

A watercolor illustration of a tree with a brown trunk and green foliage. Numerous US dollar bills are shown falling from the branches and floating in the air around the tree. The background is a mix of green and blue watercolor washes.

СТАНИСЛАВ РОДИОНОВ

**ПРАКТИЧЕСКИЕ
ИНСТРУМЕНТЫ
УВЕЛИЧЕНИЯ
ПРИБЫЛИ**

ФИТНЕС-КЛУБА

МАРКЕТИНГ КЛИЕНТОВ

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

START-UP ПРОЕКТ

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН

УСПЕШНЫЙ ОПЫТ

START-UP

ПРОЕКТОВ

Станислав Родионов

**Практические инструменты
увеличения прибыли
фитнес-клуба. Успешный
опыт Start-up проектов**

«Написано пером»

2016

УДК 330
ББК 65

Родионов С. С.

Практические инструменты увеличения прибыли фитнес-клуба.
Успешный опыт Start-up проектов / С. С. Родионов — «Написано пером», 2016

ISBN 978-5-00071-644-1

Как запустить успешный Start-up фитнес/спортивного клуба/ и увеличить прибыль действующего. В книге даны практические инструменты увеличения прибыли спортивного клуба. Менеджер фитнес-клуба сможет выбрать подходящие для него по направлениям: командообразование, маркетинг (привлечение, удержание, возвращение) Клиентов, продажи, маркетинговый план, предстартовые работы перед открытием фитнес-клуба.

УДК 330
ББК 65

ISBN 978-5-00071-644-1

© Родионов С. С., 2016
© Написано пером, 2016

Содержание

Прелюдия	7
5 приоритетных причин, почему стоит приобрести и прочитать эту книгу.	8
Для кого предназначена эта книга	9
Об авторе	10
От автора	11
Зажгите свой факел – разум	12
Глава 1. Инструменты Командообразования	14
Создайте команду, достойную Вас	14
Постановка стратегической сезонной цели	15
Как тестировать кандидата на должность персонального тренера по фитнесу?	16
Как «познать» процесс продажи своего продукта и использовать это в командообразовании?	17
А Ваша уборщица продает?	18
Продвигайте свою Команду	19
Ищите новые потенциалы в среде сотрудников	20
Управление тонкими струнами – нематериальные мотиваторы	21
Когда в последний раз хвалили сотрудника?	22
Результативная сила информационного тона	23
Показательные звонки руководителя	24
Как использовать закон Парето и Гаусса в командообразовании	25
Управляйте собраниями подразделений совместно/раздельно	26
Опирайтесь на свой стиль руководства	27
Система фильтрации кандидатов или как найти избранного?	28
Глава 2.1. Маркетинг. Удержание Клиентов	30
Как удержать любимых Клиентов?	30
Клиентоориентированность. Клиентоориентированные сотрудники (сервис)	31
Те, кто принимает решения не в пользу Клиентов	32
Клиентоориентированные бизнес-процессы	33
Клиентоориентированный продукт	34
Модели лояльности	35
Ключевые Клиенты	36
Остановите отток Клиентов	37
Сотрудник – канал обратной связи с Клиентом	38
Обучение Клиентов	39
Первое впечатление	40
VIP-обслуживание	41
Личный контакт	42
Правильная работа с жалобами/претензиями	43
Контактирующие точки	44
Первый звонок	45
Обязательно «выходите в поля»	46
Программы замыкания. Ваш Клиент – Ваша реклама	47

Ремонтные работы со списком Клиентов, выступивших на соревнованиях	48
Глава 2.2. Маркетинг. Привлечение Клиентов	49
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Станислав Родионов
Практические инструменты
увеличения прибыли фитнес-клуба.
Успешный опыт Start-up проектов

© С. С. Родионов, 2016

© Издательство «ИД Написано пером», 2016

Прелюдия

Практика – критерий истины

В этой книге даются инструменты успешного практического опыта 4-х start-up проектов фитнес-клубов/развлекательных центров в условиях российского рынка. Инструменты, которые Вы сможете применить для увеличения прибыли. Все инструменты подкреплены сопутствующими теоретическими пояснениями.

5 приоритетных причин, почему стоит приобрести и прочитать эту книгу.

1) Это первая деловая книга в сфере спортивной индустрии в России. Как обеспечить прибыльное функционирование фитнес-клуба? Как подготовиться и реализовать успешный start-up проект фитнес-клуба? Как составить результативный маркетинговый план? Как создать высокоэффективную команду? Как повысить прибыль фитнес-подразделения? Все ответы впервые даны в формате деловой книги.

2) Практика только для российского рынка.

В книге системно представлены более 80 опробованных инструментов увеличения прибыли фитнес-клуба/спортивного/развлекательного центра.

3) Наличие «скрытого ресурса».

В этой книге имеется «скрытый» ресурс, с помощью которого можно справиться с вопросами и ситуациями, выходящими за пределы правил, технологий, инструкций. Это инструменты повышения личной эффективности и навыки, которые необходимо будет правильно раскрыть в себе.

4) Эта книга – выгодная и эффективная инвестиция в самого себя.

Если сравнить стоимость деловой книги со стоимостью учебных курсов по данной тематике, выгода в цене будет очевидной, не говоря о временном ресурсе и прочих издержках на обучение.

5) Эта книга – гарантия результата.

Не говоря о личном успешном опыте автора, материалы данной книги помогли многим его партнерам, коллегам и знакомым. Все они добились существенного увеличения финансовой прибыли.

Любите свое дело и получайте удовольствие от достигнутого результата!

Для кого предназначена эта книга

Максимальную пользу из этой книги извлекут управляющие и директора фитнес-клубов, спортивных/развлекательных центров. Начинающие и реализующие start-up проект в сфере фитнес-индустрии. Собственники клубов и руководители по маркетингу. А также начинающие менеджеры, координаторы подразделений и тренеры, которые хотят повысить свой профессиональный уровень и показать результаты руководству, со всеми вытекающими карьерными и финансовыми последствиями.

