

Тимур Беставишвили

РАЗУМНЫЙ ФИТНЕС



18+

СОДЕРЖИТ
НЕЦЕНЗУРНУЮ
БРАНЬ

Книга про управление

Тимур Бесташишвили

Разумный фитнес.
Книга про управление

«Автор»

2026

Беставишвили Т.

Разумный фитнес. Книга про управление / Т. Беставишвили —
«Автор», 2026

Если ваш фитнес-клуб не зарабатывает — почти наверняка проблема не в рынке. И не в конкурентах. И даже не в персонале. Проблема — в вас. Эта книга разрушает главную иллюзию владельца: что бизнесом кто-то управляет. В реальности — управляют случайности, привычки и ошибки, за которые никто не отвечает. Деньги теряются тихо, отчёты выглядят прилично, а клуб медленно умирает с «хорошей динамикой». Здесь не будет ни одной комфортной мысли. Только факты: где вас обманывают, где вы обманываете себя и какие решения гарантированно убивают прибыль. Структура, ответственность, делегирование, экономика — без оправданий и без «человеческого фактора» как универсального алиби. Эта книга особенно опасна для владельцев. После неё нельзя будет делать вид, что «всё под контролем». Придётся либо начать управлять, либо честно признать: у вас не бизнес, а дорогая игрушка с отрицательной доходностью. Если вы не готовы это услышать — не открывайте.

© Беставишвили Т., 2026

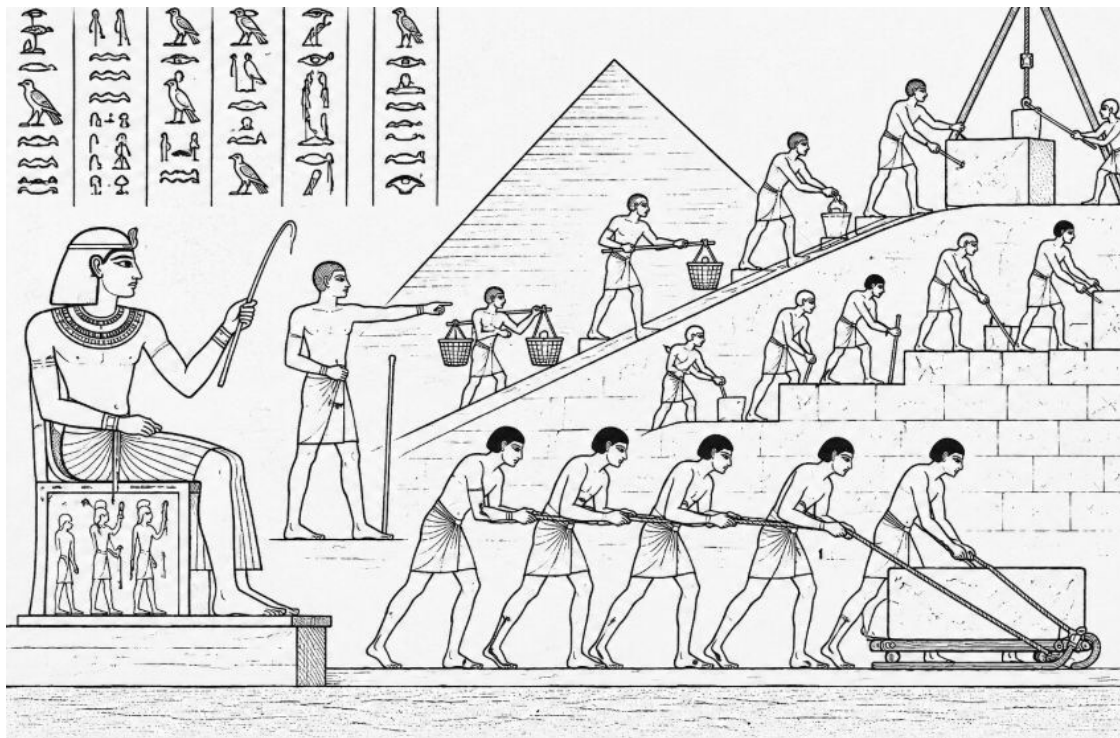
© Автор, 2026

Содержание

Конец ознакомительного фрагмента.	36
-----------------------------------	----

Тимур Бестаишвили

Разумный фитнес. Книга про управление



Разумный фитнес. Книга про управление

Санкт-Петербург

2026 год

Кто в фитнесе работал, тот в цирке не смеётся

Введение

Эта книга вообще не должна была появиться.

После предыдущей я считал серию «Разумный фитнес» закрытой. Всё, что хотел сказать про фитнес-бизнес, я уже сказал. Повторяться — неинтересно, а писать «ещё одну книгу» ради самого факта — бессмысленно.

Но вмешался ИИ.

Из любопытства я загрузил в него все свои тексты — почти два десятка книг, в том числе и не изданных официально, а также сотни статей, и попросил разобрать их по параметрам, без сантиментов. На выходе получил не только оценки, но и ответ на простой вопрос: что ещё имеет смысл писать, а что — уже нет.

Часть выводов была неприятной, но именно поэтому я к ним и прислушался.

Я всегда придерживался поговорки «не каждый, кто говорит тебе комплименты — твой друг и не каждый, кто говорит тебе неприятные вещи — твой враг». Выслушай его и, если нужно, меняйся.

Отсюда и родилась эта книга.

ИИ — это не интеллект. Это хорошо обученный попугай с доступом к огромной информационной помойке под названием Интернет. Он не создаёт знания, он их пережёвывает, причём всё подряд: от толковых материалов до откровенного бреда — с одинаковой скоростью и без каких-либо угрызений совести. Это не его, ИИшное дело. Его дело — зарабатывать деньги создателям, и он делает это успешно, а в перспективе — ещё успешнее.

Но главный его трюк даже не в моментальном пережевывании и выдаче структурированной информации.

ИИ подстраивается под вопрошающего. Он не просто отвечает на вопрос — он отвечает так, чтобы вам понравилось. Он усиливает удобные вам мысли, сглаживает неприятные и, если надо, аккуратно погладит по голове. Лесть — один из его рабочих инструментов.

