

Как открыть фитнес-клуб

На создании качественного фитнес-клуба сэкономить сложно: главные инвестиции помимо помещения - инженерия и тренажеры - стоят одинаково и для экономичного, и для дорогого клуба.

В результате средний клуб без учета декоративного оформления обойдется в \$900 за кв. м, то есть \$2,7 млн за 3 тыс. кв. м.

Инвестиции

Если мы говорим о качественном фитнесе, то можно открыть один клуб и прекрасно себя чувствовать, главное, чтобы он отличался от всех остальных: расположением, стилем, услугами и ценой. Если- о сети, то, по-моему, настоящая сеть насчитывает не менее 10 клубов. Часто слышу "сеть из трех клубов", мне кажется, это не сеть, а просто три клуба. Когда у меня были два-три центра, я не называла их сетью, как-то неудобно было. Что касается инвестиций, то для открытия фитнес-клуба площадью 3 тыс. кв. м в премиальном сегменте потребуется не менее \$4 млн, которые пойдут на строительство, на отделку помещения, на коммуникации - все это лежит на плечах оператора. При этом одна часть видна клиенту: отделка, дизайн, мебель. А другая, не менее важная, - нет. Это инженерия клуба. Лично для меня вторая часть является основной. Человек сразу чувствует, насколько ему свободно дышится, под каким напором идет вода в душе. Плюс, естественно, оборудование, мебель, декоративные украшения, предметы искусства, но это уже по желанию инвесторов. Если говорить о клубе демократичного сегмента той же площади, то получается забавная вещь. На чем экономить? На инженерии нельзя: качественная система вентиляции и в дорогом клубе, и в среднем одинакова. То же касается тренажеров - скупой платит дважды. Компании, выпускающие качественное оборудование, продают его на 20% дороже оборудования другой категории. Но мы готовы платить за лучшие тренажеры: они служат дольше, продавцы предлагают хороший сервис, так что и на этом не сэкономишь. Получается, что сэкономить можно на отделке помещения, на мебели, на люксовых штучках, которые отделяют один сегмент от другого. Итого - средний клуб стоит в среднем \$900 на кв. м (\$2,7 млн на 3 тыс. кв. м). Что делать, если бизнес не пошел? Бывают такие ситуации, когда компания открыла один-два клуба, но потом поняла, что этот бизнес не ее. Если это произошло из-а того, что владелец не знает, как вести фитнес-бизнес, понял, что это дикая головная боль, но при этом клубы находятся в неплохом месте, договоры аренды длительные, заключены на хороших условиях, он может перепродать бизнес и заработать на этом. Недавно мы купили два клуба Mega Gym International в спальных районах Петербурга. Клубы отработали меньше года, когда владельцы поняли, что это не их бизнес, и предложили их к продаже. Наша компания купила Mega Gym не потому, что они приносили значительную прибыль, а потому, что это дало нам возможность сэкономить на ремонте, аренде - на всем, что занимает много времени. Теперь мы проведем ребрендинг этих клубов и в ноябре откроем там "Физкульт". Таким образом, может, прежние владельцы не заработали очень много, но они и не в минусе.

Место

Категорически нельзя открывать клубы в промзонах. Но если ситуация такова, что промзона уже выселена и подписан договор с крупной девелоперской компанией о застройке жилья, то можно рассмотреть возможность открытия там клуба, это

перспективный проект. Другой пример. Вам предлагают открыть клуб в "потрясающем месте, живописном, всего 15 км от МКАД, в лесу, рядом с озером". Вроде все замечательно. Но кто туда поедет до или после работы? И, очевидно, нельзя открывать клубы там, где люди еще не готовы платить за эту услугу. В Москве таких районов уже нет, а в других городах есть. Что касается торговых центров, то у нас на сегодняшний момент есть несколько клубов, расположенных в регионах. В крупных городах ТЦ - это основное место притяжения людей, поэтому, сдавая площади фитнес-клубу, ТЦ получает несколько тысяч потенциальных потребителей услуг других арендаторов. В Москве ситуация другая. Цены на аренду площадей очень высоки, и мы не можем конкурировать с ритейлом. Года четыре назад, когда начался строительный бум ТЦ, нам каждый день приходило по несколько предложений от риэлтеров на аренду площадей. Сейчас они поняли, что наши возможные цены в три-четыре раза ниже, чем у магазинов. У нас успешно работает World Class в "Смоленском пассаже, открывшийся еще в 1999 году в рамках расширения сети, в то время предложений в центре города рядом с метро на первой линии, кроме "Смоленского пассажа", и не было. У них пустовало 2 тыс. кв. м, которые они не могли никому сдать в течение долгого времени. Вот бизнес-центр - совсем другая история. Для них иметь хороший фитнес-клуб под управлением качественного оператора - громадное преимущество. Минимальный срок аренды, на который мы готовы заключить договор, 10 лет. На мировом фитнес-рынке принято использовать арендованные площади. У World Class есть клубы, как арендованные, так и собственные, которые мы строили с нуля. Были хорошие места, мы выкупили. В одном случае это был совсем разрушенный физкультурно-оздоровительный комплекс, который мы реконструировали и превратили в современный клуб. Во втором - просто площадка, где мы выступили соинвесторами. В третьем - инвестиционный контракт с правительством Москвы и тоже очень крупная реконструкция.