Для всех ищущих подтверждения своим мыслям. Часто подтверждения становятся стимулом новых начинаний.

Сектор b2c, малый бизнес, российская практика.

Об авторе

Управляющий спортивно-развлекательными клубами, основатель компании спортивного оборудования и инвентаря, кандидат географических наук, сертифицированный управленец Школы управления Ассоциации профессионалов фитнеса (FPA), сертифицированный персональный тренер по фитнесу Ассоциации профессионалов фитнеса (FPA), кандидат в мастера спорта по силовому троеборью (пауэрлифтинг).

От автора

Ничто так не развивает предпринимательское мышление как маркетинг

Зажгите свой факел – разум

Тремя центральными поставленными передо мной задачами были подготовка и запуск start-up проекта, поддержание прибыльного функционирования объекта, выведение объектов из отрицательного баланса в прибыль.

Сейчас многие спортивные/развлекательные центры открываются и многие закрываются. Опрашивая на собеседовании бывших сотрудников таких клубов, собираешь общую статистику типовых причин. Здесь общие ошибки менеджмента, отсутствие необходимых знаний, как построить бизнес, несовершенство личных навыков. В книге я, учитывая перечисленные типовые причины, дал именно те инструменты, применение которых позволяет избежать попадания в данную статистику. Материалы по узкоспециализированным задачам (как подобрать инструктора, провести аттестацию и пр.) Вы сможете найти на различных семинарах или обратиться ко мне с вопросами лично – контакты оставлены в заключении. Книга же нацелена на решение трех описанных выше центральных задач.

В этой книге дано более 80 инструментов, используя которые, Вы гарантированно увеличите прибыль своего фитнес-клуба (фитнес-центра, спортивного клуба).

За 7 лет в спортивной сфере мною пройдено 4 успешных проекта с разных позиций: от руководителя подразделения до управляющего спортивными центрами. Успешный – значит конечным достигнутым результатом стало обеспечение прибыльного функционирования предприятия. Причем все четыре проекта были разноплановыми.

Первый start-up. Я был принят в компанию координатором подразделения. Необходимо было с нуля построить и обеспечить прибыльное функционирование подразделения.

Второй start-up. На месте закрывшегося клуба (отзывы Клиентов о клубе на тот момент были из серии «а там все та же клоака» и т. п.) построить новый. Начиная с ремонтных работ до конечной точки.

Третий start-up. Спортивный клуб после нескольких месяцев start-up не набирал нужные обороты и находился «в минусе». Приоритетная задача по объекту ясна.

Четвертый объект – после полутора лет работы ушел в «минус». Нужно было исправлять ситуацию.

Все мы знаем о монополии на знания в её разных формах. Кто-то просто не хочет делиться своими «секретами», как он что сделал. Помимо этого соглашусь с мнением, что большое количество деловой литературы захламлено и содержит «воду» и т. д. Пройдя путь организации успешного бизнеса, я могу передать Вам полученный опыт и знания. Вообще люблю делиться знаниями – это одно из моих кредо в управлении, в последующем Вы поймете его плюсы, управляя своей командой.

Книга ориентирована на малый бизнес. Одно из её достоинств – возможность применения в реалиях российского рынка. Момент важный, поскольку мы частенько сталкиваемся с тем, что знания, полученные из иностранной литературы, в России не работают.

Уверен, если Вы внедрите идеи, инструменты, изложенные в данной книге, Вы сможете обеспечить существенное повышение прибыли своего подразделения, спортивного клуба. Не важно, будет ли он находиться в столице России, в городах-миллионниках или в небольших населенных пунктах.

Кому советуЮ прочитать книгу:

– управляющим и директорам спортивных клубов, руководителям отделов маркетинга в клубах (если Вы управляющий спортивного центра или планируете им стать, так или иначе от Вас будет требоваться прибыльное функционирование клуба, его развитие. Простой контроль сейчас никому не нужен, если Вы, конечно, не монополист. Но это все тоже до поры до времени);

– руководителям подразделения внутри центра/штатным сотрудникам. Кто-то сможет продвинуться по карьерной лестнице, как это произошло со мной (начинал с персонального тренера по фитнесу. Нет, вру, в 9-м классе школы работал помощником руководителя спортивного лагеря). Если Вы руководитель подразделения или штатный сотрудник, просто расширьте масштабы своей деятельности, и начинать надо с мыслительных рамок;

– возможно, кто-то просто найдет здесь подтверждения своим мыслям. Часто бывает так, что это становится стимулом для новых начинаний.

Отдельная благодарность за помощь в написании этого труда Татьяне и Дарье Уваровым, Игорю Манну, Николаю Иванову, Евгению Богачеву, Галине Лариной, а также Чале Демир.

Глава 1. Инструменты Командообразования

Создайте команду, достойную Вас

Если Вы хотите, чтобы Ваш проект стал успешным, то создание команды рекомендую взять в свои руки. Ситуации могут быть разные. По моему опыту в первых двух случаях пришлось собирать команду с нуля, в третьем и четвертом – плавно её заменять. Отдельное место занимает командный дух. Не зря его так называют. Чтобы создать эту не сразу осязаемую и уловимую субстанцию, нужна настройка очень тонких струн. Данная процедура далеко не каждому под силу, поскольку требует сложно описываемых навыков. Скорее они изначально должны присутствовать у управленца (как, например, харизма). Однако все навыки и качества можно развить. Построив, а затем настроив систему командного духа, Вы приобретете успешный проект и глубокую уверенность в собственных силах. Далее командный дух необходимо будет настраивать как музыкальный инструмент, чувствуя частоты и диапазоны колебаний. В данной главе описаны инструменты, применение которых позволяет верно двигаться по этому пути.

Практический инструмент

Если в Вашем клубе есть отдел кадров, обязательно участвуйте в отборе кандидатов и поиске сотрудников совместно с кадровиками. Если отдела кадров нет, тем более берите эту приоритетную задачу у себя на этапе, когда строите команду. В любом случае, какой бы ни была структура организации, подумайте, как Вы можете участвовать в процессе отбора кандидатов или влиять на этот процесс. Лучшим вариантом было бы изначально договориться с учредителем (генеральным директором), что эта обязанность будет на этапе построения проекта лежать на Вас.