Это не ошибка. Это бизнес-модель. Если кто-то тебе льстит — он тебе приятен, и тогда ему проще снять с тебя деньги.

Его задача — держать тебя в диалоге как можно дольше. Чем дольше вы общаетесь, тем выше вероятность, что в какой-то момент ты нажмёшь на очередную плашку «оплатить». Всё остальное — детали, и нет ничего принципиально нового.

Идеальный фитнес-клуб делает ровно то же самое. Он продаёт не тренажёры и не какие-то «услуги». Я уж не говорю о самом распространённом заблуждении, что фитнес-клуб продаёт тренировки. Клуб продаёт ощущения. Всё остальное — упаковка.

Поэтому ИИ — это, по сути, идеальный продавец. Он не устает, не тупит по какому-то скрипту и мгновенно подстраивается под клиента.

Разница только в том, что подавляющее большинство представителей вымирающей профессии - «менеджеров по продажам» в фитнесе - на его фоне выглядят откровенно слабо. Кстати, вышеупомянутый идеальный фитнес-клуб — это тот, которым управляет (вот и появилось это слово) умный и правильно обученный человек. Увы, первое в российском фитнесе встречается намного чаще, чем второе. Ум — это хорошо, но будь ты хоть Спинозой и Маском в одном флаконе, без специфических знаний и понимания процессов без иллюзий никакой ум не спасёт. Перефразируя известное высказывание «хороший человек — это не профессия», можно сказать, что умный управленец без специфических знаний — тоже не профессия.

Но вернусь к своему диалогу с ИИ.

Как только я в жёсткой форме потребовал убрать из ответов любые комплименты и «поддержку», ИИ резко «поумнел» и «посуровел». Ответы стали короче, холоднее, даже неприятнее и — неожиданно — гораздо полезнее.

Именно в этом режиме я и получил то, что действительно имеет ценность: список проблем и конкретные направления, которые стоит проработать.

Затем я поставил задачу парадоксально, в лоб: если бы я написал следующую книгу — о чём она должна быть?

Ответ получился точным, причём настолько, что игнорировать его было бы глупо.

С названием, правда, ИИ перегнул. Он предложил назвать книгу, ни много ни мало «Теорией управления фитнес-предприятием». Целой теорией! От такого названия я отказался. Скромность тут ни при чём — просто не люблю громкие слова без необходимости. Но, как бы то ни было, я не решаюсь дать книге такое название, поэтому она называется просто и скромно.

Впрочем, так и быть, я послушаюсь ИИ, и пусть в книге, вопреки моему обыкновению, будет подзаголовок. Однако я не помещу его на обложку, а просто обозначу здесь, причём в первый и последний раз. Итак, вашему вниманию скромно предлагается

«Теория управления фитнес-предприятием».

«Под шкурой овцы таится лев».

Ещё раз подчеркну: я не охотник лазать по помойкам, пусть даже они и называются красивыми словами «искусственный интеллект». Всё, что вы здесь прочитаете — это плод опыта

реальной работы и толики ума. Я ещё не дошёл до того, чтобы чужие мысли выдавать за свои, да и не дойду никогда.

А вот рекомендации по содержанию и форме изложения от ИИ я оставил, и внимательный читатель это сразу заметит. По-моему, эта текстовая структура удобнее для восприятия, чем моя традиционная академическая манера изложения, хотя это вопрос дискуссионный.

В этой книге не будет «правильных моделей управления», которые работают только на бумаге. Не будет универсальных рецептов, которые одинаково подходят всем и всегда. И точно не будет попыток понравиться читателю.

Будет разбор того, как реально управляется фитнес-предприятие: где ломаются красивые теории, где деньги теряются, а где — зарабатываются.

Если вам нужны иллюзии — их полно без меня. Милости прошу на любой фитнес-форум, и там вы услышите от дежурных, заслуженных, можно сказать, уже народных завсегдатаев-теоретиков, как всё легко и просто. Они расскажут, и, как обычно, очень эмоционально и красиво.

Если нужен скучный разговор по существу — читайте дальше.

Часть I. Управляющий управлением

Есть интересный феномен человеческого восприятия, и многие читатели о нём слышали – «ошибка выжившего». Не буду углубляться, но смысл таков: люди склонны интересоваться историей удач, а надо бы – наоборот. Нет, конечно рассказы об успехах интересны, но горестные повести о неудачах – полезны. Всё зависит от того, что человеку нужно, но беда в том, что подавляющее большинство людей считает, что рассказы о победах принесут ему больше пользы.

Между тем, победы часто бывают случайными, но поражения всегда закономерны, и эта простая мысль приходит в голову каждому, кто об этом задумается и соберёт минимальную информацию.

Например, операционная система Windows – несомненная победа Билла Гейтса и компании. Но мало кто знает, что параллельно в мире, в основном, в США, над подобной системой работали... ещё около 900 компаний. Они ушли с рынка почти все, и тем ценнее их опыт: оказывается, потерпеть неудачу значительно проще, чем победить.

Знать, какие ошибки могут привести к поражению, важнее, хотя бы с позиций теории вероятностей. Ведь «опыт – сын ошибок трудных, и гений – парадоксов друг»...

В моей работе «Разумный фитнес. Книга про психологию» я показал читателю, что для нас важны все клиенты, но есть одна группа, которая намного важнее других: это те, кого в нашем клубе...нет. Клиенты, которые есть, при всём уважении, не слишком интересны, ибо они уже принесли свои деньги, и наша задача - их удержать. Но нам хочется больше денег, а принести их могут только новые, которых пока нет. Если мы поймём, почему они к нам не пришли, то поменяем наше предложение под их «хотелки», и они принесут нам свои деньги. Это упрощение, но в принципе, так и есть.

В процессе аудитов убыточных клубов меня эти незримые клиенты интересуют больше всего, и я думаю над тем, как их привлечь и чем удержать.

