность влияет на деятельность компании. Это можно подтвердить с помощью анализа финансовых показателей компании, который представлен в пункте 3.2.1. По проанализированным данным было получено, что 2022 год показал падение выручки на 2% в сравнении с предыдущим периодом, тогда как планировался прирост. Также в этот период на 22% меньше продлившихся посетителей, чем в прошлый год, что говорит о том, что меньшее число посетителей готовы продлевать свой абонемент.

Таким образом, приведя маркетинговое и финансовое обоснование сложившейся ситуации, можно говорить о том, что целью составления программы является повышение уровня удовлетворенности клиентов клубов.

3.2. План действий по достижению поставленной цели

Определив, что есть необходимость в повышении уровня удовлетворенности клиентов клубов Престиж, рассмотрев основные предпосылки и последствия возникшей проблемы, а также проведя исследование по выявлению причин, которые влияют на негативный клиентский опыт, составим план действий, которые необходимо предпринять компании для повышения уровня удовлетворенности.

3.2.1. Административно-хозяйственная часть

Проведение ремонтных работ

Одной из основных проблем, которая влияет на уровень удовлетворенности является необходимость проведения ремонтных работ, которые не проводились с момента открытия клубов. Безусловно, небольшие отделочные работы в клубах происходят на постоянной основе, однако есть необходимость в более глобальном ремонте. В основном – в зонах спа, в зоне тренажерного зала, а также в душевых. Закрытие клубов на ремонт принесет компании большие убытки, связанные с длительной невозможностью функционирования клубов. Также в связи с тем, что клубы Престиж не являются бюджетообразующим, так как представляются небольшими клубами, руководством компании не будет одобрена такая мера, как закрытие клубов, так как ремонт может быть неокупаемым. Так как ремонтные работы все же требуются, предлагается проводить их в ночное время, когда клуб не работает. Все необходимые работы в это время не провести, так как определенный перечень работ займет более длительное время, чем ночное. Однако косметический ремонт может проводиться в это время. Ремонт же спа-зоны и душевых должен быть проведен в летнее время, когда закрывается водная зона клуба на очистку. Это двухнедельное закрытие, таким образом в это время будет необходимо провести ремонт в душевых, а также в спа-зоне. Также это время оптимально по причине того, что в летнее время клуб посещает меньшее количество людей в связи с летним сезоном. Каждый из клубов имеет свой перечень ремонтных работ, который необходимо выполнить, таким образом, управляющим клубов будет необходимо составить список необходимых работ, а также распределить их на возможные в проведение в ночное время и во время закрытия бассейна. В случае острой необходимости, предлагается все же закрыть одну из зон клуба на короткий период, а для посетителей открыть возможность посещения другого клуба, либо пролонгировать абонемент. Исходя из того, что во время эксплуатации оборудования в клубах может произойти ситуация, при которой потребуются срочный ремонт или замена, предлагается ввести сотрудникам, отвечающим за техническое состояние клубов, дневную смену, при которой, в случае необходимости, сотрудники рецепции будут к ним обращаться. На текущий момент сотрудники технической части работают только в ночное время, во время работы клубов ничего не ремонтируется, однако в этом есть необходимость.

Устранение проблем с чистотой клубов

Качество уборки является одним из основных факторов, отличающих клубы премиального сегмента. Результаты исследования показали, что в настоящее время данная проблема стоит наиболее остро. Одним из решений предлагается замена клининговой

компании, однако, в связи с тем, что по анализу клининговых компаний по критерию цена-качество было получено, что другие клининговые компании обойдутся на 300 тысяч дороже ежемесячно, а также, что смена клининговой компании предполагает большие издержки на обучение и модернизацию процессов, и учитывая тот факт, что смена компании не гарантирует лучшего результата, в качестве решения проблемы предлагается не смена компании, а усиление процессов контроля за работой сотрудников текущей компании до момента налаживания всех процессов. Для этого необходимо присутствие менеджера по клинингу во все время работы клубов вне зависимости от того, будний это день или выходной. А также введение штрафных санкций и бонусов. Управляющим клуба на работу клининга необходимо уделять большее внимание.

Решение проблемы с дефицитом дополнительных услуг

Бонусом для посетителей клуба Престиж является предоставление полотенец, а также чая в спа-зоне. По итогам интервью было выявлено, что, несмотря на постоянные закупки новых полотенец, еженедельно пропадает около 100 единиц. Это объясняется тем, что клиенты забирают их с собой. В настоящее время уже существует мера, которая ограничивает пользование полотенцами, а именно, выдача их на стойке администраторов вместо свободного пользования на стеллажах в раздевалках. Эта мера сократит количество получаемых посетителями полотенец, но при этом позволит контролировать наличие полотенец и то, что у клиента оно будет, а значит, число жалоб сократится. Необходимо проследить за тем, приведет ли эта мера к сокращению числа унесенных из клуба полотенец. В случае, если данная мера не поможет, предлагается закупка автоматических аппаратов по выдаче полотенец по брелокам, которая подразумевает необходимость их сдачи после использования. В случае не сдачи полотенца, система будет показывать долг у клиента, администраторы смогут контролировать данный процесс. Однако стоит сказать, что данная мера может обойтись компании дороже постоянной дозакупки полотенец, поэтому требуются дополнительные расчеты для определения того, какую меру лучше применить. Если по итогам расчетов будет заключено, что закупка дополнительных полотенец обойдется компании дешевле, то необходимо будет рассчитать оптимальное количество штук, которое будет требоваться закупать, а также наладить с поставщиками привоз их в клуб еженедельно.

Обновление оборудования

По итогам опроса клиентов и анализа отзывов было определено, что существует необходимость в проведение ремонтно-восстановительных работ оборудования тренажерного зала, так как тренажерный зал, как и другие зоны клуба, является его лицом. Изношенное и старое оборудование может стоить компании клиентов и репутации, так как клуб не будет

соответствовать стандартам премиальности. Стоит сказать о том, что износ оборудования является общей практикой в фитнес клубах, так как оно используется клиентами на постоянной основе. Помимо ремонтно-восстановительных работ в фитнес клубах есть также необходимость в обновлении оборудования и закупке нового, так как индустрия развивается, появляются новейшие модели тренажеров, а также их модернизации. По итогам интервью было получено, что данная сфера нуждается в дополнительном финансировании в клубах сети, это связано с тем, что клубам более 5-7 лет, а значит, износ оборудования неизбежен. Закупать большие партии нового оборудования для компании не является рентабельным, так как, во-первых, оборудование в настоящее время сильно повысилось в цене, во-вторых, даже с учетом цен 2021 года, такая закупка принесет большие издержки, а в связи с тем, что клубы не бюджетобразующие, для компании это не выгодно. Таким образом, в качестве меры по устранению данного фактора, как влияющего на низкий уровень удовлетворенности, предлагается дополнительное финансирование в фитнес подразделения. Ежемесячно необходимо выделять по 50-100 тысяч рублей на проведение ремонтно-восстановительных работ, а также закупку дополнительного оборудования, нового для индустрии, а также по пожеланиям клиентам. Для того, чтобы данный план был осуществим руководителям фитнес подразделения необходимо ежедневно/еженедельно проводить осмотр оборудования и вовремя закупать составляющие детали, при необходимости обновлять тренажеры. Это позволит клубам поддерживать оптимальный уровень качества оборудования, а также следовать тенденциям индустрии, что скажется на снижении недовольств со стороны потребителей.

3.2.2. Построение коммуникации с клиентами

Создание отдела заботы

Приобрести абонемент в фитнес-клуб является одним из первых этапов клиентского пути, важно, чтобы клиент посещал клуб и пользовался его услугами, то есть продолжал свой клиентский путь. В противном случае, потребитель решит, что потратил деньги впустую и с меньшей вероятностью продлит свой абонемент. Компании же необходимо удержать клиента, таким образом, сформировав его лояльность. По итогам исследования было получено, что 50% потребителей ежемесячно не продлевают свои абонементы. Тогда, как 20% клиентов по своему абонементу сходили менее 15 раз при среднем показателе за год в 50. Таким образом, компания ежемесячно теряет больше трети клиентов из-за фактора низкой посещаемости. Руководителями клубов компании был предложен способ, при котором данный показатель можно снизить – создать отдел заботы. Данный отдел может состоять из 3-4 сотрудников, которые будут работать на клубы формата Престиж. Данный отдел будет работать с

клиентами, которые приобретают абонемент, но практически не ходят по нему. Менеджеры смогут мотивировать и напоминать клиенту о том, что у него есть абонемент, будут выявлять причины, по которым клиент не ходит, они также могут предлагать дополнительные услуги, которые увеличат посещаемость, например, услуги персонального тренера, что также увеличит и прибыль, помимо лояльности. Также менеджеры смогут выявлять и другие причины низкой посещаемости, работать с жалобами и отрабатывать их. Компания сможет получать большую обратную связь, так как целью коммуникации будет выявление причин, по которым потребитель не посещает клуб. Можно также поздравлять с праздниками, предлагать какие-то мотивирующие бонусы в той или иной ситуации. Также работа с жалобами данного отдела может осуществляться и с другими клиентами помимо тех, кто не ходит. Это увеличит лояльность, так как клиент будет знать о том, что он важен для компании, что компания заботится о нем и его мнение ценно. Как уже было сказано ранее, клиентам важен индивидуальный подход, задач, которые выполняют сотрудники, работающие в самих клубах большое количество, поэтому они не смогут в полном объеме работать, как специалисты по заботе, поэтому важно создание подразделения, которое будет за это отвечать.

Внедрение смартфонов как способа коммуникации менеджера и клиента

По итогам глубинных интервью и опроса сотрудников и клиентов, было заключено, что для клиентов такой способ коммуникации с ними, как телефонные звонки, не всегда представляется комфортным. Многие клиенты бросают трубки, просят им больше не звонить, однако, для того, чтобы не потерять клиента и вывести клиента на покупку, менеджеры все равно вынуждены звонить, в редких случаях прибегают к коммуникации в социальных сетях, однако такой способ коммуникации с ними не регламентирован и происходит по инициативе самих сотрудников. Это негативно отражается на лояльности клиентов, применение такого рода продаж должно быть пересмотрено для клубов премиального сегмента для создания необходимого индивидуального подхода. В дополнение стоит сказать, что более 60% звонков менеджеров по продажам происходит впустую, так как клиенты не берут трубку. Предлагается регламентировать дополнительный способ коммуникации путем использования мессенджеров, например, WhatsApp, Telegram или смс. Компании необходимо сделать закупку смартфонов с выходом в интернет, чтобы менеджеры смогли взаимодействовать с клиентами описанным способом. Во-первых, это позволит увеличить осведомленность клиентов о предложениях для них (доставленное смс-сообщение может быть прочитано в удобное для клиента время, а не в часы работы клуба), во-вторых, уменьшит негативный опыт от постоянных звонков. В-третьих, для компании это также будет плюсом за счет того, что менеджеры больше не будут общаться с клиентами путем своих личных телефонов, можно

будет видеть путь взаимодействия полностью, а также уменьшать риск в случае, если менеджер уйдет из компании, а в его телефоне контакты клиентов клуба.