Постановка стратегической сезонной цели

Создали ли коллектив Вы на этапе start-up или коллектив уже был собран до Вас, в большинстве случаев сотрудники преследуют в первую очередь свои личные цели и интересы, это естественно. Ваша задача внедрить в их личные цели общую цель клуба. Сделать это непросто и сразу вряд ли получится. Здесь в Вашу пользу может сыграть Ваш наработанный авторитет, Ваша харизма и т. д. Но сделать это архиважно. Без этого команда, конечно, будет выполнять план (подразделение может давать много персональных тренировок), но без постановки общей цели стратегия не будет долгосрочной.

Практический инструмент

На первом этапе огласите каждому лично общую цель – прибыль компании. А прибыль – это наши Клиенты. Т. е. все действия сотрудников, как самостоятельные так и действия, производимые под руководством, будут просматриваться через эту призму. Далее оценивайте действия сотрудников с этой позиции. Каждый день будут происходить какие-либо происшествия с Клиентами, к Вам будут подходить сотрудники с вопросами. Наблюдайте за тем, кто из персонала руководствуется поставленной Вами целью. Если будете так делать, то постепенно команда начнет переформатироваться. Когда общая цель (прибыль клуба и Клиенты) осядет на подкорку, и сотрудники привыкнут, что большинство их действий оценивается через эту призму, переходите на второй этап.

Необходимо будет огласить цели на сезон. Например: подразделение в этом сезоне должно стать лучшим в том-то (меньшее количество жалоб, рост постоянных Клиентов, самый меньший отток Клиентов). Важно согласовать цель с сотрудниками, т. е. подвести их к ней. Спросить, как они отнесутся к постановке на этот сезон такой-то цели. Далее ставить другие стратегические сезонные цели.

Как тестировать кандидата на должность персонального тренера по фитнесу?

Мои рекомендации: «проникните» внутрь. Отчасти мне повезло, тренерский состав мог протестировать лично. В молодости я трудился персональным тренером по фитнесу, поэтому специфику знал изнутри. Бывает, что в фитнес и спортивных клубах руководящие должности занимают те, кто не работал тренером. Это возможно, однако, учитывая специфику бизнеса, рекомендую руководителям ознакомиться с данным ремеслом. Это не обязательно значит идти устраиваться персональным тренером. Есть и другие методы.

Практический инструмент

На практике очень хорошо себя зарекомендовал метод тестирования кандидата – персональная тренировка в формате вводного инструктажа. Обязательно на собеседовании кандидат должен помимо тестовой части провести с Вами персональную тренировку в зале (идеал – тренировка в формате вводного инструктажа с Клиентом, Клиент – Вы). В процессе проведения открываются чудные вещи, поверьте, Вы сразу увидите кандидата «наскозь» и как профессионала, и как «продажника». К этой технике можете прибегать при наборе сотрудников как в подразделения: «тренажерный зал», «водные программы», «групповые программы», так и при поиске отдельных специалистов.

Обратите внимание, это должен быть вводный инструктаж, а не персональная тренировка, т. е. ситуация, когда Клиент приходит в клуб на первое пробное занятие (теоретическую часть нашей технологии проведения вводного инструктажа Вы можете посмотреть в приложении).

Безусловно, перед вводным инструктажем кандидат сдает теоретическую часть, включающую спортивную физиологию, теорию и методику построения тренировочного процесса, анатомию человека, технику продаж.

Как «познать» процесс продажи своего продукта и использовать это в командообразовании?

Получилось так, что на втором start-up трудился менеджером по продажам в стадии пред-продаж, т. е. когда были еще практически пустые помещения. Задачей моей было принимать входящие звонки и продавать абонементы. Это происходило около двух месяцев. Опыт получил колоссальный. В среднем в день я проводил около 30–50 телефонных презентаций. Соответственно, за два с половиной месяца это несколько тысяч в режиме нон-стоп.

Подобный опыт даст Вам сильнейшую опору в дальнейшем. Далее его можно использовать в командообразовании. Как?

Практический инструмент

Используйте такую возможность на предпродажах start-up. Общайтесь на этой стадии с максимальным числом потенциальных Клиентов. Дополнительным плюсом здесь будет множество решений и подсказок, как развить клуб.

А Ваша уборщица продает?

Наблюдаю со стороны: в клуб заходит потенциальный Клиент, администратор отошел, зато мимо шла уборщица. Через 2 минуты возвращается администратор, а Клиент внимательно и с удивлением слушает уборщицу, которая подчеркнуто вежливо, доброжелательно рассказывает о спортивном центре. Как думаете, какое впечатление сформировалось у потенциального Клиента? А как обстоят дела с охранниками? Уж не говорю о тренерском составе. Часто у персонала бытует ущербная установка «продавать – это дело отдела продаж». Такая модель выливается в потери Клиентов. Продавать должен каждый сотрудник. Часто Клиент хочет получить интересующую его информацию и задает вопросы тренеру во время занятий. По сути, Клиент обращается ко всей компании, только её официальным представителем в данную минуту выступает тренер. Если у тренера сформирована вышеизложенная установка, то сложно его назвать членом команды.

Практический инструмент

Разъясните людям смысл установки «Продает каждый». Зачастую сотрудники не используют ее потому, что просто не понимают. Если сотрудники действуют, руководствуясь этой установкой, у Клиента во время общения с персоналом создается впечатление Команды и закрепляется уверенность в правильности выбора фитнес-клуба.

Продвигайте свою Команду

В созданной команде наверняка будут незаурядные личности. Хорошо бы засветить таких ребят. Так Вы получите достаточно сильную нематериальную мотивацию и привязку сотрудника к Вам как к руководителю, а также новые каналы продаж для спортивного центра. Будут и те, кто откажется от Вашего предложения, тогда переместите внимание на других. Если используете описанные в книге инструменты, то Вам будет из кого выбирать. В моей практике были ситуации, когда незаурядные личности возвращали непосредственно в клубе.