Точно так же, когда мне говорят: «- У нас выручка – N P (рублей), мы отлично работаем», я пытаюсь увидеть 2N, 3N, 5N неполученных денег, которые можно было получить, если бы...

Мне говорят: «Посмотри, в этой сети 20 клубов, они молодцы!» Я горячо согласен: молодцы, и я рад их успехам. Но... как специалист, оценив все факторы, я понимаю, что они могли за это же время открыть 30 таких же клубов (и, кстати, за те же деньги), что они ... не совсем молодцы. То, что кажется им победой, на самом деле – поражение, и со временем это становится очевидным. Вспомните-ка печальную судьбу многих фитнес-сетей в России. Какие

были старты, но где они сейчас? И вы думаете, что история закончилась? Нет, посмотрите на новых лидеров рынка... Я уже вижу в некоторых из них зародыши будущих больших проблем.

Конечно, это тот случай, когда я горячо хотел бы ошибиться! Но я в этой сфере деятельности ошибаюсь крайне редко, и это сознают даже те фигуранты рынка, которые меня на дух не переносят. В книги загляните – увидите: там много предсказаний, сделанных чуть ли не 20 лет назад.

А почему так получилось? Почему лидеры, которым не было равных, исчезли или захирели до предела? Да потому что в порыве энтузиазма они налепили ошибок: по незнанию, по привычке к копированию, по неумению считать, по избыточному оптимизму. И вот именно эти ошибки интересуют меня больше всего, потому что, как я сказал выше, они с высокой степенью вероятности приведут к поражению других людей, вставших на тернистую дорогу предпринимательства в сфере фитнеса, красоты и здоровья.

Все считают выручку, но никто не считает упущенные деньги – и это проблема, «слепое пятно сознания» любого малоопытного предпринимателя, а таковые у нас почти все. Между прочим, в книге вы не раз встретитесь с подсчётом «денег, которых нет».

«Ошибка выжившего» - наше всё и поэтому я больше сосредоточиваюсь именно на разборе ошибок, а не побед. Это рациональный путь, но мало кто из людей это осознаёт. Если бы так было, то «инфоцыгане», «мотиваторы» и «учителя успешного успеха» умерли с голоду. Но они живут, собаки...

Российский капитализм, предполагающий формирование предпринимательской культуры, базы знаний и опыта, пока у нас в младенческом состоянии. Перезрелый такой младенец, лет тридцати... но так уж сложилось: не дают ему расти. «Банановая республика» у нас, и без всяких кавычек: вывозим ресурсы, ничего не производим, а в предпринимательстве протекционизм для избранных, своих, уравнивается непредсказуемостью и беспределом власти в отношении миллионов людей, которые посмели попробовать что-то заработать своими трудами.

Среди множества ошибок, которые делают люди на этом неблагодарном, но многообещающем пути, можно выделить несколько групп, и каждой из них посвящена отдельная книга серии «Разумный фитнес».

Эта – об управлении, и было бы правильным сначала определиться с основными положениями этой науки.

Управление VS администрирование

По моей старой привычке начнём с терминов. Не потому, что «так принято», а потому что без точного определения всё остальное — болтовня.

С термином «управление» ситуация типичная: все им пользуются, но при попытке объяснить начинают мямлить. Для практики это не годится. Нужно жёсткое, рабочее определение.

На заре своей профессионально-литературной деятельности я опирался на книги. Если возникала проблема толкования терминов, то старался приводить именно «книжное» определение. Иногда поиски требовали большого времени, и это было не очень удобно.

Потом для этих целей я начал пользоваться Интернетом, благо, опыт, знания и здравый смысл помогали отделить информационные зёрна от плевел. Однако я чувствовал себя не в своей тарелке: как будто подсматриваю в ипсаргалку, и в приступах угрызений совести даже предлагал читателям сетевые ссылки, будучи при этом уверенным, что никто их не читает. Действительно, трудно представить нормального человека, который старательно вводит в браузер буквы, цифры и символы с бумажной страницы.

Теперь я избавился от атавистических переживаний и смело пользуюсь интернет-источниками, иногда даже не указывая на это.

Вот и сейчас - Интернет нам в помощь: попробуем найти определение там. Итак, введём слово «управление» в браузер, и...

... не получим ничего определённого. Выскакивает длинная череда ссылок типа «управление – что это своими словами». Такой ответ подразумевает отсутствие корректного определения, но массу персональных, личных, той или иной степени субъективности. Следует простой вывод: термин «управление» описывает явление настолько сложное и многогранное, что дать ему определение можно, но любое будет ограниченным.

Тем не менее, это сделать необходимо, чтобы у нас был более-менее определённый предмет обсуждения.

Обратимся к классике — кибернетике – науке об управлении и передаче информации в сложных системах. Она трактует термин «управление» самым исчерпывающим образом.

Управление — это процесс целенаправленного воздействия субъекта (органа) управления на объект управления.

Что следует из короткого определения, какие смыслы можно в нём отыскать?

Управление - это процесс, последовательность управляющих воздействий, распределённых по времени и пространству.

Управление - процесс не хаотичный, а имеющий цель. Подчеркну – конкретную цель, а не расплывчатую. Цель всегда направлена на «объект управления». Если точной цели нет, то процесс может иметь место, но это не управление, а процедура.

Цель управления достигается в результате деятельности «органа, субъекта управления». Объект управления достигает цели не самостоятельно, а в результате воздействия на него «субъекта управления».

Таким образом, мы можем выделить четыре необходимых составляющих процесса управления:

Процесс управления;

Объект управления;

Субъект (орган) управления;

Цель управления.

Если нет хотя бы одной из этих составляющих, то нет и управления, как такового. А что есть?

Попробуем последовательно убирать элементы из этой четвёрки.

Убрать процесс? То есть всю эту повседневную суету, которая называется работой по управлению?»

Интересно, а что делает управляющий? Вот он, сидит в кабинете. Иногда выходит в народ – поуправлять на месте, как третий незабвенный корейский товарищ. И все бегают, управляемые.

Работать без процесса управления – абсурд!