Увеличение функционала сотрудников

По итогам глубинного интервью было заключено, что в компании существует определенная структура по работе с каждым обращением клиентов. Другими словами, по вопросам сервиса (переформления абонемента, заморозки, расторжения, проблем с личным кабинетом и др.) клиенты должны обращаться либо в сервисную службу, либо на горячую линию, либо выполнять действия самостоятельно в личном кабинете. Отработка каждого запроса клиента занимает от 5 до 10 дней. Изначально, в компании была создана такая структура для удобства клиентов, так как клиент может все сделать самостоятельно, даже не выходя из дома и не обращаясь в клуб, однако, с учетом длительности ожидания, а также неосведомленности о том, как и что сделать, клиент вынужден обращаться в клуб, где ему объяснят план действий. Это негативно влияет на клиентский опыт, так как клиенты клубов Престиж желают получать решение своих ситуаций непосредственно на месте, а также быстро. Таким образом, сотрудники клубов по своей инициативе помогают клиентам разобраться с личным кабинетом, обращаются сами в сервисную службу, берут дополнительную плату за выполнение того или иного действия, что приводит к тому, что затрачивается длительное время на ту работу, которую сотрудник не должен выполнять. Данный процесс можно сократить путем добавления в возможности действий сотрудников в разработанной компанией программе функций сервисной службы. Во-первых, это сократит время, которое сотрудник затрачивает на помощь клиенту, во-вторых, уменьшит негативный опыт от решения текущих ситуаций клиента.

Создания приоритета при решении сервисных вопросов

По итогам опросов было заключено, что клиенты недовольны длительностью ожидания при решении сервисных вопросов. Как уже было сказано ранее, обращения посетителей отрабатывают от 5 до 10 рабочих дней. Это связано с большой нагрузкой сервисной службы, на которую приходится отработка заявок по 72 клубам сети. Для сокращения времени ожидания отработки заявок было предложено добавление функционала менеджерам клуба, однако, возможности переноса всего функционала нет, так как он достаточно большой и отработка всех заявок перенесет вектор работы менеджеров с продаж на сервис, что скажется на продажах. Таким образом, предлагается создать приоритеты при отработке заявок, где первым приоритетом будут клубы Престиж. Это возможно сделать за счет того, что клубов Престиж всего 4, а, соответственно, заявок на 4 клуба приходится меньше, чем на остальные 68. Это приведет к тому, что длительность ожидания ответа сервисной службы сократится, а

значит, посетители будут более удовлетворены. Они будут понимать, что для них применен индивидуальный подход, так как они занимаются в премиальном клубе.

Также посетители часто обращаются на горячую линию по текущим вопросам, горячая линия единая для всей сети, необходимо создать отдельную линию для посетителей клубов Престиж для того, чтобы сократить их ожидание на линии и ответ сотрудника call-центра.

Внедрение должности дежурного тренера

Повысить уровень сервиса можно также с помощью внедрения должности дежурного тренера в зале и бассейне. Дежурный тренер должен будет находиться в своей зоне определенное количество часов, контролировать, помогать клиентам, а также отвечать на их вопросы. Во-первых, клиент будет знать, что он всегда может обратиться за помощью, во-вторых, при таком взаимодействии клиента и тренера, тренер сможет заинтересовать клиента на дальнейшие персональные занятия. Для внедрения такой должности нанимать новых сотрудников не нужно, достаточно внедрить часы дежурства в часы работы тренеров. При этом они могут и персональные тренировки вести, однако у них обязательно должен быть выделен полноценный час на взаимодействие с клиентами, которые занимаются в данный момент.

Создание мобильного приложения

Компания «Фитнес Хаус» на данный момент насчитывает 72 клуба сети в 20 регионах и Санкт-Петербурге. Одним из основных способов взаимодействия компании и клубов является онлайн-канал. Таким образом, клиент может продлить или купить новый абонемент, заморозить его, переоформить, расторгнуть и совершить еще большое количество других действий. В настоящее время у компании нет своего мобильного приложения, существует только сайт. По итогам опроса клиентов было заключено, что клиентам важна такая возможность, как пользование мобильным приложением. Наличие сайта является большим плюсом, однако мобильное приложение – это один из наиболее популярных, продуктивных и эффективных способов коммуникации со своей аудиторией в современном мире.⁶¹ Данное действие для компании можно считать больше, как рекомендацией, так как в текущей ситуации при решении рассматриваемой проблемы, создание мобильного приложения является второстепенным. Во-первых, создание мобильного приложения является большой затратой для бюджета, который можно выделить на более существенные изменения, например, увеличение бюджета на клининг или же техническое состояние клубов, во-вторых, существует сайт, в котором также как и в мобильном приложении есть все функции. Однако с

⁶¹ Блог компании «Иностудио»// Blogs [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sostav.ru/blogs/256950/35287> (дата обращения: 21.05.2023)

учетом того, что при опросе клиентов была выделена важность создания мобильного приложения, на его создание также стоит обратить внимание.

Опрос потребителей

В связи с тем, что в настоящее время наблюдается понижение уровня удовлетворенности, а также разрабатывается план по его повышению, компании необходимо получать обратную связь от посетителей на постоянной основе. Это можно организовать с помощью введения системы опроса потребителей. В первую очередь, это поможет компании оценивать текущую ситуацию в клубе, а также то, насколько применяемые меры по повышению удовлетворенности приносят результат. Собирать обратную связь рекомендуется по различным этапам клиентского пути. По первому обращению клиента в клуб (приход или звонок), после покупки абонемента, во время действия абонемента для текущих клиентов, а также после обращения клиента на линию либо в клуб для решения его проблемы. Опрос рекомендуется проводить путем смс-рассылки с предложением для его прохождения. Так как с июня месяца планируется уже начать проводить шаги по увеличению удовлетворенности, предлагается проводить опрос раз в 3 месяца, так как более частые опросы не покажут значительных различий в показателях, а также рекомендуется сделать опрос в первый месяц для получения информации о базовом месяце.

3.2.3. Стимулирование продаж

Создание стимулирующих пакетов тренировок с дополнительной скидкой

По итогам опроса посетителей клубов, было заключено, что клиенты, которые занимаются с тренером или когда-либо занимались, имеют более высокий уровень удовлетворенности. Это можно объяснить тем, что клиенты, которые занимаются с тренером, приходят в клуб с четкой целью и понимают важность персонального ведения их в тренировочном процессе. Они видят результат, а также наиболее близко и часто взаимодействуют с персоналом клуба: тренер, который их ведет, а также личным менеджер, который следит за посещаемостью занятий. Стоит также сказать и о том, что, у тех клиентов, которые занимаются на постоянной основе с тренером, одной из мотивацией в продлении своего абонемента является привычка в занятиях с конкретным тренером. Таким образом, есть необходимость в преобщении большего числа клиентов к персональным занятиям. Для того, чтобы привлечь клиента к занятиям с тренером, предлагается стартовый пакет персональных тренировок, который предполагает по одному занятию в водном комплексе и тренажерном зале бесплатно. Данная возможность позволяет клиенту познакомиться с тренером, а также провести работу тренера по привлечению клиента к дальнейшим тренировкам. Однако лишь третья часть, прошедших данную вводную тренировку продолжает заниматься с тренером. В

качестве меры по привлечению большего числа посетителей к дальнейшим занятиям с тренером, которая поможет в удержании клиентов, а также увеличению общего уровня удовлетворенности, предлагается ввести в позицию прайса пакет персональных занятий со скидкой в 30% при покупке абонемента и в течении месяца после нее, пакет можно будет использовать в течении трех месяцев. По имеющимся ценовым предложениям скидка одной тренировки составляет всего 1% в пакете, для клиентов такая скидка является незначительной и многие переходят на разовые занятия, а также вообще перестают заниматься. Пакет – это возможность менеджера клуба следить за посещаемостью клиента, мотивировать его заниматься. По текущим пакетным предложениям срок реализации составляет год, введя в прайс пакет со скидкой в 30% менеджер сможет мотивировать дополнительной скидкой клиента на покупку занятий, а за счет того, что его длительность будет всего три месяца, у клиента будет вырабатываться привычка в постоянных тренировках, и он с большей вероятностью продолжит дальше заниматься в клубе, а также с тренером.

Изменение уровня цен

По опросу сотрудников и клиентов, было заключено, что низкий уровень удовлетворенности клиентов, а также их низкая мотивация в продлении абонементов, связаны с текущим высоким уровнем цен, которые не соответствуют качеству предоставляемых услуг. Проанализировав уровень продаж за последний год, а также сами предложения, которые за последний год были представлены для клиентов, можно сказать о том, что основная продажа абонементов приходится на дни акций, когда предлагаются условия, где цена за год составляет 25000 - 30000 рублей. В данный период клуб делает третью часть выручки (иногда и больше) за месяц. Таким образом, клиенты привыкают покупать абонементы по низкой цене, а когда приходит время продлевать свое членство, не согласны на другую стоимость и считают цену завышенной. В дни акций, обычно они приходится на конец месяца, происходит пик продаж, привлекается аудитория, которая не готова платить за услугу большую сумму. Это влияет и на привлечение потребителей с меньшим доходом, как было сказано в интервью. Стоит сказать о том, что акции в клубах Престиж раньше проводились только по особым международным праздникам, потребители продлевали свои абонементы по действующим неакционным позициям. По анализу цен за последние 3 года также было заключено, что ранее цены на абонементы были на 20% меньше без акций, чем в текущий год. В качестве примера: если сейчас годовая карта стоит 42000, в 2021 и начале 2022 года были предложения за 30000 рублей. Произошел сильный скачок цен, к которому клиенты не были готовы, и покупка сейчас стимулируется только за счет акций. С учетом того, что 2021 год был показательным по уровню продаж, а также выполнению планов, предлагается взять за основу его при

ценообразовании, и стимулировать продажи не за счет акций, а за счет базовых предложений, которые будут на 5-10% вместо 20% выше стоимости такого же месяца прошлого года. Предлагается постепенно повышать стоимость услуг, чтобы клиенты не видели такой большой разницы между прошлым годом и текущим. Таким образом, восполнится пробел в течении месяца по продажам, планы будут выполняться постепенно в течении всего месяца, а также не будут привлекаться потребители, которые готовы приобретать только в акционные дни. Стоит также сказать о том, что компании необходимо быть готовой к тому, что в первые месяцы несмотря на то, что базовые цены уменьшаются, будет сильный спад продаж, так как в сознании потребителей будет понимание и привычка постоянных снижений цен в дни акций.

Создание бонусной программы

По итогам интервью, было заключено, что в компании нет программы лояльности для постоянных посетителей. Другими словами, клиенты, которые ходят год, два или пять лет продлевают свои абонементы по одинаковым ценам, а также имеют те же самые бонусы. Стоит сказать о том, что для посетителей, у которых абонемент заканчивается в текущем или следующей месяце, а также у которых он закончился в прошлом месяце, предлагаются дополнительные условия продления, нежели у других групп клиентов. Однако, как было сказано ранее, сейчас эти цены выше на 20% прошлого года. Преимущественно, все посетители продлевают свои абонементы в дни акций. Выше было предложено решение по корректировке ценообразования, однако для постоянных посетителей предлагается создать дополнительную мотивацию в продлении абонементов для создания большей лояльности – предоставление дополнительной скидки, которая будет зависеть от периода, в который занимается посетители. У клиента будет копиться скидка, она может варьироваться от 0 до 10% от текущей стоимости, которая представлена на абонементы. Также в качестве бонусной программы предлагается, чтобы помимо скидки, у посетителей накапливались и бонусы (внутренняя валюта компании), сумма которых будет зависеть от частоты посещений. Клиент сможет их потратить на дни заморозки, на солярий, на подарочный абонемент для друга и другие дополнительные услуги. Данная программа будет называться закрытый клуб членов фитнес-клубов Престиж.

Условия бонусной программы – получение дополнительной скидки на абонемент:

Клиент может получить скидку от 1 до 10% на абонемент по текущему прайсу в зависимости от его длительности посещения клубов сети. Если посетитель занимается 1 год и продлевает свой абонемент, то он зарабатывает 1% скидки, с каждым годом процент скидки увеличивается. Важно, что если клиент приобретает абонемент на 2 года сразу, то его скидка

будет увеличена на 2%. Таким образом, клиент может получить скидку до 10%. Условия участия в программе лояльности – регистрация в личном кабинете.