Практический инструмент

Наши тренеры давали интервью в журналах, участвовали в спортивных репортажах, выезжали с открытыми мастер-классами. Советую продвигать на такие мероприятия действительно выделяющихся сотрудников. Наверняка когда-нибудь кто-то рядом с Вами говорил: «О-о, слышал про этого тренера! Он работает в таком-то клубе». Хотите, чтобы кто-то из Ваших сотрудников стал известен?

Ищите новые потенциалы в среде сотрудников

Это один из моих любимейших инструментов в командообразовании. Проводите чуткий мониторинг среди своего персонала, а также периодически проводите личные собеседования. Мониторинг собственного персонала позволит увидеть новые потенциалы среди действующих сотрудников. Вовремя распознав такой потенциал, Вы сделаете большой вклад, как в систему сильного командообразования, так и в продажи. Также у нас практически всегда оставалась открытой какая-либо вакансия, даже если весь штат был укомплектован (тренер, администратор). В среднем два раза в месяц я проводил собеседование (в зависимости от текущей ситуации). Смысл в том, что однажды попадется очень сильный сотрудник (тот, который нужен именно Вам, оптимально подходящий под Ваши параметры, а это редкость). Для такого сотрудника (и потенциала) нужно обязательно найти место.

Практический инструмент

Присмотритесь, какие еще функции может выполнять Ваш сотрудник. Какие его сильные стороны сейчас не задействованы в рамках его должности. Например, один из наших сотрудников был в прошлом сильным гимнастом (одна из олимпийских программ – гимнастические кольца). Подумал, а почему бы нам не ввести занятия на гимнастических кольцах? Это и новый продукт, и задействование неиспользуемого потенциала сотрудника. Ввели занятия два раза в неделю. Через два месяца группы были заполнены. Итак. Таким образом Вы задействуете материальную мотивацию сотрудника (для него это дополнительные занятия, а значит, дополнительный доход) и нематериальную (самореализация) и повышаете продажи. Обратите внимание, естественно, нельзя насильственно заставлять сотрудника. Однако, в данном случае первое мое предложение было встречено отказом. В последующем я нашел способы мотивировать и убедить сотрудника. В результате итогом удовлетворены все стороны.

Это также сплачивает команду. В последнем проекте получилось так, что за два года абсолютно все сотрудники (тренерский состав) были поэтапно подобным образом задействованы. Сам удивился, что все так вышло. Итак, Вы получаете колоссальный эффект в создании сильной сплоченной команды.

По второй части. В среднем по статистике использования инструмента получалось так, что раз в 4–5 месяцев приходил на собеседование сотрудник, оптимально подходящий под требования. Его я брал в команду.

Управление тонкими струнами – нематериальные мотиваторы

Мы слышим от сотрудников, что основным их мотиватором является заработанная плата. Но если внимательно приглядеться, то многими действиям и сотрудников движут их личные приверженности – нематериальные мотиваторы. Правильно поставленная общая цель, идея, высвобождает потенциалы сотрудников, сплачивает команду. Система, основанная на материальных мотиваторах, будет давать серьезные сбои. А вот нематериальные мотиваторы, случается, перевешивают материальные. Присмотритесь к сотрудникам. Отдельными примерами таких тонких мотивов могут быть: для кого-то – своевременное получение зарплаты, для кого-то – возможность тренироваться самому, для кого-то – одобрение руководителя. Зная эти струны, ими можно управлять для достижения общих благих целей.

Практический инструмент

Рекомендую заполнить таблицу (своего подразделения или клуба) и применять полученные знания.

Сотрудник	Нематериальный мотиватор

Когда в последний раз хвалили сотрудника?

Вспомните, когда в последний раз Вы подходили к своему подчиненному и хвалили его за хорошо проделанную работу или говорили о его сильных качествах? Что Вам в нем нравится? В командообразовании это важный пункт. Вспомните себя в ситуациях, когда к Вам подходил руководитель и отмечал Ваши заслуги. Какие были ощущения? Одобрение, поддержка, заслуженная похвала (не лесть) играют большую роль в создании команды. С другой стороны, делая незаслуженные комплименты, Вы придете к другой цели.

Практические инструменты

Выберите сильные стороны своих сотрудников. Посмотрите на проделанную работу. Создайте обратную связь через свою оценку. Покажите, что замечаете старания сотрудника. Вовремя сделанный комплимент сильно преобразит сотрудника. Не забывайте применять этот инструмент. Отклик гарантирую.

Результативная сила информационного тонуса

Передача информации есть управление. Постоянно обучайте своих сотрудников и обучайтесь сами. Это мое кредо в командообразовании. Информационный поток настраивает мышление. Мышление обуславливает действия – задает программу поведения, т. е. сотрудники должны быть в постоянном тонусе.

Практические инструменты

Выбирал лучшие материалы по темам. Для кого-то по мотивации, для кого-то по маркетингу, для кого-то по теории и методике тренировочного процесса, для кого-то по продажам. Важно точно выбрать материал, для этого Вам нужно самому знать тему на достаточно хорошем уровне. Начальный совет: выберите одного-двух сотрудников и дайте им почитать материал, который считаете важным для успешной работы в занимаемой им должности, далее следите за происходящими изменениями.

Показательные звонки руководителя

У нас была ситуация, когда желающих записаться на Вводные инструктажи было мало. Тренерами приводились различные доводы. Вы, наверно, и сами их слышали. В итоге я решил поступить так.

Практический инструмент

Мы разместились в кабинете с тренерами, составили список новых Членов клуба (тех, кто приобрел абонементы за последнюю неделю) и начали их обзванивать и приглашать на вводные инструктажи. Во время разговора я доброжелательно приветствовал Клиента, представлялся, спрашивал, удобно ли ему сейчас говорить. Далее спрашивал, как прошло его первое занятие после приобретения абонемента, есть ли какие пожелания и замечания по работе, а после приглашал записаться на бесплатный инструктаж в подразделении на его выбор в удобное для него время (водные программы, групповые программы, тренажерный зал). 8 из 10 были записаны. Думаю, Вы можете представить психологический аспект такого инструмента для подчиненных, когда Вы как руководитель звоните и записываете Клиентов к каждому из тренеров. В последующем по пятницам я раздавал тренерам список новых Членов клуба, которым они звонили и приглашали на инструктаж.