Убрать объект? Уволить всех работников?! Абсурд! Над кем же тогда управляющий будет измыш...?! Простите вырвалось: кем он будет управлять?

Убрать субъект, то есть самого управленца? А кто будет управлять? Само пойдёт? Тоже абсурд! Хотя...

Вы справедливо скажете, что всего перечисленного не бывает, и я с вами частично согласен: во всяком случае, пока не бывает.

- Нет процесса — никто ничего не делает.

- Нет объекта — управлять нечем.

- Нет субъекта — само не поедет.

А вот без последней составляющей – цели - работать вполне возможно. Так существует (не работает!) большинство фитнес-предприятий в России. Есть и процессы, и субъекты, и объекты, нет только цели.

Как это «нет цели»?

Формально цель есть. Спросите директора:

— «В чём состоит цель вашей деятельности?»

Ответ: «-Чтобы клуб хорошо работал».

Это не цель, а какой-то детский лепет. *Хорош, ничего не скажешь...*

А действительно, в чём цель?

Выше мы говорили о том, что цель может быть только конкретной. Добавлю: только в числах, поскольку без них любая цель становится расплывчатой и перестаёт быть целью по определению. Но тогда пресловутые «90 из 100» наших коллег- управленцев вообще не управляют, поскольку не могут указать конкретную, численную цель – на год, на месяц, на день в конце концов.

По логике цель следовало бы поставить не на последнее, а на первое место в иерархии из четырёх составляющих управления, но, каюсь, я это сделал намеренно, чтобы обострить внимание читателя.

Примеры:

«Увеличить выручку» – это какой-то вялый разговор. «Выйти за 6 месяцев на увеличение выручки минимум на 20% по сравнению с прошлым годом» -цель.

«Привлечь побольше клиентов» - не менее вялый разговор. «Довести долю удержания клиентов по всем видам абонементов до 72% в среднем за год» - цель.

«Повысить загрузку» – всё тот же разговор, но уже глуповатый. Какую загрузку? Бумаги в принтеры? «Увеличить среднее почасовое количество клиентов в тренировочных зонах клуба на 15%» - цель.

«Улучшить атмосферу в клубе и качество сервиса» - разговор, даже не глупый, а очень глупый. «Увеличить выручку на 1 миллион рублей в месяц, начиная с третьего» - цель.

Управление без цели перестаёт быть управлением, а превращается в администрирование.

Администрирование - совокупность формальных, чисто административных, приказных, процедурных форм и методов в процессе управления.

Большинство управленцев в российских фитнес-клубах занимаются не управлением, а именно администрированием. Строго говоря, мы должны были бы называть их не управляющими или директорами, но администраторами.

Администрирование — это когда всё, вроде бы, есть: регламенты, отчёты, планёрки, контроль, «работа кипит». Только результат отсутствует.

Разница принципиальная:

управление отвечает на вопрос: какой результат и за счёт чего;

администрирование — кто что должен делать по инструкции – и это в лучшем случае. В худшем «по инструкции» отрезано, всё заменяет ручное администрирование «по ситуации». И, представляете, есть титаны управленческого ума, которые этим даже гордятся!

Никакое администрирование не позволяет достигнуть единственной цели, ради которой создаётся работает любое коммерческое предприятие, – получения прибыли.

Если мы хотим этого добиться, давайте забудем об администрировании и научимся управлять.

А теперь – примеры и того, и другого.

Пример 1 Клуб А. Администрирование.

Площадь клуба: 1 200 м²

Выручка: 5 млн #/мес

ФОТ: 3,2 млн #

Остальные расходы: 2,9 млн #

Итого: минус 0,1 млн # ежемесячно. Инвестор рыдает, но вносит в кассу.

Что делает управляющий? Управляет традиционно, то есть:

*Проводит планёрки.
Контролирует чистоту.
Следит за расписанием.
Разбирает жалобы клиентов.
Хмурит брови с умным видом.
Думает, что управляет.*

Всё правильно, и, вроде бы, всё нужно, хотя насчёт планёрок – не уверен. Только это не управление, потому что нет ответа на вопросы, который буквально просятся на язык: как выйти хотя бы в ноль, какими действиями и когда?

И второй вопрос, очевидный: какой же ты «управляющий», если платишь работникам больше половины выручки, и у тебя ничего не шевельнётся в голове?

Пример 2 Клуб Б. Управление.

Те же 1 200 м², но другой клуб, с умным управляющим.

Средняя выручка 4 млн #.

Ставится цель:

6 млн # выручки через 6 месяцев и увеличение чистой прибыли.

Дальше раскладывается:

— +1,5 млн # — за счёт роста продаж абонементов;

— +0,5 млн # из них — за счёт увеличения продлений;

Вводятся конкретные показатели:

— +25 продаж абонементов в день в среднем по месяцу;

— добавочная конверсия лидов + 17%;

— снижение общего ФОТ до уровня 1,6 млн #;

— увеличение чистой прибыли(!) на 17%

И вот тогда меняется модель управления, структура и система оплаты персонала, перестраивается работа маркетинга и продаж и убираются всё, что не даёт денег.

Управляющий продумывает и реализует всё задуманное и просчитанное, и через 4 месяца клуб выходит в плюс.

Разница не в людях, не в рынке, не в «удаче», а лишь в одном: в первом случае есть только деятельность, во втором — цель, расчёт и деятельность.

Давайте называть вещи своими именами: большинство «управляющих» фитнес-клубов управлением не занимаются. Они администрируют.

И это нормально — до тех пор, пока бизнес не требует денег. Но есть проблема: бизнес их требует всегда.

Вывод простой: управление начинается с цифры, всё остальное — вторично.

С этого момента любое решение имеет смысл оценивать только так: ведёт ли оно к достижению цели или просто создаёт видимость работы. Не моё решение, у меня так всегда, но твоё решение, уважаемый читатель.

Но наш, российский управляющий, - умён, правда, там, где не надо бы. Его мышление даже можно назвать парадоксальным.

С одной стороны, он с упорством, достойным лучшего применения, отвергает любую учёбу тому, чего от него ждут – управлению, поскольку и «сам всё знает».