Условия бонусной программы – получение бонусов:

В зависимости от числа посещений клуба клиент может зарабатывать бонусы, которые он сможет потратить на получение бонусной заморозки, на минуты солярия, на визит друга в клуб, на получение скидки на абонемент. Условия получения бонусов представлены в таблице 13.

Таблица. 13. Бонусная программа для посетителей для получения бонусов

Количество бонусов/Количество визитов	10 бонусов за посещение	25 бонусов за посещение	50 бонусов за посещение	100 бонусов за посещение
До 25 посещений	+			
До 50 посещений		+		
До 75 посещений			+	
От 100 посещений				+

Источник: [Составлено автором]

Для участия в программе необходимо зарегистрироваться в личном кабинете. Далее по абонементу клиента будут начисляться бонусные рубли, которые он сможет потратить на дополнительные услуги. С каждым посещением (считается 1 день – одно посещение, если клиент заходит в клуб более 1 раза за день, то второй раз бонусы не начисляются) у клиента будут накапливаться бонусы. До 25 посещений за абонемент за каждое посещение начисляется 25 бонусов, от 25 до 50 посещений 25 и так далее.

С учетом того, что клиенты посещают клуб в среднем раз в неделю, получается 52 посещения за год. Тогда минимальное пороговое значение для того, чтобы можно было за бонусы получить дополнительную услугу составляет 1200 бонусов. Тогда бонусные предложения для клиентов представлены в таблице 14.

Таблица. 14. Бонусные предложения для клиентов

Дополнительная услуга на выбор/Сумма бонусов	Заморозка	Посещения для друга	Солярий	Аренда шкафчик а в коридоре	Скидка на абонемент
1000	Неделя заморозки	1 посещение друга	5 минут солярия	1 неделя аренды шкафчика	-

Продолжение таблицы 14

1500	2 недели заморозки	2 посещения для друга	10 минут солярия	2 недели аренды шкафчика	-
3000	1 месяц заморозки	4 посещения для друга	15 минут солярия	1 месяц аренды шкафчика	-
5000	2 месяца заморозки	-	-	-	1%
10000	3 месяца заморозки	-	-	-	2%

Источник: [Составлено автором]

Таким образом, от количества посещений будет зависеть какую дополнительную услугу сможет получить клиент. Это будет большей мотивацией для клиентов посещать клуб чаще, так как на данный момент заморозка для посетителей максимальная составляет 70 дней и докупить ее нет возможности, однако многим клиентам она требуется, разовое посещение стоит 4000 рублей, тогда как по бонусной системе посещение друга будет бесплатным (предполагается для друзей, которые уже один раз были на гостевом визите), солярий стоит 220 рублей 5 минут, аренда шкафчика на месяц 2000, скидки дополнительной на абонемент нет. По итогам бонусной программы компания получит возможность предоставления клиентам дополнительных бонусов и услуг, которых ранее не было, что сформирует большую лояльность, а значит, и удовлетворенность. В будущем удобство использования бонусной программы будет осуществлено за счет мобильного приложения, в котором реализовать бонусную программу будет проще.

Таким образом, были предложены шаги по решению рассматриваемой проблемы. Этапы формировались исходя из полученных в ходе исследования данных. Было выделено 3 блока этапов, по который предлагался план действий: административно-хозяйственная часть, построение коммуникации с клиентами, а также стимулирование продаж. Далее будет представлен план по месяцам по реализации того или иного этапа. Стоит сказать о том, что для получения нужного эффекта необходимо подойти к вопросу комплексно, и не акцентировать все внимание лишь на одном этапе, так как должный эффект не будет получен. Наиболее важным представляется административно-хозяйственная часть, так как по результатам исследования она выделяется как наиболее критичная. На нее стоит обратить внимание в первую очередь. Предлагается реализация данного блока в летние месяцы работы клуба, так как в эти месяцы наименьшая посещаемость, а также закрывается бассейн и есть

возможность провести ремонт в дневное время. Блок коммуникационный был разбит на реализацию в июне и сентябре. Это связано с тем, что такие этапы, как создание отдела заботы, изменение уровня цен и создание бонусной программы покажут наибольший эффект с начала нового сезона, то есть с сентября, так как спрос будет выше. Увеличение функционала сотрудников, а также приоритет сервиса предлагается реализовывать уже в июне, так как дополнительных затрат они не требуют, а эффект от их реализации может быть виден сразу, в особенности с учетом сезона отпусков и закрытия бассейна, когда заявок будет намного больше, чем в другие месяцы. С учетом сезонности, а значит и увеличения числа отдыхающих и тех, кто не берет трубку, внедряем новый способ коммуникации – смартфоны. Среди коммуникационных на июнь приходится также и внедрение должности дежурного тренера, так как мы постепенно будем улучшать сервис в клубах, а значит, нужна большая коммуникация с сотрудниками. Дополнительно стоит сказать о том, что в летние месяцы также происходит спад в спросе на персональные тренировки, поэтому привлечение новых клиентов к занятиям не будет лишним. Из блока стимулирования продаж по той же описанной причине вводим бонусный пакет тренировок, как мотивацию для клиентов на приобретение пакетов. Касаемо создания мобильного приложения, как этапа коммуникационного блока, его создание приходится уже на декабрь, когда будут оценены основные методы и понятен эффект. Это также связано с тем, что после внедрения бонусной программы будет понятен эффект и необходимость от использования ее в приложении.

Каждый из этапов плана был выделен отдельным цветом, а также показано необходимое количество месяцев для реализации этапа, либо для того, чтобы оценить его эффективность. В первый месяц должна быть оценена обстановка путем проведения опроса, чтобы получить данные по показателям и от них отталкиваться, далее раз в 3 месяца проверять повышение или понижение показателем и корректировать программу. График представлен на годовой период. Как будет оцениваться эффективность, будет описано в следующем параграфе. Ниже на рисунке 18 представлен план по реализации программы.

Этап программы	Июль	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
Проведение ремонтных работ												
Обновление оборудования												
Регулировка работы клиента												
Решение вопроса с дефицитом доп услуг												
Создание отдела работы												
Выделение сотрудников												
Увеличение функционала сотрудников												
Приоритет сервисной службы												
Стимулирующие пакеты тренерам												
Изменение уровня цен												
Бонусная программа												
Выделение должности дежурного тренера												
Создание мобильного приложения												
Проведение опроса потребителей												
				требует дополнительных вложений		не требует дополнительных вложений						

Рис. 18. График работ по реализации программы совершенствования клиентского опыта

Источник: [Составлено авторов]

3.3. Оценка эффективности предложенной программы

В связи с тем, что меры по повышению уровня удовлетворенности затрагивают все этапы клиентского пути, а также все сферы взаимодействия потребителя и компании (АХЧ, сервис, продажи, обслуживание и другие) оценка эффективности каждого этапа по отдельности не покажет реальных результатов, так как необходимо предпринять все меры в совокупности для достижения поставленной цели. Другими словами, в случае, если уровень сервиса повысится, но проблемы с чистотой и ремонтом останутся, уровень удовлетворенности не повысится, и наоборот. В данном разделе будет представлен расчет затрат на реализацию программы, а также оценка ее эффективности.

3.3.1. Затраты на реализацию программы

В программе представлены как требующие, так и не требующие финансовых затрат этапы по повышению уровня удовлетворенности.

Не требующие дополнительных финансовых затрат

1. Устранение проблем с чистотой клубов

В компании уже существует договоренность с клининговой компанией, а также выделен бюджет на оплату ее услуг. В качестве меры было предложено усиление контроля и координации сотрудников клининга. Смена компании принесет дополнительные издержки в минимум 300 000 рублей в месяц, так как по соотношению цена-качество услуги других компаний будут дороже, а также издержки на адаптацию новых сотрудников и обучение. А также с учетом того факта, что компании необходимо достичь цели с минимальными финансовыми издержками, то в настоящее время самым реалистичным вариантом без дополнительных вложений предлагается вариант дальнейшей работы с данной клининговой

компанией, но с усилением контроля, введения дополнительных правил, санкций, а также координирования работы с менеджером и управляющей клуба.

2. Увеличение функционала сотрудников

Увеличение функционала сотрудников клубов предполагает дополнение функций в программу, в которой они работают. В компании есть свой IT-отдел, соответственно, для того, чтобы добавить новые функции дополнительных затрат на сотрудников не будет. Функции разрабатывать также не нужно, так как они встроены в программы сервисной службы, а программа единая. Сотруднику IT-отдела нужно будет либо приехать в клуб, либо дистанционно открыть менеджерам доступ к этим функциям.

3. Создание стимулирующих пакетов тренировок с дополнительной скидкой

Как и с внедрением любой позиции в прайс внедрение такого пакета не будет требовать финансовых затрат, так как изменение прайса происходит на постоянной основе, данный процесс автоматизирован.

4. Создания приоритета при решении сервисных вопросов

Для обеспечения выполнения этапа необходимо только прописать данное нововведение в регламент работы сервисной службы.

5. Создание бонусной программы

Для внедрения бонусной программы компании нужно только опубликовать ее и ее правила на сайт, составить регламент для сотрудников по работе с ней, выложить информацию в социальных сетях, сделать sms-рассылку по клиентам, что происходит в рамках текущей работы компании и заложено в бюджет, как информирование клиентов по проведению акций. Бонусная система уже разработана для сотрудников, создавать новый дизайн, а также добавлять функции не потребуется, достаточно открыть доступ для клиентов.

6. Изменение уровня цен

Ценообразование в компании строится таким образом, что ежемесячно происходит смена позиций в прайсе, анализ продаж и выбор акций происходит в специально выделенном для этого отделе, таким образом, ничего нового для компании в программе, что требует вложений предложено не было. Нужно только учитывать тот факт, что в первые месяцы после того, как изменится политика проведения акций, что было описано, компания может зарабатывать меньше, так как клиенты, покупающие абонемент только по акциям могут отказаться от предложенных цен.

Требующие дополнительных вложений

Некоторые этапы программы предполагают дополнительных вложений, компании необходимо выделить дополнительный бюджет сейчас, чтобы в дальнейшем получать больше прибыли.

1. Проведение ремонтных работ

Ранее было описано для чего и какие клубам нужны ремонтные работы. Стоит сказать о том, что у каждого клуба свой список работ, которые необходимо провести, в каком-то из 4 клубов необходима замена плитки в сауне, в каком-то косметический ремонт стен, но было определено, что работы разделяются на 2 блока: водный комплекс и косметические по другим зонам клуба (холл, тренажерный зал, раздевалки). В случае водного комплекса работы запланированы на время закрытия и слива бассейна. Эти работы проводятся раз в год и в бюджет они записаны. В случае данного прикладного проекта было рекомендовано расширить эти работы до ремонта не только водного комплекса, но и спа-зоны. Для подсчета бюджета после общения с управляющими клубов было определено, что в этом году так оно и будет, что компания выделила бюджет на ремонт спа. По подсчетам такой ремонт каждому клубу выйдет в 2 миллиона рублей. Касаемо косметического ремонта, его во время закрытия бассейна не провести, так как сам клуб закрываться не будет. Работы должны проводиться в ночное время техниками (в каждом клубе они есть), однако это увеличит время их проведения. Нанимать дополнительного подрядчика не предоставляется финансово оправданным. В настоящее время на текущие работы выделяется по 50.000 в месяц, чтобы провести более глобальный и полный ремонт рекомендуется на 3 летних месяца увеличить его до 150.000 рублей, чтобы к сезону клубы были отремонтированы. Таким образом, дополнительно на летние месяцы необходимо выделить по 100 000 рублей.