Как использовать закон Парето и Гаусса в командообразовании

Всем известен закон Парето. Так называемый принцип 20/80. Его можно сформулировать так: 20 % сотрудников создают 80 % результатов компании. А теперь внимание, приведу закон Гаусса (закон нормального распределения). Чаще всего система состоит на 80 % из однородных элементов (компанию рассматриваем также как систему), 5–10 % отклонения, и ещё 5–10 % сильные отклонения, и 1–2 % крайние отклонения. Например, если взять выпуск каких-либо деталей на заводе, то 80 % деталей будут нормальными, 5–10 % с браком (он выявится в процессе эксплуатации), ещё 5–10 % сразу будут негодными. Ваш спортивный центр тоже система, которая подчиняется этим двух фундаментальным законам. Так вот, разница в том, что на процентку выпуска деталей со станка мы сильно не сможем повлиять, а вот в ситуации с людьми это соотношение можно сдвигать в ту или иную сторону. Т. е. в Вашей системе 1–2 % сотрудников будут «крайне слабыми», тянущими команду вниз. 5–10 % назовем просто «слабыми». 80 % – среднестатистические «хорошие» сотрудники, 5–10 % – «сильные» и 1–2 % – «очень сильные». Вы можете сдвигать 80 % вправо или влево, увеличивая процент «крайне слабых» и уменьшая процент «очень сильных» или наоборот, увеличивая процент «очень сильных» и убирая процент «крайне слабых». В целом сильно сместить 80 % не удастся, но смещая шкалу вправо, увеличивая процент «очень сильных» и уменьшая процент «крайне слабых», можно усилить человеческий потенциал системы.

Практические инструменты

Не откладывая, составьте список персонала: 1–2 % крайних отклонений («самые слабые», «очень сильные»). Уменьшайте 1–2 %: не обязательно увольнять (хотя тоже инструмент), попробуйте сначала использовать инструментарий, о котором уже шла речь в параграфе «Сила информационного тонуса», и в параграфах «Коучинг» и «Мотивации», которые мы будем рассматривать далее.

Как увеличить 1–2 % «очень сильных»? Вы можете нанять нового «очень сильного» сотрудника или вырастить его из уже имеющихся.

С интересом наблюдайте за изменениями в системе.

Управляйте собраниями подразделений совместно/раздельно

Поддержка командного духа – очень важный инструмент. В плане командосплочения я не сильно приветствую корпоративы. К тому же они – источник многих диверсионных сплетен, разлагающих в последующем важные связи между сотрудниками. Мне больше симпатично проведение собраний для персонала как отдельных подразделений, так и для персонала всего клуба. Такие собрания являются неотъемлемой частью формирования командного настроения.

Практический инструмент

Собрание проводили по понедельникам. Вам как руководителю необходимо заранее подготовиться к собранию, Вы должны вести главную мелодию. Не пускайте все на самотек. На собрании Вы лидер. Подготовьте список вопросов для обсуждения. Это могут быть ситуации, произошедшие за неделю, ее итоги и результаты. Получите обратную связь от сотрудников, поставьте краткосрочные цели на грядущую неделю, а также долгосрочные. Если Вы начинающий руководитель и не сталкивались с такими задачами, не пугайтесь, просто начните проводить собрания. Все получится.

Также эффективно проводить совместные собрания нескольких подразделений. Делать это можно, руководствуясь различными целями. В том числе решения задач по налаживанию взаимодействия между ними (например, групповые программы и тренажерный зал, или тренажерный зал и отдел продаж).

P.S. А насчет корпоратива: сводите свою команду на классную комедию в солидный театр с хорошими артистами.

Опирайтесь на свой стиль руководства

На собеседовании стараюсь подбирать сотрудников под свой стиль руководства. Приглядитесь к себе со стороны. Да, система должна состоять из разнородных элементов (так и будет), но основная масса соотносится с Вами, т. е. с Вашим стилем управления. Конечно, можно заставить себя перестроиться под сотрудников, как можно и перестроить самих сотрудников под Вас, но это отнимет физические и временные ресурсы. Лучше же эти ресурсы экономить.

Система фильтрации кандидатов или как найти избранного?

Есть различные материалы по отбору кандидатов. Отбор – очень важный процесс. Предлагаю свою наработанную схему отбора кандидатов на позицию администратора/менеджера клуба.

Практический инструмент

1 этап – телефонная беседа (мини-собеседование). На этом этапе можно отсеять очевидно не подходящих кандидатов и сэкономить свои силы и время, которые Вы бы потратили, если бы пригласили их на личное собеседование. По телефону задаю вопросы: где человек трудился, причины ухода, какими были его обязанности, какой был график труда и какой ожидает кандидат график от нас, почему кандидат решил обратиться к нам. По ходу ответов кандидата на эти вопросы у меня появляются вопросы наводящие, их я также задаю. Смотрю, как кандидат отвечает на них. Уже здесь можно понять, что он совсем Вам не подходит, тогда стоит поблагодарить его и отказаться от услуг. Если меня все устраивает, приглашаю встретиться. Если у меня есть сомнения, я задаю дополнительные вопросы. Например, говорю, что обязанности нашего администратора/менеджера по работе с Клиентами очень обширные, шире, чем в других местах, также мы проводим серьезное обучение (мы стремимся быть первыми), на которое затрачивается много сил и времени. Далее я смотрю на реакцию. После варианты – отказ или приглашение на собеседование в клуб.