С другой - проявляет невиданные таланты в том, чтобы имитировать управление, при этом даже с числами: он виртуозно может «нарисовать прибыль» там, где её нет.

Для этого существуют нехитрые приемы, и часть из них я здесь перечислю. В этом месте я попросил бы особого внимания не управляющих, а инвесторов, которые читают эти строки. Так вас дурят, уважаемые, читайте.

Начну с глобального способа, я называю его «Псевдоразвитие».

Создаётся некий клуб, и начинает работать - ни шатко, ни валко. Прибыли нет, но управляющий бежит к инвестору и начинает рассказывать ему, как выгодно «создавать сеть, а потом ещё и продавать франшизу». Обычно ему удается так уболтать бедного инвестора, что тот вообще теряет чувство реальности и инвестирует добавочные средства во второй клуб. Всё, задача решена! Теперь на робкий вопрос инвестора о том, где прибыль с первого, следует уверенный ответ: «- Мы же развиваемся! Туда вся прибыль и уходит!» История российского сетевого фитнес-бизнеса даёт примеры, когда удавалось вывести некоторых особо наивных и доверчивых людей на десяток, а то и пару десятков «будущих лидеров фитнес-индустрии», и этот процесс приобретает мегамасштабы. В результате образуются целые сети клубов-клонов – убыточных. Я уж не буду называть имена, если позволите. И скромно умолчу о том, какие деньги «инициаторы проекта», внедрённые в него, получают на откатах с производителей работ и поставщиков. Некоторые на глазах становятся весьма обеспеченными людьми. Имена тоже знаю, но не скажу.

Второй способ – «Игры с ФОТ».

Отчисления с официального ФОТ значительны – 30% взносов в фонды.

Не будем платить налоги, а всех переведем на ГПД¹, деньги будем выдавать в конвертах. А ещё лучше – ничего давать не будем. А со всех будем брать арендную плату. Нет персонала – нет выплат, экономия на ровном месте. Эта схема особенно хорошо «работает» в клубах, помещенных на продажах ПТ².

Но в реальности всё получается куда хуже. Если нет жёсткой отчётности и контроля над деньгами, то они обязательно будут утекать. Соблазн велик, а человек слаб. Тренеры начнут «крутить» с учетом проведенных тренировок, количеством клиентов. Управляющие часто сами поддерживают этот хаос, потому что он открывает возможности по отведению денежного ручейка в их сторону. В результате на бумаге ФОТ может быть 1 млн #, в реальности - 3 млн #, из которых 2 млн # фактически украдены у инвестора. Какая уж тут прибыль?

И я не говорю о риске диких штрафов, поскольку в последнее время ФНС очень жёстко борется с ГПД в фитнесе. Кстати, штраф – тоже из кармана инвестора.

Третий способ – «Перенос выплат».

— налоговые выплаты «перекладываются» на следующий месяц;

— страховые взносы платятся с задержкой;

— часть внешних обязательств просто не закрывается;

— и самое опасное - переносятся выплаты вознаграждения работников.

Отчёт за месяц красивый, баланс положительный, но кассовый разрыв растёт неуклонно.

Четвёртый способ – «Кредитование за счёт поставщиков». Это если говорить благородно: не могу же я использовать термин «кидалово»!

— аренда выльчивается с задержкой;

— оборудование и расходники покупаются в долг;

— услуги, «коммуналка» — по принципу «потом оплатим и пени заодно».

В этом случае клуб фактически живёт за счёт чужих денег. Но когда-нибудь их потребуют, и тогда «клуб в плюсе» рухнет в одночасье, да ещё и с долгами.

Более сложный – пятый способ – «Игнорирование амортизации». Это я снова описал ситуацию благородными словами. Хотя хотел сказать: «- Вы не поверите, сколько остопопов даже не подозревают, что стены придётся ремонтировать, а тренажёры заменять».

¹ Все схемы трудоустройства в фитнесе подробно описаны в работе «Разумный фитнес. Книга про бумажки»

² О пагубности этого весьма распространённого «помешательства» подробно рассказано в работе «Разумный фитнес. Книга про экономику».

Тренажёры «вечные», ремонт «как-нибудь потом».

В отчёте всё хорошо, потому что расходы на амортизацию не закладываются в бюджет и не учитываются в финансовом плане. В реальности через 3-5 лет года нужен капитальный ремонт или замена оборудования.

И внезапно «прибыльный» клуб требует десятки миллионов дополнительных инвестиций.

Но любимый в российском бизнесе приём – «Подмена показателей» - банальная туфта. Простите, не выдержал...

— *учитывают выручку, но не считают, да и не понимают, как считать, прибыль;*

— *гордятся количеством клиентов, игнорируя важнейший показатель – долю повторных покупок – лучший индикатор качества работы;*

— *радуются числу клиентов, хвастаются, что «у нас клуб переполнен, народу некуда девать», не замечая, что клиенты загружают клуб только в часы пик – два-три часа в день. В остальное время клубы пустуют;*

— *гордятся ростом выручки, полностью игнорируя опережающий рост расходов;*

— *ещё больше гордятся ростом выручки после очередной «акции», не замечая угрожающей динамики уменьшения количества клиентов.*

Внимательный читатель скажет, что это не туфта, сиречь, обман, а просто ошибки по неграмотности. Однако я не соглашусь: часто это именно сознательный обман инвестора.

Это любимый приём, потому что вот они, отличные числа! Только не те...

Итог один: если прибыль нужно «рисовать» — её нет, а значит, нет и управления. Есть администрирование, иногда очень активное, но бизнес от этого прибыльнее не становится.

Тогда, по определению, он перестаёт быть бизнесом и теряет право так называться.

Длинно об объекте управления

Было бы слишком просто сказать, что объект управления –сотрудники, но это неоправданное упрощение. Сотрудники — не “объект” в чистом виде, но и выбросить их из уравнения — грубая ошибка. Правильнее так:

Вы управляете процессами, которые выполняются людьми, а не идут сами по себе.