2. Решение проблемы с дефицитом дополнительных услуг

Существует два варианта: закупить автоматические аппараты, а также постоянная закупка полотенец. На каждый клуб нужно 2 аппарата (мужская и женская раздевалка), каждый из них стоит около 400.000 рублей⁶², обслуживание аппаратов в клубе будет стоить ежемесячно 100.000 рублей. Здесь же стоит сказать и о затратах на закупку новых полотенец, так как им свойственно изнашиваться. В среднем в месяц будет необходимо закупать 100 новых полотенец, с учетом того, что запас клуба 650 штук. Тогда по ценам поставщиков компании с учетом стоимости одной единицы в 200 рублей дополнительно будет еще нужно еще по 20.000 рублей ежемесячно на полотенца. Получается, что ежемесячно компания

⁶² RFID шкаф // Fresh [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://fresh222.ru/rfid_cabinet.php (дата обращения: 20.05.2023)

должна тратить на полотенца с учетом закупок и обслуживания аппаратов по 120.000, потратив 800.000 на сами аппараты в первый месяц. Стоит учитывать, что расчеты представлены для 1 клуба. Клубов Престиж всего 4, соответственно, можно эти числа умножить на 4.

Закупка полотенец: запас клубов полотенцами составляет 650 штук. Ежедневно из клуба пропадает по 100 штук, тогда клубам нужно ежедневно закупать партию в 100 единиц, с учетом еще запаса на случай, если пропадет больше, в месяц выходит 500 штук, тогда с учетом цен поставщиков ежемесячно нужно выделять бюджет в 100.000 на полотенца. Эта сумма меньше суммы на обслуживание и закупку полотенец в первой варианте, тогда получаем, что несмотря на то, что в первом варианте сократятся кражи полотенец, второй вариант финансово выгоднее (таблица 15).

Таблица. 15. Затраты на полотенца по двум вариантам

	Закупка аппаратов	Закупка только полотенец
Первый взнос	800.000 рублей на клуб (4 клуба всего)	0
Обслуживание ежемесячно	100.000 рублей на клуб	0
Закупка полотенец ежемесячно	20.000 рублей на клуб	100.000 рублей на клуб
Итого затраты в первый месяц	800.000 рублей	100.000 рублей на клуб
Итого ежемесячные затраты	120.000 рублей	100.000 рублей

Источник: [Составлено автором]

Таким образом, для компании будет выгоднее постоянно закупать новые партии полотенец. Для этого необходимо заключить такой договор с поставщиком, чтобы их поставляли ежедневно. При этом не стоит исключать факта, что в какую-то неделю потребуется больше полотенец, либо меньше. Должен быть постоянный контакт с поставщиком, а также инвентаризация на еженедельной основе.

3. Обновление оборудования

Существует необходимость в ремонте/замене оборудования тренажерного зала.

Стоимость новых тренажеров для фитнес-клубов стоит от 100.000 рублей за тренажер. Эта цена объясняется тем, что профессиональное оборудование стоит дороже, а также санкционными мерами. В связи с этим при замене тренажера компания должна выделять из бюджета данную сумму, а если сломался не один тренажер, то сумма увеличивается. Для тренажеров свойственно изнашиваться и ломаться, поэтому важно не допускать ситуаций при которых тренажер нужно будет менять. Запчасти стоят меньше, чем новый тренажер, от 10 до

50 тысяч рублей в зависимости от того, какая запчасть и тренажер. В связи с тем, что в настоящее время компания выделяет бюджет на составляющие и запчасти тренажеров раз в несколько месяцев, оборудование выглядит изношенным. Для того, чтобы не допускать таких ситуаций, компании необходимо выделять от 50 до 100 тысяч рублей на клуб на ремонтные работы, а также работе по замене деталей ежемесячно. В летние месяцы предлагается выделять по 100 тысяч рублей, так как можно провести больше ремонтных работ уже изношенных тренажеров, а в дальнейшем по 50 тысяч на текущие работы ежемесячно. Это позволит увеличить срок эксплуатации тренажеров, а также привести их в вид, соответствующий клубу премиального сегмента.

4. Создание отдела заботы

Для создания отдела заботы необходимо нанять 4 сотрудника, которые будут работать с клиентами по телефону. Каждый сотрудник будет работать 2 через 2, по 8 часов с 11 до 20, их заработная плата будет стабильная, так как от продаж они независимы, с учетом того, что средняя заработная плата сотрудника колл-центра с ночными сменами составляет 49092⁶³, сотрудники отдела в сети будут работать меньше и без ночных смен, поэтому их заработная плата должна составлять 40.000 в месяц. Таким образом, ежемесячные затраты составляют 160 тысяч рублей. Дополнительного офиса для аренды, чтобы сотрудники работали, не нужно, так как в компании в собственности есть несколько офисных помещений. Для того, чтобы дополнительно не нанимать руководителя для отдела заботы, сотрудники могут быть под руководством руководителя отдела «Победа», который занимается помощью в продажах менеджерам клубов. Руководитель «Победы» может также управлять и отделом заботы.

5. Внедрение смартфонов как способа коммуникации менеджера и клиента

На отдел необходимо 2 телефона, так как в смену работают 2 сотрудника, 1 телефон необходимо закупить дополнительно на случай поломки. Смартфон стоит 10.000 рублей с выходом в интернет. В среднем услуги связи для корпоративных клиентов стоят 400 рублей в месяц с интернетом и мобильной связью (на случай, если с клиентом нужно будет пообщаться по данному телефону после смс).⁶⁴ Итоговая стоимость 1200 рублей в месяц помимо имеющейся связи. Первоначально на клуб нужно выделить 30.000 рублей.

6. Внедрение должности дежурного тренера

Нанимать дополнительно сотрудников не требуется, тренерский состав клуба сам может вступать в дежурство. Сейчас час тренера без учета тренировок стоит 100 рублей,

⁶³ Обзор зарплат // zarplan.com [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://zarplan.com/zarplata> (дата обращения: 20.05.2023)

⁶⁴ Корпоративные симки с безлимитным интернетом // GigaSIM [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://gigasim.ru> (дата обращения: 20.05.2023)

предлагается дополнительно платить 50 рублей за время дежурства. Таким образом, сотрудник, который вступает в дежурство будет в этот час получать 150 рублей. Ежедневно клуб работает по 16 часов каждый день. Таким образом в месяц выходит дополнительной мотивации и затраты 24000 на клуб.

7. Создание мобильного приложения

Для того, чтобы создать мобильное приложение, которое будет выполнять все необходимые функции, которые сейчас представлены на сайте, для компании это обойдется в 2,5 миллиона рублей⁶⁵. Стоимость поддержания его обойдется в 10% стоимости от приложения, то есть в 250 тысяч рублей. Таким образом, необходимо просчитать насколько его создание только для клубов Престиж окупаемо.

8. Опрос потребителей

Опрос потребителей необходим для того, чтобы видеть результаты работы по повышению уровня удовлетворенности. Опрос должен проводиться путем смс оповещения действующих клиентов, а также клиентов после обращения в клуб первый раз и после обращения с вопросом, необходимо 3 смс-опроса. В среднем 1 смс сообщение обходится компании в 4,23 рубля⁶⁶. С помощью автоматизированного сервиса по отправке сообщений. В месяц в клуб обращается около 20 новых клиентов по звонку и 20 гостей, клуб посещает в день в среднем 400 человек, в месяц с учетом посещения 2 раза в неделю 1500 человек, обращения клиентов по текущим вопросам и проблемам в день от клуба Престиж составляет 5 человек, в месяц 150. Таким образом, рассылку по разным темам нужно сделать для 1690 потребителей. Для компании это обойдется всего в 7148 рублей на клуб, на 4 клуба 28 595 рублей. Для анализа данных необходим маркетолог-аналитик, при его найме на месяц для компании это будет стоить 50 000 рублей. Метрики, по которым должен будет проходить анализ опросов будет представлен ниже.

Далее будет представлена общий план затрат на реализацию программы. Было посчитано два плана, один из них представлен с разработкой и поддержкой мобильного приложения, второй без него. Это было сделано в виду того, что разработка приложения потребует 3 750 000 рублей, то есть 20% от плана с разработкой от всех затрат, что является достаточно крупной суммой. Далее по итогам оценки эффективности будет выявлено, разрабатывать приложение только для клубов Престиж или же рекомендовать его разработку для всей сети. Финансовые затраты на реализацию плана в двух вариантах представлены в

⁶⁵ Стоимость разработки мобильного приложения // .иностудиио [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://inostudio.com/blog/articles-develop/stoimost-razrabotki-mobilnogo-prilozheniya/> (дата обращения: 20.05.2023)

⁶⁶ СМС услуги // СМС рассылки [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sms-uslugi.ru/sms-rassylka> (дата обращения: 20.05.2023)

приложении 4 и 5. При разработке приложения затраты будут составлять 15 833 980 рублей, при отказе от разработки 12 083 980 рублей. Далее будет представлен расчет эффективности реализации программы.

3.4.2. Ожидаемые результаты

В связи с тем, что для компании реализация программы потребует дополнительных вложений в 12-16 миллионов за период в 12 месяцев в зависимости от того, будет ли разрабатываться мобильное приложение, есть необходимость в том, чтобы показать насколько эффективным будет ее реализация. Стоит сказать о том, что создание мобильного приложения занимает четвертую часть необходимого бюджета (3,75 миллиона), поэтому в случае, если по подсчетам будет определено, что его создание не будет окупаться, его разработку можно будет отложить либо рассмотреть возможность создания для всей сети.

Работа базируется на том, что повышение уровня удовлетворенности приведет к увеличению прибыли. Об этом было сказано в 1 главе данной работы. Программа включает в себя шаги, которые влияют на удержание клиента в компании. Новых клиентов дополнительно привлекать не предполагается. Таким образом, чтобы посчитать, насколько эффективным для компании будет реализация программы, необходимо рассмотреть процент потребителей, в среднем не продливших свой абонемент за последний год. Данный показатель составляет 50%, среди них потребители, которые расторгли свой абонемент, не ходили по абонементу, а также те, кто не продлил по разным причинам, среди них показатель неудовлетворенности услугами компании. Ранее данный показатель (в 2021 году) был на уровне 25%, тогда получаем, что процент тех, кто не продлил абонемент увеличился на 25%, с данным показателем и нужно работать. Показатель в 25% оттока в 2021 году является нормой, так как нужно понимать, что сфера услуг при любом раскладе предполагает отток посетителей. В настоящее время отток на 25% выше нормы, с учетом проводимых мер, процент удержания клиентов будет увеличиваться с 50 до максимально предполагаемого в 75% с учетом нормы оттока на 25% от числа продления. Также для расчета эффективности было необходимо определить средний чек от покупки абонемента, так как рекомендовано повышать цены на 10% ежегодно, при среднем чеке в 30000 рублей в 2022 году, в 2023 он будет 33000 рублей, а в 2024 - 36000 рублей.

Расчеты строились исходя из описанного выше. Для расчета были взяты показатели 2021 – 2023 года, а также спрогнозирован план на июнь 2023 – май 2024 с учетом прироста в 10% от сделанной суммы в каждом месяц предыдущего периода. Показатели мая 2023 были рассчитаны исходя из прогнозируемых показателей на месяц, так как на момент написания работы, май месяц еще не закончился. Таким образом, план на июнь 2023 – май 2024 выглядит

так, как представлено в таблице 16. Показатели по новым клиентам и клиентам продления уже были представлены в таблице 1.