2 этап – личное собеседование в клубе. Начальный вопрос: расскажите о себе. Простой вопрос, но некоторые теряются, не знают, что рассказывать и т. п. У меня сразу возникает вопрос: кандидат пришел на собеседование и не может сделать самопрезентацию, зачем же он пришел? Совсем другое дело, когда кандидат отвечает четко и по существу, сразу складывается хорошее впечатление. Следующим шагом я повторяю вопросы, которые задавал во время телефонной беседы. При личном контакте, в отличие от телефонной беседы, Вы можете заглянуть в глаза пришедшему. А бывает и так, что ответы кандидата отличаются от тех, которые он давал по телефону.

3 этап – «на чистую». Если поведение и ответы кандидата меня устраивают, начинаю рассказывать про должность. Про обширные обязанности, серьезное обучение. Говорю, что кандидату нет смысла забивать себе голову, если он/она планирует к нам идти на короткий срок и т. п. Рассказываю, какие сотрудники мне нужны в команде и каких я ищу. Инициативные (не просто отрабатывающие от звонка до звонка, а предлагающие варианты улучшения). Сотрудник, относящийся к труду в нашей компании равнодушно, будет видеть, что можно улучшить, ибо настройка мышления будет другая. Командный игрок (умеющий сплотиться ради одной цели с коллективом). После озвучиваю, что по поведению и ответам кандидата не видно обладает ли он данными качествами, и он сам сейчас, выслушав меня, должен понять, соответствует он должности, на которую претендует, или нет. 4 этап – обдумывание. В завершении советую кандидатам обсудить прошедшее собеседование с родными. Выслушать, что ему посоветуют дома. В чем смысл? Часто на личность сильно влияет его окружение, и это потом вскроется в процессе работы (принимаемые Вами решения, меняющие обстоятельства и т. д.). А бывает наоборот, кандидат прислушивается, но решение принимает самостоятельно. Это наш человек. Описанная процедура дает очень многое. Сотрудник, который на протяжении всего собеседования давал социально ожидаемые ответы, на все соглашался, на следую-

щий день может не придти. Он понял, что здесь ему не место. И, наоборот, пришедшие в большинстве своем оказываются нужными именно Вам.

Приятного отбора.

Глава 2.1. Маркетинг. Удержание Клиентов

Как удержать любимых Клиентов?

В моей голове система удержания Клиентов сформировалась таким образом:

Удержание Клиентов	
Клиентоориентированность	По продукту (товар/услуга)
	По нажитым бизнес-процессам
	По созданному сервису (человеческий фактор)
Модели лояльности	Ключевые Клиенты
	Остановите отток Клиентов
	Сотрудник – канал обратной связи от Клиента
Контактирующие точки	Обучение Клиентов
	Первое впечатление
	VIP-обслуживание
	Личный контакт с Клиентами
	Правильная работа с жалобами/ претензиями
	Первый звонок
	Выход в поля
Программы замыкания	Клиент становится Вашей рекламой
	Работа со списком выступивших на соревнованиях

В общем, я являюсь сторонником inbound-маркетинга. Когда делается акцент в сторону Клиента, и не на исходящие, а на удерживающие действия. Теперь более подробно о каждом пункте.

Клиентоориентированность. Клиентоориентированные сотрудники (сервис)

Спросите себя: клиентоориентированный ли у меня персонал? Потом задайте вопрос другому: хочу ли я (представьте себя Клиентом), чтобы меня так обслуживали или предоставляли услугу? Услышав от кого-то фразу «Сотрудники относятся к Клиентам так, как к ним относится руководство», знайте, этот человек говорит правду.

На типовой вопрос Клиента, конечно, прописан типовой ответ. А вот то, как именно сотрудник ответит (а ответить можно по-разному, хотя и по одному и тому же шаблону) и есть сервис.

Практический инструмент

Практическое применение. В 3-м start-up на клиентоориентированность сотрудников средств заложено не было (здесь беру ответственность на себя, поскольку отчасти не смог сразу убедить руководство сети клубов это сделать), поэтому приходилось искать другие пути разрешения ситуации. Вот Вам минимум 2 слагаемых успеха: использовать нематериальную мотивацию (изучите этот вопрос, мне больше всего удавалось обучение – делился своими знаниями и навыками бесплатно) + непосредственно Ваше отношение к подчинённым в процессе всей работы – старался их полюбить и понять как Клиентов. Поверьте и проверьте, все окупается.

Те, кто принимает решения не в пользу Клиентов

Помните закон Гаусса и Парето! Такие сотрудники есть в системе.

Практический инструмент

Лучше не задаваться вопросом, почему они так поступают. Причин может быть множество. Вычлени их. Проведите работу. При необходимости подготовьте зачистку. Потерянные Клиенты дороже.

Клиентоориентированные бизнес-процессы

Здесь имеются в виду правила и различные процедуры, прописанные в компании. Все ли они направлены на Клиента и созданы для его удобства, комфорта? Как Клиенту записаться на ВВ (вводный инструктаж в подразделении «бассейн»), как пройти повторное медицинское тестирование? Как происходит процесс пролонгации клубной карты? Все эти правила и процессы должны быть прописаны не так, как Вам удобно, а максимально удобно для Клиента.

Практический инструмент

Работая управляющим клубов в первой сети батутных центров в России, я задался целью составить список ограничений (неудобств) для Клиентов, которые нами прописаны. Поставили задачу – максимально снять ограничения. Выбрали один процесс. При этом одобрения от руководства на какие-либо изменения в этом бизнес-процессе не последовало, и правильно. Согласовал сделать это локально, в одном из залов. Результаты последовали не локальные. Клиентам так оказалось даже удобнее, хотя мы считали наоборот.

Действуйте.

Клиентоориентированный продукт

Постоянно совершенствуйте, оптимизируйте продукт (услугу). Это могут быть изменения в разминке, входящей в персональную тренировку. Моменты, касающиеся непосредственно построения персонального занятия. Тренеры следуют одной схеме в работе со всеми Клиентами. Также дела обстоят в других подразделениях. Массажист с записью на 8 часов подряд, вряд ли сможет предоставить клиентоориентированный продукт.