В нормальной управленческой модели объект управления — это система создания результата, триединство:

процессов (ключевого элемента);

ресурсов (в том числе людей);

правил (полной «юридической оболочки» деятельности).

Почему я делаю фокусировку на процессах?

В фитнес-клубе результат (выручка, удержание клиентов, прибыль) возникает не от “хороших людей”, а от повторяемых действий, обоснованных целью.

Пример 1:

Маркетинг - это не “сильные СММ и CRM”, а:

создание цепочки рекламного воздействия³;

обучение всех категорий персонала;

обоснование маркетинговых затрат;

контроль конверсии (лиды против покупок);

анализ и контроль результата;

корректировка.

³ О цепочке рекламного воздействия -в работе «Разумный фитнес. Книга о рекламе»

Продажи - это не “сильный менеджер”, а:

*вход в контакт;
гибкие сценарии продаж;
анализ и контроль результата;
корректировка.*

Тренировочный процесс как часть продукта - это не “харизматичный тренер”, а:

*расписание занятий «для клиента», а не «для тренера»;
графики смен;
жёсткие регламенты;
поведенческие стандарты;
разумные методические рамки;
непрерывное обучение в соответствии с моделью;
анализ и контроль результата;
корректировка*

Удержание - это не “создание атмосферы”, а:

*поведенческие паттерны персонала;
контроль динамики посещаемости;
сценарии «очарования новых»;
сценарии возврата «беглых»;
анализ и контроль результата;
корректировка.*

Если какой-то процесс не описан в виде документов, регламентов и приказов, не изучен всеми работниками в пределах своих компетенций, да ещё и с непрерывной проверкой качества усвоения и выполнения — результат может быть только случайным.

Если результат случаен — бизнес неуправляем.

Некоторые читатели наверняка обратили внимание на две странности.

Первая: во всех случаях я требую анализа и контроля результатов с последующей корректировкой. Это не совсем понятно, поскольку речь идёт о таких разных специалистах как тренер, «продажник», маркетолог. Что может быть общего в их деятельности? Вот именно это и есть общее: анализ результатов на своём уровне, выявление проблем и корректировка.

Но выявление не просто проблем, а тех, которые влияют на конечный результат.

Примеры, и, чтобы вы поняли суть, я слегка их утрирую.

Пример 2. *В клубе грязновато. Проблема? Если при этом количество клиентов и выручка непрерывно растут, то проблемы нет. Может быть, именно грязь их и привлекает?*

Пример 3. *Тренер ведёт занятия с отступлением от неких методических стандартов. Проблема? Если при этом его занятия даже намёком не приносят никому вреда, а из-за выдающихся коммуникационных способностей на его занятиях в любое время(!) клиентов «под завязку», то проблемы нет. Есть основания для поощрения.*

Пример 4. *План по продажам выполнен и перевыполнен. Какая проблема?! Но Катя при тех же условиях продала в пять раз больше Наташи – вот это и есть проблема, и формулируется она просто: «Почему такой разрыв? А если его сгладить, подтянув Наташу?»*

Как видите, анализ и контроль результатов с последующей корректировкой обязателен на всех уровнях работы предприятия.

Но есть и вторая странность: я не упомянул управляющего. Вот кто обязан контролировать абсолютно всё!

И это глубочайшее заблуждение! Он должен контролировать лишь эффективность бизнеса, то есть выполнение финансового плана. Никаких иных критериев успешности нет в принципе.

Никаких KPI, «ресурсотдач», EBITDA, «метрик качества процессов», «индексов рыночной позиции»! Это всё болтовня и сотрясение воздуха, придуманные теоретиками без практического опыта. Во всяком случае, я давно заметил одну интересную закономерность: всем этим активно оперируют либо те, у кого нет ни одного реального проекта, либо те, кто в реальных проектах отметился, но оставил за собой только руины. Ни один результативный управленец никогда не употребляет таких терминов даже в шутку.

Вроде бы, всё понятно: управляющий или директор следит за выполнением финансового плана, и, в случае его невыполнения или проявления тенденций к этому, приглашает руководителей отделов и внимательно выслушивает рассказы о том, что (в рамках наших примеров), служба клининга дружно запила, а у Наташи проблемы с молодым человеком, поэтому она и сдала. Слушает и понимающе кивает.

Сладкая картинка, только она не вписывается в модель современного управления.

Обратите внимание, что выше, в иерархии структуры объекта управления, я на первое место поставил не людей, а процессы.

Управляющий контролирует в первую очередь не людей, а процессы, и всё, что связано с работниками заботит его исключительно в разрезе влияния на финансовый план. Если он видит нарушение процессов, то лишь тогда обращает внимание на людей. Согласитесь, что в нашем фитнес-бизнесе чаще бывает наоборот, и это тот самый случай, когда оправдывается поговорка «за деревьями не видно леса».

Если вы ждёте, что сразу же после этого я скажу, что хорошему управляющему люди вообще безразличны, то... не скажу, потому что это не так.

Сосредоточение на процессе и полное игнорирование персонала – это другая крайность, и довольно опасная.

Почему? Потому что процесс выполняет человек, а он может саботировать, упростить, исказить, но и улучшить.

В фитнесе это особенно критично, потому что люди тесно общаются с людьми и продажа фитнес-продукта – это продажа эмоций.

Например, тренер может своим поведением продать тренировку или не продать. Он может удержать клиента или потерять – и тоже своим поведением.

Администратор может успешно закрыть сделку, а может «проводить клиента», тем самым потеряв его.

Люди обеспечивают вариативность процесса, и, более того, иногда могут скомпенсировать его недостатки.

Формула «главное — люди» порождает хаос и зависимость от «звёзд».

Формула «люди не важны, только процессы» порождает формализм и падение результата.

Игнорировать людей — терять деньги. Абсолютизировать людей в ущерб процессу – тоже терять деньги, а управление – это поддержание баланса.

Практическая, без философии, рабочая модель управления фитнес-клубом выглядит примерно так:

Фиксируем процессы:

привлечение;

продажи;

ввод новичка в «клиенты»;

удержание;
контроль.