Таблица. 16. План по продажам на 1 клуб на июнь 2023 – май 2024

Месяц	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
План, тыс. руб.	4300	3500	4100	4550	4300	5700	5850	6000	6500	6500	5500	4070

Источник: [Составлено автором]

Таким образом, общая сумма по планам на клуб на год составляет 60 870 000 рублей. Было рассчитано, что ежегодно прирост новых клиентов составляет 4% от количества прошлого периода (процент рассчитан исходя из прошлогодних практик). С учетом имеющихся данных по количеству посетителей, приобретающих абонементы, а также данных о том, что лишь 50% продлевают свои абонементы, прогнозируемая прибыль одного клуба составляет 92,1% от заявленного плана в случае, если уровень удовлетворенности останется на прежнем уровне. При реализации программы, планируется повышение уровня удовлетворенности, которое повлияет на процент продления, так как программа направлена на удержание клиентов. Максимально возможное увеличение процента продления может быть 25%, как было заключено выше, 25% заложено на потребителей, которые не продлят абонемент несмотря ни на что, нормальный показатель оттока. Таким образом, чтобы оценить в каком случае реализация программы будет окупаема, а также насколько реально получить данный показатель за год, было рассчитано несколько вариантов с увеличением процента продления на 5% за шаг, то есть прирост на 5%, на 10% и так до 25%. Расчеты представлены в приложении 6. Также был рассчитан промежуточный показатель при приросте на 13% и 14%, так как по расчетам было получено, что для того, чтобы окупить планируемые издержки на реализацию программы без разработки мобильного приложения потребуется 13%, а с разработкой приложения 14%. Можно сделать вывод о том, что начиная с 13% дополнительного числа продления компания будет окупать издержки на реализацию плана. При данном показателе также будут выполняться клубные планы. Стоит отметить, что окупаемость считалась исходя из того, что план в размере 60 870 000 рублей по каждому клубу на год выполняется. То есть для компании это означает, что из запланируемого бюджета на год с учетом планируемого плана продаж не будут взяты денежные средства на реализацию программы, они будут взяты из дополнительно получаемой прибыли. Оценивая, что для окупаемости программы

необходим прирост в 13% числа продления, то есть 63% в целом, можно сказать, что для компании это достижимо с учетом выполнения всех этапов программы. Однако стоит сказать о том, что существуют риски того, что показатель до нужного уровня не поднимется, для того, чтобы минимизировать риск, необходимо оценивать эффективность реализации программы раз в 3 месяца, и в случае выявления низких показателей корректировать программу. В следующем разделе будет представлена система метрик для оценки эффективности. Предлагается провести оценку по метрикам уже в первый месяц реализации программы для того, чтобы был базовый показатель, а далее каждые 3 месяца.

Исходя из того, что на разработку и поддержания функционирования мобильного приложения потребуется вложений в 3 750 000 рублей, а также с учетом того факта, что клубы Престиж не бюджетобразующие, было решено рекомендовать компании разрабатывать мобильное приложение не только для клубов Престиж, а для всей сети, так как затрат на один клуб будет в таком случае намного меньше. Поэтому разработка приложения будет включена в рекомендации для компании, но не в программу. Несмотря на то, что программа с разработкой приложения окупится на 14% прироста уровня продления, тогда как без на 13% прироста (разница в 1%), для компании важна реализация плана с минимальными издержками, а также важно снизить риск некупаемости. Тогда программа по месяцам будет выглядеть таким образом, как представлено на рисунке 19.

Этап программы	Июль	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
Проведение ремонтных работ												
Обновление оборудования												
Регулировка работы клиента												
Решение вопроса с дефицитом услуг												
Создание отдела заботы												
Внедрение с/маркетинга												
Увеличение функционала сотрудников												
Приоритет сервисной службы												
Стимулирующие пакеты тренировок												
Изменение уровня цен												
Бонусная программа												
Внедрение должности дежурного тренера												
Проведение опроса потребителей												
				требуется дополнительных вложений	не требует дополнительных вложений							

Рис. 19. График реализации программы без разработки мобильного приложения

Источник: [Составлено автором]

3.4. Система оценки эффективности реализации программы

Для оценки эффективности реализации программы необходимо своевременно оценивать влияние проводимых мер на уровень удовлетворенности. Для этого предлагается ряд метрик, позволяющих оценить как общую удовлетворенность и лояльность, так и отдельные этапы программы.

При отклонении какого либо из показателей от целевой метрики, необходима адаптация или изменение предложенных этапов программы. Метрики представлены в таблице 17.

Таблица. 17. Система оценки эффективности реализации программы совершенствования клиентского опыта

Индекс	Норма показателя	Когда измерять	Что показывает	Как рассчитать
Отклонение от плана	$\geq 100\%$	Ежемесячно и в течении месяца	Показывает выполняется ли план клубом, сколько осталось до выполнения	Сделанная сумма/Планируемая сумма * 100%
Процент продления	Выше показателя прошлого измерения	Ежемесячно	Показывает сколько посетителей продлили свой абонемент из числа тех, что должны были	Продлившиеся за месяц/Количество тех, кто должен был продлить абонемент в этом месяце (актуальное продление) * 100%
Индекс оттока клиентов, Churn Rate	$< 7,49\%^{67}$	Ежемесячно	Показывает потери клиентов за определенный период времени	Количество клиентов на начало периода + Количество новых - Количество клиентов на конец периода/ Количество клиентов на начало периода * 100%
Индекс потребительской лояльности, NPS	Выше показателя прошлого измерения	В первом месяце, далее раз в 3 месяца	Показывает уровень потребительской лояльности, степень приверженности клиентов, готовность совершать повторные покупки	(Количество промоутеров – Количество критиков) / Количество опрошенных * 100%

⁶⁷ Churn rate – почему от вас уходят клиенты // umnico [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://umnico.com/ru/blog/churn-rate-pochemu-ot-vas-uhodyat-klienty/> (дата обращения: 25.05.2023)

Продолжение таблицы 17

Индекс удовлетворенности и лояльности клиентов, CSI	Выше показателя прошлого измерения	В первом месяц, далее раз в 3 месяца	Показывает индекс удовлетворенности клиентов как общей, так и в разрезе по определенным показателям	Важность* Оценка* 100%
Индекс клиентских усилий, CES	Выше показателя прошлого измерения	В первом месяц, далее раз в 3 месяца	Показывает относительные усилия, которые необходимо приложить клиенту для выполнения определенного действия (обращение на горячую линию с вопросом, помощь в клубе)	Среднее арифметическое всех оценок Количество положительных/количество всех оценок * 100%

Источник: [Составлено автором]

Измерение показателей покажет насколько улучшились уровень удовлетворенности, а также показатели, которые являются следствием повышения данного уровня. Измерение будет проходить посредством опроса потребителей маркетологом-аналитиком, по итогам результата будут приниматься решения по корректировке и адаптации программы. Касаясь метрики по отклонению от плана, процента продления, а также индекса оттока потребителей измерение происходит руководителями коммерческих отделов клубов. Решения по корректировке и адаптации программы в случае отклонений от нормы будет принимать коммерческий директор компании.

Таким образом, были рассмотрены основные метрики, измерение которых поможет в реализации программы. Измерение данных метрик (NPS, CSI и CES) должны проводиться в период проведения опросов, указанных в графике по реализации плана, первые три показателя рассчитываются непосредственно в клубах в рамках деятельности руководителей коммерческих отделов.

3.5. Рекомендации для компании

Для того, чтобы решить проблему с понижением уровня удовлетворенности клиентов клубов Престиж, компании рекомендуется:

1. Реализовать предложенную программу по повышению уровня удовлетворенности в виду необходимости решения проблемы с его низким уровнем.

2. Начать реализацию программы уже в июне месяце, так как в летний период времени начинается спад в фитнес-индустрии в виду того, что бизнес характеризуется сезонным. За летний период времени можно подготовить клубы к началу сезона и решить проблемы, связанные с административно-хозяйственной частью.

3. Уделить особое внимание системе оценки эффективности реализации программы по предложенным метрикам для того, чтобы понимать влияние проводимых мер на оценку удовлетворенности, а также своевременно, в случае необходимости, проводить корректировку предложенных этапов программы в случае отклонения показателей от нормы.

4. Скорректировать структуру получения обратной связи от главного офиса компании для того, чтобы у руководителей клубов и сотрудников была полная информация о необходимых для проведения мерах, а также уделять особое внимание их мнению для того, чтобы иметь возможность своевременно отреагировать на получаемый запрос и внедрить решение в программу, в случае необходимости.

5. Уделять особое внимание обратной связи от потребителей при обращении к сотрудникам в клубах, на горячую линию, к управляющей клуба, написании отзывов, давать полную обратную связь, анализировать запрос, разрешать ситуацию в кратчайшие сроки, если такая возможность существует и запрос объективен. Потребителю важно видеть, что его мнение небезразлично, он должен понимать, что для него происходят улучшения в клубе, его слышать и к нему прислушиваются.

6. Внедрить более гибкий подход к решению вопросов потребителей для достижения необходимого уровня лояльности. Под этим подразумевается возможность согласования дополнительных скидок, возможность согласования начисления бонусов, возможность отступления от регламентов компании, рассмотрение в индивидуальном порядке нестандартных ситуаций потребителей. Компании рекомендуется предоставить клиентам более индивидуальный подход, который диктуется спецификой премиального сегмента, а также тенденциями современного рынка.

7. Быть готовой к адаптации и корректировке этапов программы в случаях, не предусмотренных ею для того, чтобы эффект от реализации соответствовал поставленным целям.

8. Провести исследование для компании в целом о потребности клиентов в мобильном приложении и разработать его, в случае ее наличия. В программе было описано, что потребность у посетителей клубов Престиж в его наличие есть, однако релевантнее всего будет разработать приложение для всей сети, но с учетом того, что исследование проводилось только по премиальным клубам, есть необходимость в дополнительном исследовании и по другим клубам сети (стандартные и премьер).

9. Проводить для сотрудников клубов тренинги, которые обусловлены изменениями внешних факторов, а также внутренних изменений в подходе работы компании для того, чтобы их адаптация происходила наиболее успешно. Постоянное обучение сотрудников в целом необходимо для успешного функционирования компании, а с учетом того факта, что в настоящее время происходит много событий, которые влияют на потребителя и рынок услуг, важно, чтобы сотрудники постоянно повышали свою квалификацию, обучались новым инструментам, умели качественно работать в новых реалиях. Также рекомендуется проводить тренинги и в случаях изменений в самой компании, для того, чтобы сотрудник понимал, что поменялось и как с этим работать, это могут быть как внутриклубные тренинги, так и общие для нескольких клубов.

10. Проводить постоянный мониторинг рынка фитнес-услуг на предмет изменений и появления новых тенденций, внедрять современные инструменты в работу компании для поддержания конкурентоспособности и лидирующих позиций на рынке.

11. Проводить постоянный мониторинг общей ситуации в стране (экономической, политической, социальной, правовой, эпидемиологической, демографической и др.), адаптировать подход к взаимодействию с потребителями для получения максимальной прибыли в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

Выводы по главе 3

Данная глава была посвящена разработке программы совершенствования клиентского опыта клубов Престиж сети «Фитнес Хаус». Программа включает в себя обоснование цели, этапы по достижению цели, а также оценку эффективности реализации предложенных этапов.

Таким образом, целью разработки программы является повышение уровня удовлетворенности клиентов клубов. Было подтверждено, почему уровень удовлетворенности необходимо повышать, а также описано, с какими последствиями столкнулась компания из-за его низкого уровня.

Для достижения цели были разработан план действий. Он включает в себя 14 этапов, разделенных на блоки: административно-хозяйственная часть, построение коммуникации с клиентами, а также стимулирование продаж. У каждого из этапов представлено обоснование,

а также рассчитаны издержки, необходимые для его реализации. Составлен график планируемых действий, некоторые из этапов рекомендуется реализовывать уже в июне, другие в сентябре.