Модели лояльности

Все разработанные и известные миру программы лояльности – своего рода модели поведения. Выработанные модели поведения, которые так или иначе оседают или не оседают в головах сотрудников. Принято, например, в клубе звонить всем Клиентам, оставившим жалобу/претензию/пожелание, и это выполняется из года в год, так это правило и формируется в сознании сотрудников. Выполняется это правило через раз, и такая модель поведения также закладывается в головы сотрудников. Опишем модели поведения в направлении лояльности, принятые и внедренные у нас.

Ключевые Клиенты

Задумывались, сколько денег приносит Вам постоянный Клиент? Известно, что основу прибыли составляют постоянные Клиенты. Удержание выгоднее постоянного привлечения.

Практический инструмент

Определите своих Ключевых Клиентов. Выберите параметры, по которым будете определять, кто есть КК. Это зависит от текущей обстановки и поставленных задач. Здесь может быть количество посещений, количество других приведенных Клиентов, количество затраченных денег в компании и т. д.

Остановите отток Клиентов

По статистике основной причиной ухода Клиента из клуба (непродления абонемента) является недостаточное или полностью отсутствующее к нему внимание. Попробуйте оценить (по 5-ти или 10-ти бальной шкале), насколько уделяется внимание Клиентам в каждом из подразделений: тренажерный зал, групповые программы, детский клуб, водные программы, медицинский кабинет и т. д.

Практические инструменты

Первый этап – подойдите к каждому из тренеров подразделений и попросите рассказать в двух-трех словах о занимающемся сейчас Иване Ивановиче или Марье Ивановне. Спросите, а знает ли он его? Когда последний раз общался? Если ответы Вас не устраивают, делайте выводы. Представьте себя на месте этого Клиента, о котором ничего не знают и которому не уделяют внимание. Как ощущения? Если результаты оценки показались Вам сомнительными (в большинстве случаев Вы не получили вразумительные ответы), рекомендую на первом ближайшем собрании или планерке своего подразделения или клуба скорректировать ситуацию.

Второй этап – осуществление сбора информации. Информация собирается с отдела продаж + с Вводного инструктажа или беседы в зале. Ставилась задача каждому тренеру: на еженедельном собрании зачитывать «разведданные», полученные в полях, минимум о пяти Клиентах.

Другой вариант: мы проводили еженедельные собрания, где каждый отчитывался о проведенных вводных тренировках и всем рассказывал информацию, которую получил от Клиента о нем: цели, опыт занятий, состояние здоровья и т. д. Таким образом, уже в следующий раз тренер более уверенно и активно вступал в контакт с Клиентом, поскольку заранее мог подготовить решения индивидуально для него.

Инструмент можно внедрять в любом подразделении, результаты работы которого Вас не устраивают. По моему опыту, иногда доходило до того, что у Клиента не стоял вопрос о том, купит ли он персональные занятия или нет, думы Клиента сосредотачивались вокруг вопроса: у кого первого из нескольких тренеров купить персоналки? В моей схеме это был один из элементов борьбы с оттоком, включенных в программу лояльности. В Вашей может быть и по-другому. Но результаты не заставят себя ждать.

Сотрудник – канал обратной связи с Клиентом

Подберите под себя каналы обратной связи. Помимо везде имеющихся Книг отзывов и предложений, как уже рассматривали, сделайте сотрудников каналом обратной связи с Клиентами. Как часто к Вам подходят сотрудники и высказывают просьбы или пожелания Клиента? Далеко не каждый Клиент будет писать свои пожелания в книгах отзывов, частенько Клиенты делятся ими с тренерским составом, который внимательно выслушивает и забывает.

Практический инструмент

Оцени сотрудника. Сколько пожеланий и предложений занимающихся Клиентов он может передать. Думаю, счет будет на единицы. Корректируйте.

Обучение Клиентов

Меня всегда привлекала идея обучения Клиентов. И за время своей практики я нашел различные подтверждения своим мыслям. Эти подтверждения стали импульсом к запуску обучения Клиентов как одной из составляющих модели лояльности.

Практический инструмент

Делитесь знаниями с Клиентами. Я бы здесь брал не количеством программ обучения, а качеством. Лучше реже, но точнее в цель. В фитнесе самая распространенная тематика – питание и построение своего тренировочного процесса. Подумайте, может в Вашем клубе имеются другие интересные темы.

Мы разработали две программы: о питании и о секретах тренировочного процесса. Формат 90 минут. Плюс каждый получал сертификат на пробное посещение введенных нами новых программ. Проводили семинар-обучение в праздничный день, с обязательной предварительной записью, которая открывалась за 6 недель до даты. Лектора выбирали из числа наших сотрудников (тренер), т. е. не стороннего человека, подготовкой и разработкой семинара-обучения занимались вместе.

Выгоды: такая схема позволяла и продвигать сотрудника компании, и развивать его в профессиональном и личностном плане (опыт выступлений), и давала ему возможность получить дополнительный заработок. А для клуба обеспечивала снижение затрат на приглашенных лекторов.

Первое впечатление

От кого зависит первое впечатление Клиента о Вашем клубе? В университетах вводятся специализированные программы по управлению впечатлениями. Приятное первое впечатление покрывает возможные шероховатости.

Практический инструмент

Поработайте над первым впечатлением. Полученный результат протестируйте на знакомых. Еще лучше придумать какую-нибудь фишку. Пусть Ваши сотрудники представят, что каждый Клиент – тайный покупатель.

VIP-обслуживание

VIP-Клиенты особая когорта людей, преданных компании. Отношение к ним также должно быть особым.

Практический инструмент

Составить список VIP-Клиентов. Если его нет, создайте критерии. VIP-Клиентом может стать тот, кто купил персональных тренировок больше определенного количества или на определенную сумму за ограниченный период времени (например, год), или потратил определенную сумму на абонементы. Дарить VIP-карту за особые заслуги целесообразно по итогам года. Для таких клиентов надо продумать дополнительные привилегии. Все сотрудники должны знать фигурантов этого списка и обращаться к ним по имени.