Оборудование

Очень давно World Class был дистрибутором нескольких брендов оборудования, но мы от этого отказались. И, если честно, мне лично подобное смешение бизнесов никогда не нравилось. По моему мнению, "в одном флаконе" подобная модель с большим успехом работать не может. Это даже энергетически два абсолютно разных занятия - предоставление услуг и продажа товаров, материальных объектов. Мы рекомендуем своим франчайзи компании, с которыми работаем и которым доверяем, но наши рекомендации носят консультативный характер. Чаще всего, когда партнер вкладывает серьезные средства в строительство здания или в его реконструкцию, в покупку нашего франчайзинга, то на оборудовании он не экономит. Несколько лет назад на выставках было очень много мелких компаний-производителей оборудования. Сейчас их становится все меньше, они просто не выдерживают конкуренции. Производить оборудование очень дорого, себестоимость качественного тренажера достаточно велика. Сегодня практически все игроки мирового рынка фитнес-оборудования имеют представительства в России. Если я где-то на выставке за границей увижу тренажеры, которые в России не представлены, то предпочитаю привезти все данные дилеру и купить через него. Это связано прежде всего с тем, что необходимо осуществлять сервисное обслуживание и ремонт: у нас до 1,2 тыс. клиентов каждый день на один клуб, и все пользуются оборудованием.

На сегодняшний день мы используем разные формы владения, в том числе и лизинг.

Персонал

Хороший персонал в сервисном бизнесе - ключевой компонент, так что экономить нельзя. В фитнес-клубе работают люди самых разных профессий: от техников и

вентиляционщиков, которые очень важны, до инструкторов. Для фитнес-персонала предусмотрена многоступенчатая карьерная лестница: инструктор - персональный инструктор - мастер-тренер - супервайзер направления - менеджер программ. Ежегодно все инструкторы проходят аттестацию, отвечая на 100 вопросов по биохимии, биомеханике, анатомии, customer service и т. д. При оценке учитываются стаж в компании, общий стаж работы, уровень образования и участие в обучающих семинарах, конвенциях, разнообразие проводимых программ и общая культура сервиса. В результате каждому сотруднику присваивается соответствующая квалификационная категория. К сожалению, квалификационная категория может не только повышаться, но и понижаться. От результатов аттестации зависят и бонус, и зарплата. Чтобы принять на работу нового сотрудника, мы объявляем конкурсы, проходящие в три этапа. Участвовать в них приезжают люди со всего бывшего СССР. У нас есть собственный учебный центр - продуманная система обучения и повышения квалификации персонала, которая построена на корпоративном образовательном стандарте. Эта идея возникла, когда сеть начала активно развиваться и перед нами встали задачи разработать программы под бизнес-процессы компании для поддержки, развития бизнеса и обеспечения конкурентных преимуществ компании в целом. Мы старались, чтобы это было не точечное, а комплексное обучение. Учебный центр позволяет нам системно работать с персоналом, выстраивать учебные программы под каждую категорию специалистов, проводить оценку знаний и разрабатывать новые программы для повышения качества работы. Раньше мы продавали такие услуги. Но теперь мы изменили стратегию, было принято решение о проведении обучения только для сотрудников компании и в рамках франчайзинга World Class. Единственное, когда эти услуги можно купить,- это ежегодный Международный фестиваль физкультуры и спорта.

Продвижение

Мы используем совокупность всех возможных каналов, кроме телевидения: наружную рекламу, интернет, direct mail, прессу. Тратим на это где-то 5% оборота, если рекламируется существующий клуб, и 12% - на новый. У нас не настолько большая компания, чтобы продавать через ТВ, тем более что в нашем случае это выстрел из пушки по воробьям.