Также были рассчитаны общие затраты на реализацию плана и представлена оценка эффективности предложенных мер. Было заключено, что для того, чтобы программа окупилась не из заложенного изначально бюджета, а путем дополнительной прибыли необходимо, чтобы процент продления клиентов увеличился с 50% до 63%. Для достижения необходимого показателя необходимо комплексно подойти к реализации плана, а также использовать метрики по оценке влияния проводимых мер на уровень удовлетворенности. Система метрик также разработана. В случае отклонения от целевых показателей необходимо корректировать предложенные меры и адаптировать их.

Стоит сказать и о том, что изначально в программу предлагалось включить внедрение мобильного приложения, однако в связи с тем, что разработка и поддержание работоспособности мобильного приложения требует больших вложений, рекомендуется его внедрение для всей сети, а не только для клубов Престиж. Таким образом, в конечный вариант программы мобильное приложение не было включено.

В финальной части главы нашли отражение рекомендации для компании по повышению уровня удовлетворенности путем реализации разработанной программы, оценки эффективности ее реализации на постоянной основе, корректировки взаимодействия с управляющей компанией, с сотрудниками и клиентами, а также необходимости адаптации действий компании под изменяющиеся условия внешней среды и появление новых тенденций на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках работы рассматривалась компания ООО «СК «Фитнес Хаус» и ее клубы премиального сегмента Престиж. Компания представлена на рынке фитнес-услуг. В настоящее время наблюдается проблема оттока потребителей, а также падения уровня продаж, что напрямую связано с понижением уровня удовлетворенности. Для того, чтобы решить проблему, необходимо было подойти комплексно к вопросу взаимодействия компании и потребителей, рассмотреть проблему со стороны клиентского опыта и разработать программу по его совершенствованию.

Для разработки программы, в первую очередь, были рассмотрены теоретические аспекты вопроса, а именно, понятие клиентского опыта, его особенностей, составляющих частей, маркетинга услуг, а также само понятие программы и его составляющих.

Далее для разработки программы был проанализирован рынок фитнес-услуг города Санкт-Петербург, рассмотрены особенности работы в премиальном сегменте, а также проанализирована деятельность самой компании и ее клубов Престиж. Это было необходимо для того, чтобы провести дальнейшее исследование.

Для того, чтобы составить план действий для компании по повышению уровня удовлетворенности, необходимо было определить факторы, влияющие на него. Для этого было проведено исследование, которое включает в себя качественные и количественные методы, а именно, интервью с руководителями клубов, опрос сотрудников клубов и клиентов, а также анализ отзывов. По полученным из исследования данным были составлены карты клиентского пути и клиентского опыта, где собраны воедино и структурированы выводы из исследования. Это было необходимо для того, чтобы в визуальном формате увидеть, на каких этапах клиентского пути существуют проблемы.

Таким образом, были собраны все необходимые данные и разработана программа. Для ее реализации потребуются дополнительные вложения, однако это будет обосновано тем, что в компании уровень продаж будет на планируемой уровне, а удовлетворенность клиентов повысится, что в долгосрочной перспективе принесет компании еще большую прибыль.

Компании рекомендуется реализовать разработанную программу, уделяя особое внимание оценке влияния проводимых мер и, в случае необходимости, корректировать и адаптировать этапы программы. С учетом того факта, что программа многоэтапна, а также затрагивает разные аспекты деятельности клубов, рекомендуется уделять большее внимание координации ее реализации, собирать обратную связь от руководителей клубов, сотрудников, а также самих клиентов. Стоит также обратить внимание на то, что в настоящее время в мире происходит большое количество событий, которые не могут не влиять на поведение

потребителей, поэтому необходимо проводить постоянный мониторинг внешней среды, а также самого рынка фитнес-услуг и подстраиваться под условия внешней среды, обучать сотрудников и быть более гибкими и готовыми к изменениям.

Компания «Фитнес Хаус» является одним из лидеров на рынке фитнес-услуг города Санкт-Петербург, у нее известное имя, а также клубы компании имеют широкий спектр услуг, который привлекает потребителей. Премиальные клубы сети были созданы для того, чтобы предоставлять посетителям не только разнообразный перечень услуг, но и условия комфорта и высокого уровня сервиса. В виду того, что рынок меняется, фитнес-центров становится все больше, компании необходимо уделять большее внимание поддержанию своей конкурентоспособности и позиций на рынке. Этого можно достичь с помощью высоких показателей удовлетворенности, лояльности, а также удержанию клиентов. В рамках текущей проблемы была предложена программа, которая позволит компании не только повысить уровень удовлетворенности, но и обеспечить дальнейшую перспективу развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бадоев С. Х., Засеева К.Т. Современное состояние и перспективы развития российского рынка товаров класса люкс // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки . 2017. №2. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-rossiyskogo-rynka-tovarov-klassa-lyuks> (дата обращения: 10.05.2023).
2. Барбарук А.И., Красюк И.А. Маркетинговое исследование рынка фитнес-услуг в России и Санкт-Петербурге // *Juvenis scientia*. 2018. №11. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovoe-issledovanie-rynka-fitness-uslug-v-rossii-i-sankt-peterburge> (дата обращения: 05.03.2023).
3. Белоковаленко О.П. ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГ-МИКС КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОЕКТИРОВАНИЯ БРЕНДА ФИТНЕС-КЛУБА // Финансовые рынки и банки. 2021. №12. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kontseptsii-marketing-miks-kak-instrument-proektirovaniya-brenda-fitness-kluba> (дата обращения: 17.05.2023).
4. Блог компании «Иностудио»// Blogs [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sostav.ru/blogs/256950/35287> (дата обращения: 21.05.2023)
5. Бренд экспириенс. Записки маркетолога [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_b/brand-experience/ (Дата обращения: 27.02.2023)
6. Вся правда о легендарном клубе «Спортлайф»// *Hercules.Mag*. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.herculesmag.ru/vsa-pravda-o-legendarnom-klube-sportlife> (дата обращения: 27.03.2023)
7. Глубинное интервью как метод маркетинговых исследований // *Spravochnik*. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://spravochnik.ru/marketing/marketingovyie_issledovaniya/glubinnoe_intervyu_kak_metod_marketingovyih_issledovaniy/ (дата обращения: 26.03.2023)
8. Индустрия фитнеса: уроки пандемии// Центр международной торговли. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://corp.wtcmoscow.ru/services/international-partnership/actual/industriya-fitnessa-uroki-pandemii/?sphrase_id=29484 (дата обращения: 27.03.2023)
9. История компании Фитнес Хаус// *FitnessHouse*. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fitnesshouse.ru/istoria.html> (дата обращения: 14.03.2023)

10. Как лучше понять клиента. Часть 1. Строим customer Journey Map [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://altcraft.com/ru/blog/stroim-customer-journey-map> (дата обращения: 24.02.2023).
11. Как измерить клиентский сервис – 8 золотых метрик колл-центра // MangoOffice [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.mango-office.ru/products/contact-center/vozmozhnosti/kpi/> (дата обращения: 25.05.2023)
12. Как создать customer journey map: объясняем на примерах// Uniseder [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.unisender.com/ru/blog/sovety/customer-journey-map/> (дата обращения: 17.05.2023).
13. Как устроен фитнес клуб класса премиум. Кейс Encore Fitness// Style.Rbc. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://style.rbc.ru/amp/news/601a77079a794784ea2a8964> (дата обращения: 27.03.2023)
14. Карвицкая Г.В. Взаимодействие с клиентами: теория и практика маркетинговой деятельности // Вестник Рязанского государственного университета им. С. А. Есенина. 2013. №1 (38). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimodeystvie-s-klientami-teoriya-i-praktika-marketingovoy-deyatelnosti> (дата обращения: 20.02.2023).
15. Клиентский сервис в премиум сегменте: что нужно знать на старте// Fashion Factory [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://blog.fashionfactoryschool.com/blog/obzor-rynka/obzory/579-klientskij-servis-v-premium-segmente-chto-nuzhno-znat-na-starte> (дата обращения: 10.05.2023).
16. Корпоративные симки с безлимитным интернетом // GigaSIM [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://gigasim.ru> (дата обращения: 20.05.2023)
17. Лавлок К. Маркетинг услуг. Персонал, технологии, стратегии. / Лавлок К. – 4-е изд. – М. : Вильямс, 2018. – 31 с.
18. Маркетинг услуг: теория и технология // Монография. ИП Петров. - СПб., 2015. С. 200.
19. На здоровье: как государство и бизнес вместе продвигают спорт в массы// НациональныеПроекты. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/news/na-zdorove-kak-gosudarstvo-i-biznes-vmeste-prodvigayut-sport-v-massy#!> (дата обращения: 14.03.2023)
20. На рынке фитнес услуг больше всего просел премиум сегмент и длинные абонементы // InfoPro54 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://infopro54.ru/news/na-fitness-rynke-bolshe-vsego-prosel-premium-segment-i-dlinnye-abonementy/> (дата обращения: 27.03.2023)

21. Независимое измерение NPS фитнес-клубов в России: первый опыт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/10003/> (Дата обращения: 01.05.2023)
22. Обзор зарплат // zarplan.com [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://zarplan.com/zarplata> (дата обращения: 20.05.2023)
23. О классификации фитнес клубов // ScienceForum. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018007285> (дата обращения: 09.03.2023)
24. Особенности российского премиум-сегмента// ITCGroup. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.itctraining.ru/biblioteka/marketing/premium-segment/> (дата обращения: 30.03.2023)
25. Официальный сайт Океаниум // Okeanium. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://okeanium.ru> (дата обращения: 30.03.2023)
26. Официальный сайт AFitness // AFitness. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://spb.afitness.ru> (дата обращения: 27.03.2023)
27. Официальный сайт FitnessFamily// Fitness Family. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://fitness-family.ru/kondratevskij/> (дата обращения: 30.03.2023)
28. Официальный сайт WorldClass // WorldClass. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.worldclass.ru> (дата обращения: 27.03.2023)
29. Понятие и методика интервью// StudMe. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://studme.org/225773/marketing/ponyatie_metodika_intervyu (дата обращения: 27.03.2023)
30. Почему сайт Otzovik публикует только негативные отзывы? // Яндекс.Вопросы. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://yandex.ru/q/question/pochemu_sait_otzovik_com_publicuet_tolko_ff5ca422/ (дата обращения: 27.03.2023)
31. Разработка маркетинговых программ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.step-by-step.ru/services/consulting/marketing-consulting/1336/> (Дата обращения: 04.03.2023)
32. Розница подхватила вирус: как пандемия повлияла на российскую торговлю// Национальный исследовательский университет Высшая школа Экономики. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.hse.ru/news/expertise/444408832.html> (дата обращения: 27.03.2023)

33. Российский рубль // Zdrav.Expert. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://corp.wtcmoscow.ru/services/international-https://zdrav.expert/index.php/Статья:Российский_рубль (дата обращения: 27.03.2023)
34. Рынок фитнес услуг города Санкт-Петербург// StudBooks.ru . [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://studbooks.net/1178205/menedzhment/rynok_fitnes_uslug_sankt_peterburga (дата обращения: 07.03.2023)
35. Рынок фитнес услуг Петербурга достиг насыщения// Dzen. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://dzen.ru/media/id/5c77ead7deacc00b31e2ff0/rynok-fitnessuslug-sanktpeterburga-dostig-nasysheniia-5d1c9cf97b832900ad7f5740> (дата обращения: 06.03.2023)
36. Рынок фитнес услуг России 2019// РБК. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://s.rbk.ru/v5_marketing_media/demo/2/91/115695737201912.pdf (дата обращения: 27.03.2023)
37. Скоробогатых И.И. Концептуальные основы маркетинга товаров класса «Люкс» // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2008. №2. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-marketinga-tovarov-klassa-lyuks> (дата обращения: 10.05.2023).
38. СМС услуги // СМС рассылки [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sms-uslugi.ru/sms-rassylka> (дата обращения: 20.05.2023)
39. Стоимость разработки мобильного приложения // .иностудио [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://inostudio.com/blog/articles-develop/stoimost-razrabotki-mobilnogo-prilozheniya/> (дата обращения: 20.05.2023)
40. Тема 17. МАРКЕТИНГОВАЯ ПРОГРАММА [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.taxru.com/Lekcei/Marketing/2/T17_market_prog.pdf (Дата обращения: 04.03.2023)
41. Товары класса «Премиум»: Сущность и основные характеристики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://dis.ru/library/541/29361/> (дата обращения: 10.05.2023).
42. Управление клиентским опытом [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://spravochnick.ru/marketing/upravlenie_klientskim_opytom_customer_experience_management/#osnovy-upravleniya-klientskim-opytom (Дата обращения: 25.02.2023)
43. Фитнес-бескультурье. Количество фитнес клубов в Петербурге превышает спрос// Деловой Петербург. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.dp.ru/api/amp/a/2019/02/26/Fitnesbeskulture> (дата обращения: 27.03.2023)