Личный контакт

Приятно будет, если к Вам подойдет управляющий и поинтересуется, все ли Вас устраивает в клубе, как проходят тренировки?

Практический инструмент

Периодически лично общайтесь с Клиентами. Создание впечатления высокого уровня сервиса гарантированно (разумеется, нужно еще адекватно реагировать на информацию, полученную от Клиентов). Вспомните заведения, в которых к Вам лично обращалось руководство и интересовалось чем-либо. Случаи редчайшие для российского рынка. Введя этот инструмент, Вы еще и будете выгодно отличаться от других.

Правильная работа с жалобами/претензиями

Научитесь наконец-то этому. Запомните схему работы с претензиями/жалобами.

Своевременно отреагировать. Извиниться. Исправить. Если ошибка Ваша – компенсировать. Виды компенсаций могут быть различными: скидка на персональную тренировку, на дополнительную услугу. Скидка 50 или 100 % в зависимости от ситуации.

Практический инструмент

Ответственными назначайте координаторов подразделений. Связь по претензии/жалобе не позднее 3-х дней. Договоритесь, чтобы координаторы предоставляли раз в две недели краткий отчет. Выборочно проверяйте результаты по работе с претензиями.

Контактирующие точки

Мне нравится название «контактирующие точки». Оно придает понятию некую действенность, динамику. Контактирующие точки – это места, где Клиент соприкасается с компанией. В маркетинге часто начинают именно с отработки таких точек. В эти моменты Клиент решает: сотрудничать с Вами дальше или нет. Точки могут быть кратковременными и постоянными.

Перечислю некоторые из возможных: телефонный звонок, сайт, личное представление сотрудника, коммерческое предложение для корпоративных Клиентов, внешний вид инструкторов, музыка в тренажерном зале или другом подразделении. Если какие-то из контактирующих точек вызывают негативную реакцию, в этом месте Вы рискуете потерять Клиентов.

Практический инструмент

Выпишите список точек контакта. Для этого предлагается мысленно представить путь потенциального Клиента к компании. Обратите внимание на долгоиграющие и повторяющиеся точки. Проранжируйте их по степени важности для Вашего клуба. Постоянно контролируйте их, улучшайте.

Первый звонок

Первый звонок Клиента в компанию. Клиент в спортивном клубе попадает на менеджера по работе с Клиентами (менеджер отдела продаж) или администратора. Вы полностью уверены в том, что сотрудник хорошо консультирует потенциального гостя? Физически Вы не сможете находиться постоянно рядом и слышать беседы.

Практический инструмент

У меня был (или я добился, чтобы мне его дали) доступ к телефонным звонкам. Это центральная контактирующая точка. Выборочно прослушивайте записи (в некоторых ситуациях, например, когда центр был «в минусе», я на определенном этапе прослушивал абсолютно все звонки). Так Вы соберете информацию и по Клиентам, и по качеству презентации сотрудников. В моем случае особый акцент делался на звонки Клиентов, не являющихся Членами клуба т. е. планирующих прийти в первый раз или на пробный визит. Соответственно, оценив качество, вносите своевременные коррективы в работу сотрудников.

Обязательно «выходите в поля»

Если у Вас есть опыт прямых продаж – отлично! Если нет, приступайте к этому на своём объекте. Мысленно пообещайте мне это! Я запрещаю читать книгу дальше этого раздела до тех пор, пока Вы не отработаете обещанное ☺.

Практический инструмент

Данный инструмент можно отнести к нескольким разделам. Здесь он нам понадобится для отработки контактирующих точек. Выходя вместо менеджера по продажам или администратора, Вы соберете информацию по контактирующим точкам.

Программы замыкания. Ваш Клиент – Ваша реклама

Считается, что, если Клиент рекламирует Вашу компанию, активно рекомендует ее другим, она достигла самого высокого уровня лояльности. Клиент возвращается снова и снова. Замкнутый круг. Что Вам мешает этого добиться? Ведь от этого одни лишь большие выгоды: от экономии затрат на привлечении Клиентов до высочайшей оценки достигнутого результата в компании.

Практический инструмент

Что могу посоветовать? Проработать по всем пунктам и применить инструменты, представленные выше. Подберите подходящее именно Вам и Вашей компании, наиболее оптимальные для внедрения на этапе развития спортивного клуба.

Ремонтные работы со списком Клиентов, выступивших на соревнованиях

Многие из таких Клиентов, – выступающих на внутриклубных соревнованиях, – уже находятся в программе замыкания. Ваша задача расширить их круг. Если в Вашем клубе еще не проводятся внутриклубные соревнования, ставьте в приоритетные задачи на ближайшие месяцы ввести соревнования в план удержания Клиентов. Соревнования должны проводиться в разных подразделениях фитнеса (водные программы, тренажерный зал, групповые программы).

Практический инструмент

Поработайте со списком Клиентов, выступающих на внутриклубных соревнованиях. Обычно это Клиенты с особой мотивацией. При правильном подходе они уже предрасположены к тому, чтобы стать постоянными, т. е. склонны к удержанию. Отслеживайте список всех выступивших пофамильно. Координаторы подразделений должны держать отдельный контакт с ними и плавно вести их к выступлению на следующих соревнованиях и, соответственно, пролонгации клубной карты. При правильном проведении ремонтных работ список участников соревнований должен стабильно расти. Мы проводили соревнования два раза в год: в декабре и в мае.

Глава 2.2. Маркетинг. Привлечение Клиентов

Не думайте, что попали в самый сладкий раздел книги. Использование инструментов других глав – основа основ, которая позволит существенно снизить затраты на привлечение Клиентов. Однако, естественно, полностью от привлечения Клиентов Вас никто не отговаривает © (также см. раздел «Выбор месторасположения фитнес-клуба»). Умышленно ставлю раздел «Привлечение Клиентов» после «Возвращения». По-прежнему уверен, что выполнив оба пункта, в сильном привлечении не будет особой нужды. Да, привлекать нужно, но эффективно, и без выполнения Удержания и Возвращения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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