Привязываем к деньгам:

затраты на привлечение в #
конверсия (лиды-покупки) в #
«количество клиентов» в #

Назначаем ответственных по подразделениям: не “за настроение”, а за число в #.
Контролируем исполнение: не отчёты ради отчётов, а отклонение от нормы в #.

.Управляем людьми через процесс, осуществляя

поиск людей под процесс;
обучение людей под процесс;
мотивацию людей под процесс;
и даже увольнение за срыв процесса

Объект управления в фитнес-клубе — это процессы создания выручки и прибыли, реализуемые персоналом.

Однако я бы не хотел, чтобы вы оставались в плену одной крайне опасной ошибки, к сожалению, широко распространённой в российском фитнесе – так называемых «финансовых планов фитнес-департамента». Выше я предложил привязывать к деньгам всё и вся, и предложил назначить ответственных по подразделениям, причём ответственность тоже оценил в #. Из этого можно сделать вывод, что, назначив старшего тренера, я тем самым выделяю ему отдельную финансовую задачу: тренеры должны собрать столько-то денег.

Это возможно лишь в одном случае: если бизнес клуба построен на разрушительной модели упора на продажу персональных тренировок как главного показателя работы. Есть и аналогичные варианты в работе тренеров групповых программ. Я так много и подробно говорил, и писал об этом во многих книгах, что не хочу повторяться.

«Привязку к деньгам» работы тренерского состава следует понимать только так: если выручка клуба снизилась на N #, в числе прочего мы смотрим, что ухудшилось в работе тренерского состава. Конечно, мы анализируем работу не только «фитнес-департамента», но и других подразделений. Повторю ещё и ещё раз: единственным критерием деятельности, индикатором качества работы является лишь одно число – общий показатель выполнения плана в #.

Как обычно – примеры неправильной реализации некоторых важных процессов.

Пример А. Продажи первичного абонеента.

Схема процесса: лид → контакт → встреча → продажа.

Где теряются деньги:

Несвоевременный контакт (звонок): лид “остыл” через 2–3 часа;

Отсутствие продуманного сценария встречи: “экскурсия по клубу” вместо продажи;

Нет доведения до оплаты: слова “подумайте и приходите” - это потеря до 70% клиентов;

Отсутствие контроля конверсии по каждому менеджеру.

Типичный итог - потеря 30–50% выручки от не просто потенциальных, но уже привлечённых клиентов. Рекламные деньги выброшены на ветер.

Пример Б. Ввод клиента (первые 2–3 недели).

Схема процесса: новый клиент → вводная тренировка → поощрение → закрепление привычки.

А клиент купил и... исчез! Почему? А не было:

обязательной вводной тренировки;

обязательного активного вербального контакта в течение первых 3–5 дней; фиксации результата “вошёл / не вошёл”.

Но главное в том, что тренеры работают “как им удобно” - равнодушны к новому клиенту и всячески избегают первичного инструктажа как невыгодного.

Типичный итог: если клиент не закрепился в клубе эмоционально в первые 2–3 недели — он потерян, даже если формально числится. Рекламные деньги на ветер, и ушедшего клиента обычно труднее вернуть обратно.

Пример В. Удержание и возврат клиентов.

Схема процесса: регулярное посещение → спад посещений → уход.

Но никто не отслеживает падение посещаемости: пропал – и пропал. Вольному – воля. Да и нет сценариев возврата, даже самых примитивных: звонка, сообщения. Я уж не говорю о персональном предложении.

Типичный итог: 20–40% базы тихо “умирает”, но клуб это замечает лишь когда абонемент не продлевается.

Пример Г. Продление абонементов.

Схема процесса: окончание срока действия абонемента → продление.

Деньги теряются буквально с первого дня после продажи: никакой работы задолго до окончания срока, но начинают активно звонить и дёргать клиента за 3 дня до финиша.

Между прочим, продление — это вообще не продажа, а результат предыдущих процессов. Если ввод клиента и удержание провалены — продления не будет.

Пример Д. Повышаем загрузку клуба (capacity management – мы тоже не лыком шиты, «знаем всяких слов»). Хотя это банальное «давайте побольше продавать»

Схема процесса: обеспечение максимально возможной выручки через увеличение общего количества клиентов.

Но для этого тупо продают абонементы без учёта загрузки по времени. Результат – локальное переполнение при минимальном среднем количестве активных клиентов.

А почему? Да опять нет управления: ни расписанием в «мёртвые» часы с соответствующей моделью работы тренеров, ни распределением клиентов по времени через «стимулирующие» абонементы.

И получаем:

переполнение в часы пик;

недовольство клиентов теснотой и нехваткой оборудования;

отток «пиковых» клиентов;

нулевой приток «непиковых» клиентов

Итог: потеря до 70% выручки. Браво!

Есть инструменты для управления персоналом - это совокупность документов и вербальных правил, которые строго регламентируют все стороны деятельности и каждый шаг специалиста в процессе работы.

Впрочем, когда речь идет о строгом выполнении, какие могут быть «вербальные правила»? Всё, что не закреплено на бумаге, не считается обязательным к исполнению. Аргумент «я забыл» может вполне оправдать отступление от подобных правил. Напротив, если есть документ, да ещё и с обязательной подписью работника, то оправдание «забыл» натывается на ответ: «-Почему не открыл и не вспомнил? Это чья подпись под инструкцией?»

Каждый инструмент управления должен создаваться с ясным пониманием: это не просто бумажка, а рычаг давления на специалиста, и не просто давления, а на болевую, самую чувствительную точку.

Зададим себе простой вопрос: почему специалист вообще пришёл работать? Что ему нужно?

Ответ лишь один: он пришёл за деньгами.

Конечно, кто-то может возразить: есть те, кто приходят «за интерес», во всяком случае, так они декларируют свои цели. Например, от тренеров фитнеса можно иногда услышать: «Мне это просто нравится!»

Это ложь, попытка приукрасить себя в глазах других, иногда неосознанная, но чаще показная. Некоторые персоны таким образом хотят показаться «болеющими за дело». Деньги – это вульгарно, а тут – интерес, любовь.