44. Фитнес индустрия в первой квартале 2021 года восстановится на 80% // Ведомости. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/sport/opinion/articles/2021/03/17/861779-fitness-industriya-v-pervom-kvartale-2021-goda-vosstanovitsya-na-80> (дата обращения: 28.03.2023)
45. Фитнес-услуги (российский рынок) // Zdrav.Эксперт. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://clck.ru/345LUr> (дата обращения: 28.03.2023)
46. Формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни, включая здоровое питание и отказ от вредных привычек // Паспорт федерального объекта. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://static1.rosminzdrav.ru/system/attachments/attaches/000/047/184/original/паспортФПУкрепление_общественного_здоровья.pdf?1567700975 (дата обращения: 05.03.2023)
47. Центр развития компетенций в маркетинге [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://marketing.hse.ru/blog/customer-experience-o-klientskom-opyte-ego-metrikah-i-upravlenii/?ysclid=lharpjv0tp872709647> (дата обращения: 20.02.2023).
48. Что такое индекс клиентских усилий – Custom Effort Score [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://emailsoldiers.ru/glossary/ces#:~:text=Customer%20Effort%20Score%20или%20CES,заказать%20услугу%20или%20оформить%20подписку.> (Дата обращения: 01.03.2023)
49. Ченчик А.В. Портрет современного потребителя товаров класса люкс (роскоши) // Российское предпринимательство. 2018. №4. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/portret-sovremennogo-potrebitelya-tovarov-klassa-lyuks-roskoshi> (дата обращения: 10.05.2023).
50. Что такое CSAT и как считать индекс удовлетворенности клиента? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://okdesk.ru/blog/csat> (Дата обращения: 01.03.2023)
51. Что такое Customer Experience. Русская школа управления [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://uprav.ru/blog/customer-experience/> (Дата обращения: 25.02.2023)
52. Яндекс.Карты WorldClass//Яндекс.Карты.[Электронный ресурс]–Режим доступа: https://yandex.ru/maps/2/saint-petersburg/chain/world_class/6003184/?ll=30.315635%2C59.938951&sl=30.315635%2C59.938951&sspn=0.577469%2C0.211202&z=11 (дата обращения: 27.03.2023)
53. Churn rate – почему от вас уходят клиенты // umnico [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://umnico.com/ru/blog/churn-rate-pochemu-ot-vas-uhodyat-klienty/> (дата обращения: 25.05.2023)

54. Customer experience – о клиентском опыте, его метриках и управлении [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://marketing.hse.ru/blog/customer-experience-o-klientskom-opyte-ego-metrikah-i-upravlenii/?ysclid=1hapjyv0tp872709647> (Дата обращения: 27.02.2023)
55. Customer Experience Map - как построить «карту клиентского опыта» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leadstartup.ru/db/customer-experience-map> (Дата обращения: 25.02.2023)
56. Customer Journey Map: Everything You Need To Know. ForbesAdviser [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.forbes.com/advisor/business/software/customer-journey-map/> (Дата обращения: 25.02.2023)
57. NPS: Что это и как посчитать показатель// Марквиз [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.marquiz.ru/blog/nps-cto-eto-i-kak-poschitat-pokazatel> (Дата обращения: 01.05.2023)
58. RFID шкаф // Fresh [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://fresh222.ru/rfid_cabinet.php (дата обращения: 20.05.2023)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Анкетный опрос сотрудников компании

Здравствуйте! Данный опрос создан для выполнения выпускной квалификационной работы. Он посвящен изучению взаимодействия потребителей и компании ООО «СК «Фитнес Хаус». Мы просим Вас его пройти. Ваши ответы будут анонимны и использоваться только в научных целях.

В данном опросе нет правильных или неправильных ответов, мы просим Вас давать лично Ваше мнение по каждому из вопросов. Прохождение займет около 3 минут.

Спасибо большое за уделенное время и Ваше мнение!

По шкале от 1 до 5 выберите, насколько вы согласны с данным утверждением, где 1 – полностью не согласен, а 5 - полностью согласен

1. Мне нравится работать в компании «Фитнес Хаус»
2. Мне нравится должность, на которой я работаю
3. Меня устраивают условия труда, которые предоставляет мне компания
4. Мне нравится коллектив, в котором я работаю
5. Мне нравится общаться с людьми и оказывать им услуги
6. В своей работе я не сталкиваюсь со сложностями, все ситуации решаемы
7. Я считаю, что компания предоставляет необходимый для клуба премиум формата уровень услуг
8. Я считаю, что компания лояльна к своим посетителям
9. При решении сложной ситуаций с посетителями, компания идет им на встречу, несмотря на существующий регламент
10. Я нахожу, что взаимодействие с посетителями клуба Престиж сервисное, сотрудники подходят к общению с клиентами индивидуально

Выберите один или несколько ответов в зависимости от вопроса и Вашего мнения.

11. Находите ли Вы взаимодействие с посетителями сложным в последнее время?
 - да в последний год
 - да, со времен пандемии (последние два года)
 - нет, ничего не поменялось, все как раньше
12. Находите ли Вы, что для решения конфликтных, сложных ситуаций с посетителями в последнее время нужно прикладывать больше усилий, чем раньше?
 - да в последний год
 - да, со времен пандемии (последние два года)
 - нет, ничего не поменялось, все как раньше

13. С чем, по Вашему мнению, это связано? (множественный выбор)

- Потребители стали более требовательны
- Проблемы, с которыми обращается потребитель, стали нестандартными
- Сотрудники стали менее компетентными
- Я выбрал ответ, что ничего не поменялось
- Другое

14. Находите ли Вы, что от посетителей в последнее время стало поступать больше жалоб?

- да в последний год
- да, со времен пандемии (последние два года)
- нет, как и всегда

15. С чем, по Вашему мнению, это связано? (множественный выбор)

- Ухудшилось качество услуг, предоставляемых клубом
- Качество услуг не ухудшилось, но увеличились требования потребителей к качеству услуг
- Увеличилась цена услуг, но уровень сервиса и услуг остался на прежнем уровне
- Я выбрал ответ, что ничего не поменялось
- Другое

16. Каковы причины жалоб чаще всего? (множественный выбор)

- Высокая цена
- Качество уборки клуба
- Качество обслуживания
- Количество посетителей в клубе
- Техническое состояние оборудования
- Я выбрал ответ, что ничего не поменялось
- Другое

17. Что, на Ваш взгляд, стоит или нужно изменить/усовершенствовать в клубе?
(множественный выбор)

- Стоит провести ремонт помещений
- Стоит уделять больше внимание чистоте клуба
- Стоит заменить некоторое оборудование, либо отремонтировать
- Стоит уделять больше внимания на дополнительные услуги (наличие стаканчиков, полотенца, шкафчиков)
- Стоит уделять больше внимание на расписание групповых занятий (увеличить количество занятий)

- Другое

18. Что, на ваш взгляд, стоит или нужно изменить/усовершенствовать в работе с посетителями в компании? (множественный выбор)

- Уделять больше внимание на отработку жалоб/предложений
- Ускорить процесс решения сложных ситуаций (с личным кабинетом, с заморозкой и другое)
- Добавить систему лояльности для постоянных посетителей
- Создать мобильное приложение
- Другое

19. Находите ли Вы, что в последнее время меньшее количество посетителей продлевают свои абонементы/персональные занятия?

- да в последний год
- да, со времен пандемии (последние два года)
- нет, ничего не поменялось, все как раньше

20. С чем это связано? (множественный выбор)

- Недовольны ценой на услуги
- Недовольны уровнем предоставляемых услуг
- В связи с текущей ситуацией в стране и мире (ранее пандемия коронавируса, сейчас специальная военная операция) потребители не хотят что-то планировать и загадывать на будущее

сейчас специальная военная операция) потребители не хотят что-то планировать и загадывать на будущее

- Я выбрал ответ, что ничего не поменялось
- Другое

21. Назовите Вашу должность

- Менеджер клуба
- Администратор
- Тренер тренажерного зала
- Тренер водного комплекса

22. Стаж работы в компании

- Менее 1 года
- 1-3 года
- 3-5 лет
- 5-10 лет
- Более 10 лет

Приложение 2. Анкетный опрос потребителей

Здравствуйте! Данный опрос предназначен для написания выпускной квалификационной работы. Он посвящен изучению взаимодействия потребителей и компании ООО «СК «Фитнес Хаус». Мы просим Вас его пройти. Ваши ответы будут анонимны и использоваться только в научных целях.

В данном опросе нет правильных или неправильных ответов, мы просим Вас давать лично Ваше мнение по каждому из вопросов. Прохождение займет около 4 минут.

Спасибо большое за уделенное время и Ваше мнение!

Опыт занятий:

1. Как давно вы занимаетесь в нашем клубе?
 - Менее 6 месяцев
 - Около года
 - 1-3 года
 - больше 3х лет
2. Посещали ли Вы до этого другие клубы сети «Фитнес Хаус»?
 - Да
 - Нет
3. Посещали ли до этого другие сети/клубы, не относящиеся к сети «Фитнес Хаус»?
 - Да
 - Нет
4. Какие зоны клуба Вы посещаете? (множественный)
 - Тренажерный зал
 - Водный комплекс
 - Спа-зону
 - Групповые занятия
2. Занимаетесь ли Вы с тренером?
 - Да, занимаюсь
 - Нет, не занимаюсь, но раньше занимался
 - Нет, никогда не занимался
3. Сколько раз в неделю Вы посещаете фитнес-клуб?
 - Менее 1 раза в неделю
 - 1 раз
 - 2-3 раза
 - Более 3 раз в неделю

7. Какое время является для Вас наиболее подходящим для посещения фитнес-клуба?
- До 12.00
 - С 12.00 до 15.00
 - С 15.00 до 18.00
 - После 18.00
8. В какие дни недели Вам удобнее посещать фитнес клуб?
- Будни дни
 - Выходные дни
 - Оба варианта
9. Сколько времени Вы чаще всего проводите в клубе?
- до 1 часа
 - 1-2 часа
 - более 2х часов
10. С какой целью вы приходите в фитнес-клуб? (множественный)
- Похудеть
 - Набор массы
 - Реабилитация
 - Отдых
 - Другое

Отношение к клубу

11. Рассматриваете ли вы предложения других клубов?
- Да
 - Нет
12. Откуда узнали о нашем клубе?
- Реклама
 - Рекомендация друзей, коллег, знакомых
 - Социальные сети и интернет
 - Телевидение
 - Другое
13. Почему вы посещаете именно этот фитнес клуб:
- Я хожу в этот клуб, потому что он мне нравится
 - Я хожу в этот клуб, потому что его локация наиболее близка мне

- Я хожу в этот клуб, потому что занимаюсь с тренером
- Я хожу в этот клуб, потому что я привык
- Я хожу в этот клуб, потому что для меня важно заниматься в клубе премиального сегмента
- Другое

14. Интересны ли Вам дальнейшие занятия в клубе?