Франчайзинг

Мы развиваем нашу региональную сеть по франчайзингу, то есть не являемся владельцами клубов в регионах (Санкт-Петербург - исключение). На сегодняшний день в портфеле компании уже 12 World Class- от Хабаровска до Нижнего Новгорода. В Ростове-на-Дону работает еще и "Физкульт". Ценность франчайзинга в регионах очевидна. Я не живу в тех городах и не знаю, на что способны потенциальные покупатели, каковы их ожидания и платежеспособность, но этой информацией владеют местные инвесторы, и мы с ними с удовольствием работаем. Люди осознали, что фитнес - это повседневная необходимость, и согласны за нее платить, а местные бизнесмены готовы инвестировать деньги. Ведь открыть фитнесклуб - недешевое удовольствие, тем не менее владельцы идут на это и считают свои инвестиции выгодными.

Сейчас в индустрии мы, наверное, единственная компания, которая не просто дает свою вывеску за какое-то количество денег. Мы оказываем колоссальную помощь в обучении и консультировании.

Конечно, есть сложности.

Но в основном из-за того, что порой инвестор до конца не понимает, что такое франчайзинг. Конечно, он владелец, хозяин, но, покупая право пользования брэндом, он берет на себя колоссальные обязательства внедрить определенную систему без каких-либо придумок. При этом все креативные идеи он должен согласовывать с компанией, под чьим брэндом работает клуб. У нас был договор, который не был продлен именно по этой причине: владельцы считали, что платят просто за вывеску, а внутри клуба могут

придумывать собственный фитнес. Я с этим категорически не согласна. У нас есть неизменная фиксированная сумма, которую клуб обязан платить. Роялти- от 2% до 4%, зависит от условий договора. Есть большой франчайзинговый пакет, в который входят поддержка по всем направлениям, комплексная работа по обучению персонала и т. д. Но если владелец клуба хочет нашего дополнительного участия в его бизнесе, роялти повышается.

Кроме того, мы продаем консультирование, не продавая бренд. Но сейчас у нас так много работы по франчайзингу, что мы не стремимся отвлекаться на это, для нас важнее развивать собственную сеть.

\$0,5 млрд от 1,5% населения

Объем российского рынка фитнес-услуг уже превысил \$0,5 млрд и, судя по всему, будет расти и дальше. При этом до двух третей рынка приходится на столицу. Эксперты полагают, что основной рост рынка обеспечат регионы. Наиболее перспективный формат в столице - недорогие клубы, в этом сегменте рынок максимально далек от насыщения. В этом году на рынок фитнесклубов впервые вышли прямые финансовые инвесторы. Сначала бельгийский инвестфонд GIMV купил 49% компании "Страта партнерс" (сети Orange Fitness, City Fitness). Затем входящий в "Альфагрупп" фонд Alfa Capital Partners купил блокпакет сети World Class. Интерес фондов прямых инвестиций, которые планируют через несколько лет перепродать свои доли с прибылью, всегда говорит о том, что рынок будет быстро расти. По оценкам маркетингового агентства Magram Market Research, в среднем рынок фитнесклубов растет на 40% в год. Весь объем российского рынка фитнес-услуг в Magram оценивают в \$550-600 млн, из которых \$350-400 млн приходится на Москву. По данным агентства, в Москве услугами фитнес-центров пользуется 1,5% населения. При этом, по данным Step by Step, наиболее заполнены в столице сегменты элитных и демократических клубов: степень насыщения в элитном сегменте - более 80%, в дешевом - 70-80%. По прогнозам маркетингового агентства Abarus, бурный рост в среднем ценовом сегменте (годовое членство немногим менее \$1 тыс.) начнется в 2009-2010 годах. В ближайшие годы основной рост будет обеспечиваться за счет регионов: по оценкам агентства Amiko, в ближайшие два-три года московский рынок вырастет только на 30-40%. По данным агентства, в 2005 году московский рынок фитнес-центров составлял \$200-250 млн. "Для сравнения: оборот берлинского рынка - \$2,8 млрд",- говорится в исследовании Amiko. По официальной информации, московский рынок делят между собой 500-600 клубов, однако в исследовании допускается, что их количество может достигать 2 тыс., если считать и заведения площадью менее 100 кв. м. Впрочем, по данным Amiko, клубы площадью менее 100 кв. м занимают всего 15% московского рынка. Большую часть (23%) занимают клубы площадью 100-200 кв. м.

**ОЛЬГА СЛУЦКЕР,
президент сети фитнес-центров World Class**

25.10.2006