- Да
- Нет

15. Если Вам неинтересны дальнейшие занятия в нашем клубе, то по какой причине?

(вы можете пропустить данный вопрос)

- Не устраивает качество предоставляемых услуг
- Переезд
- Не подходит цена
- Нет необходимости в дальнейших занятиях
- Другое

16. Пользуетесь ли вы личным кабинетом на сайте «Фитнес-Хаус»?

- Да, пользуюсь. Считаю его очень удобным
- Да, пользуюсь, но лучше, чтобы было мобильное приложение
- Нет. Он очень неудобный
- Нет. Я лучше обращаюсь к сотрудникам в клубе
- Нет, я даже не знаю о его существовании

17. Обращались ли вы на горячую линию?

- Да, обращался. Мне помогли/меня перевели на нужным мне отдел и решили мой вопрос
- Да, обращался. Мне не смогли помочь
- Нет. Я лучше обращаюсь к сотрудникам в клубе
- Нет, я даже не знаю о ее существовании

18. С какой вероятностью вы посоветуете наш клуб своим друзьям и знакомым по шкале от 1 до 10, где 1 точно не посоветую, а 10 точно посоветую?

Удовлетворенность услугами компании

Насколько вы согласны со следующими утверждениями. Шкала от 1 до 5, где 1 – совершенно не согласен, а 5 – полностью согласен.

19. Я доволен качеством предоставляемых мне услуг

20. Я доволен работой сотрудников рецепции.
21. Я доволен работой коммерческого отдела клуба (менеджеры по продажам)
22. Я доволен работой тренерского состава
24. Я доволен работой клининговой компании
25. Клуб соответствует заявленному премиальному уровню
26. Мне нравится оснащенность тренажерного зала и качество оборудования
27. Я доволен зоной водного комплекса. Мне комфортно заниматься в бассейне
28. Мне нравится спа-зона клуба
29. При обращении с вопросом/проблемой к персоналу клуба, я всегда получаю решение.
30. При обращении с вопросом/проблемой к персоналу клуба, мою ситуацию решают быстро.
31. Мне нравится заниматься с персональным тренером.
32. Я считаю, что персональные тренировки приносят большую пользу. Тренироваться нужно с тренером.
33. Мне нравится обращение персонала клуба ко мне
34. В клубе я чувствую себя комфортно. Мне нравится времяпрепровождение в нем.
35. Для меня важно, чтобы ко мне обращались вежливо.
36. Со мной здороваются и прощаются. Всегда приветливы, дружелюбны и любезны
37. Для меня важен внешний вид сотрудников. Они являются лицом компании. Я доволен внешним видом персонала клуба.
38. Я считаю, что ценовое предложение клуба соответствует качеству предоставляемых услуг. Я считаю цену оправданной.
39. Мне нравится, что менеджер звонит мне и подбирает для меня индивидуальное предложение в случае продления, либо если я обращусь к нему
40. Мне не нравится, когда меня подгоняют и ограничивают в сроках при принятии решения о покупке
41. Если бы не менеджер по продажам, то я бы забросил спорт
42. Мне доставляют дискомфорт постоянные звонки менеджеров клуба
43. Я бы хотел выбрать другой способ взаимодействия с менеджерами клуба, чем по телефону
44. Я доволен тем, какие предложения мне подбирают менеджеры клуба

Демографическая информация

45. Укажите Ваш пол

- Женский
- Мужской

46. К какой возрастной группе Вы относитесь?

- Менее 18 лет
- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Старше 56

47. Какое утверждение наиболее точно характеризует Ваше материальное положение?

- Денег хватает только на приобретение продуктов питания;
- Денег хватает на приобретение продуктов и одежды, на более крупные покупки приходится откладывать;
- Покупка бытовой техники не вызывает трудностей, но машину приобрести не могу;
- Денег достаточно, чтобы вообще ни в чем себе не отказывать.

Приложение 3. Анализ отзывов потребителей

Критерий	Выдержки из отзывов (примеры)
Хорошее оснащение клубов	<p>«Хорошая спа, хороший выбор тренажеров, оборудования, большой водный комплекс»</p> <p>«Здесь можно потеряться на целый день. Есть всё, от и до. Разнообразные сауны, бассейны, групповые занятия, зал, настольный теннис, автоматы с едой/напитками/полотенцами.»</p> <p>«Бассейн, это что-то нечто, несколько бассейнов, есть детский, где вода очень теплая, есть для детей постарше, где вода теплая, и есть для всех, много дорожек, вода не холодная, глубина менее 2-х метров, есть разные штуки, с которыми вы можете плавать. Также есть дорожки для занятий с тренером.»</p>
Высококвалифицированный тренерский состав	<p>«Отличный клуб. Очень хорошие тренера! Виктор, Олег и др. - профессионалы высокого класса.»</p> <p>«Огромное спасибо тренерам Наталье Кукель и Семёну Пушкареву. Настоящие профессионалы! Всем здоровья и хорошего настроения.»</p> <p>«Хочу отметить инструкторов по фитнесу Александра, и инструктора по плаванию тоже Александра, очень знающие и ответственные тренеры.»</p>
Квалифицированные менеджеры	<p>«Хорошая работа менеджеров»</p> <p>«Квалифицированные менеджеры (ответят на любые вопросы, не называют с навязыванием услуг, всегда можно перейти на переписку в Ватсапп).»</p>
Администраторы клуба	<p>«Плохо работают админы администраторы даже по расписанию проконсультировать не могут»</p> <p>«На ресепшн были томные не приветливые девушки»</p>
Наличие полотенец/чая в спа-зоне	<p>«Из плюсов безлимитные полотенца и чай.»</p> <p>«Есть кулер с горячей и холодной водой (в Престиже еще и чай зеленый и черный, стаканчики, бесплатные полотенца, кресла и лежаки поудобнее и почище.»</p>
Загруженность клубов	<p>«Очень много посетителей после 18 часов, в спа зоне не присесть, в тренажерке тоже не все свободно.»</p> <p>«Неплохой фитнес клуб, бассейн чистый, но маленький. если приходиться с 12 до 17 людей будет не слишком много, но вечером начинается кошмарный наплыв»</p>
Плохая уборка клубов/отсутствие полотенец	<p>«Я сколько клубов посещала вашей сети, с таким свинством первый раз столкнулась. В углу бассейна, где гидромассаж, плитка постоянно жирная и грязная, постояв там, у меня прыщи по ладоням пошли.»</p> <p>«Полотенца практически всегда отсутствуют.»</p>

Не озвучивается цена	«Как лишится клиента? Очень просто, позвоните в Престиж на Пулковском, узнать есть ли абонементы и какова стоимость. Вместо четких ответов прослушаете текст из рекламных буклетов и ничего не узнаете. Приезжайте, будем разговаривать.»
Техническое состояние оборудования/ремонт	«Тренажеры в клубе хоть и надёжные, но старые и морально устаревшие.» «Тренажеры все старые и примерно процентов 30 постоянно находится в ремонте или не исправно.» «Хотя бы понемногу ремонтировать и закупать необходимые мелочи, заложив в смету.» «Хорошие залы, тренажеры, бассейн. Но всё омрачают душевые без напора воды. Чтобы ополоснуться уходит в три раза больше времени, т.к. вода еле бежит.»
Работа сервисной службы	«Я обратилась в сервисную службу за 2 месяца до родов, чтоб заморозить абонемент в связи с беременностью... Отправила все на их почту, получила ответ от робота, что ответ будет через 5- 10 рабочих дней! И спустя 2 месяца ответа так и нет.»
Групповые занятия/тренеры	«В целом, клуб один из лучших , но в последнее время с групповым занятиями какие-то проблемы. Нет бесплатных занятий зумбой (вся зумба в какой-то момент стала платной. Абсолютно отсутствуют другие танцевальные секции, убрали Тае-бо. Что стало с групповым занятиями!? Остались одни силовые тренировки.» «...дежурного тренера нет...»
Дополнительные услуги	«На днях и вовсе неприятное произошло событие: у меня порвался браслет (я аккуратно его снимала), оказалось, нужно оплатить 150Р... Такие расходники как браслеты должны быть заложены в стоимость абонемента.»
Отсутствие парковки	«Парковка у входа вечно занята, на помощь приходит Лента, но и там можно покрутиться пару минут запросто.»

Площадки, на которых были изучены отзывы:

1. Яндекс.Карты: https://yandex.ru/maps/org/fitness_house_prestige/1231719184/?ll=30.403634%2C59.835225&z=13.73
2. Zoon: https://spb.zoon.ru/fitness/fitnes-klub_prestige_fitness_na_vyborgskom_shosse/
3. 2ГИС: <https://2gis.ru/spb/branches/70000001033703467/firm/5348552840337860/30.287178%2C59.967801>

Приложение 4. Финансовые затраты на реализацию программы с разработкой мобильного приложения

	Июль	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
Эта программа	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей
Проведение ремонтных работ	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей
Обновление оборудования	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей
Регулярная работа	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей
Решение вопроса с дефакто-договорами	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей
Создание отдела заботы	30 000 рублей + 1200 на 4 клуба = 1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей
Внедрение смарт-фон	120 000 рублей + 4800 рублей	4800 рублей	4800 рублей	4800 рублей	4800 рублей	4800 рублей	4800 рублей	4800 рублей	4800 рублей	4800 рублей	4800 рублей	4800 рублей
Увеличение функционала сотрудников	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Приоритет сервисной службы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Симулирующие панели тренировок	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Изменение уровня цен	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Бонусная программа	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Внедрение должности двурядного тренера	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей
Создание мобильного приложения	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей
Итого:	1 499 395 рублей	1 300 800 рублей	1 300 800 рублей	999 395 рублей	860 800 рублей	860 800 рублей	3 439 395 рублей	1 110 800 рублей	1 110 800 рублей	1 189 395 рублей	1 110 800 рублей	1 110 800 рублей
Итого за период:	15 833 980 рублей											

Приложение 5. Финансовые затраты на реализацию программы без разработки мобильного приложения

Этап программы	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
Проведение ремонтных работ	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	0	0	0	0	0	0	0	0
Обновление оборудования клининга	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 рублей на 4 клуба = 400 000 рублей	50 000 рублей на 4 клуба = 200 000 рублей	50 000 рублей на 4 клуба = 200 000 рублей	50 000 рублей на 4 клуба = 200 000 рублей	50 000 рублей на 4 клуба = 200 000 рублей	50 000 рублей на 4 клуба = 200 000 рублей	50 000 рублей на 4 клуба = 200 000 рублей	50 000 рублей на 4 клуба = 200 000 рублей	50 000 рублей на 4 клуба = 200 000 рублей
Регулировка работы клининга	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Решение вопроса с дефицитом доп услуг	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей	100 000 на 4 клуба = 400 000 рублей
Создание отдела заботы	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей	1200 на 4 клуба = 4800 рублей
Внедрение смартфонов сотрудников	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Увеличение функционала службы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Приоритет сервисной службы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Снижение стоимости тренингов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Изменение условия цен	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Бонусная программа	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Внедрение должности дежурного тренера	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей	24 000 рублей на 4 клуба = 96 000 рублей
Опрос потребителей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей	7148 рублей на 4 клуба = 28 595 рублей + 50 000 рублей = 78 595 рублей
Итого:	1 499 395 рублей	1 300 800 рублей	1 300 800 рублей	939 395 рублей	860 800 рублей	860 800 рублей	939 395 рублей	860 800 рублей	860 800 рублей	939 395 рублей	860 800 рублей	860 800 рублей
Итого общай:	12 083 980 рублей											