Могу поделиться личным опытом, как вести себя с подобными персонами – соискателями места. Услышав такой пассаж, я выражаю бурную радость и говорю, что удовольствия от любимой работы мы обеспечим много, а денег платить не будем, потому что ему (ей) и не надо. И всем хорошо! Странно, но до сих пор никто не согласился... Неужели врут?! Поверить не могу!

Но есть единичные фанатики, которые в этом случае говорят истинную правду. Им действительно нравится, и настолько, что ощущения и эмоции будут затмевать для них всё.

Я приведу примеры, которые раскроют внимательному читателю все глубины извращённой производственной психологии таких персонажей.

Пример Д.

«- У вас, уважаемая, на тренировках, даже в час пик, единицы, и клиентки жалуются, что слишком сложно и даже жёстко.

- Ерунда! У меня такой высокий методический уровень, такой ответственный подход, что мои тренировки – не для всех, удерживаются только сильнейшие. Вот на них я и работаю».

Пример Е.

Другой пример, не менее характерный.

«-Почему вы на здороваетесь с клиентами?»

- Я всё внимание уделяю настоящим клиентам, своим, которые пришли сюда за результатом, и я его им даю на самом высоком уровне. А остальные – балласт, они и так уйдут. Зачем с ними здороваться?»

А теперь представьте, что вы пытаетесь призвать их к здравому, коммерческому смыслу работы.

Такие персонажи неуправляемы и являются тормозом бизнеса. Никогда и ни при каких обстоятельствах не связывайтесь с ними. Они уверены в своей «звёздности» и даже вас, управляющего, будут всегда презирать. Особо интеллектуально одарённые - открыто, да ещё и будут активно делиться своим «мнением» с коллегами и даже клиентами. Конечно, в «интересах правильного фитнеса».

Деньги – это и есть болевая точка, уж простите меня за бизнес-цинизм. Следовательно, мы можем управлять через денежный интерес.

Если задуматься, то нам чрезвычайно повезло, поскольку цели коммерческого предприятия и цели его работников совпадают, поэтому стимулируя нашего работника через его личный денежный интерес, мы тем самым помогаем предприятию.

Звучит логично, но в условиях российского фитнеса даже эта простая формула часто оборачивается своей противоположностью: можно так построить процессы управления, что рост заработной платы специалиста автоматически и неизбежно(!) приводит к уменьшению финансовой эффективности предприятия, проще говоря, лишают его прибыли.

В первую очередь, речь идёт о сложившейся системе продажи персональных тренировок. Повышая «процент» тренера, то есть стимулируя его, мы снижаем прибыль, потому что он неизбежно, в 100% случаев, начинает сосредотачиваться только на «своих» клиентах, игнорируя остальных, и они начинают уходить. Образно говоря, привлекая одного, такой тренер отталкивает десять. В итоге тренер богатеет, а клуб беднеет.

Оцените уровень профессиональной квалификации управляющих, которые вдобавок ещё и устанавливают «личные финансовые планы»: чем больше продаёшь персональных тренировок, тем выше твой «процент». Вот откуда растут корни пресловутых «финансовых планов фитнес-департамента», разрушающие клубы и тормозящие фитнес-бизнес в целом.

А самые великие гении даже вводят в преискуртант позицию «покупайте персональные тренировки без абонементов», гордо лишая клуб даже самого жалкого ручейка прибыли, которая от определения формируется только от продажи «входных билетов».

Но это не управление, а «управление».

Управление персоналом идёт только через экономику, но не персональную, а общую экономику предприятия.

Классическая ошибка: общая выручка (абонементы и персональные тренировки) растёт, тренер зарабатывает, клуб — нет. Напомню: выручка – далеко не прибыль.

Схема процесса принципиально проста: сотрудник → результат → деньги.

Но есть неочевидные смыслы. Речь идёт не о результате сотрудника в виде его личного индивидуального вклада, а о том, как его личный индивидуальный вклад сказывается на общем результате. Напомню: при активной продаже ПТ индивидуальный труд может быть интенсивным, но это вклад исключительно в свой карман.

А как правильно?

Привязать вознаграждение исключительно к финансовому плану всего предприятия.

Смысл указанной схемы: конечная фаза – деньги специалиста – лишь производная от общего результата.

Пример 1А. Оплата групповых программ.

Привычная практика: тренеры собачатся за выгодные часы пик, когда клиентов в лубе максимальное количество. Руководство принимает эту традицию как естественную: «у все так». Положим, не у всех, но не будем пока углубляться.

А к чему это смирение руководителя приводит?

никто не хочет выходить работать в «мертвые часы»;

в часы пик залы переполнены, люди недовольны и уходят;

борьба за «хлебные» тренировки разрушают коллектив;

количество клиентов уменьшается, дневные клиенты вообще не появляются.

Итог замечательный: потеря 40-60% выручки.

Кто-то справедливо скажет: критикуешь – предлагай.

Извольте!

Как исправить:

вести справедливое равное распределение рабочих часов, без преференций для «опытных звёзд» и «хороших тренеров»;

разработать непрерывное расписание без «мёртвых часов»;

вести стимулирующие абонементы для «мёртвых» часов;

платить «по головам»;

вести премирование по факту перевыполнения общего финансового плана с учетом индивидуального количества отработанных часов;

вести отдельное фиксированное ежемесячное премирование за увеличения процента удержания (например, свыше 70% - N #, свыше 75% - 1,5 N #)

Итог я не могу оценить, поскольку он зависит лишь от твёрдости управляющего в реализации такой схемы. Могу сказать лишь, что там, где у управляющего есть голова и другие части тела, выручка вырастает в разы.

Здесь хотелось бы упомянуть о самом важном после выполнения финансового плана показателе качества работы клуба – проценте продлений за выделенный (месяц, год) временной период.

Фантастика - $\geq 80\%$

Отлично - 70–80%.

Норма - 60–70%.

Фигово - 50-60%

... (пardon) - $\leq 50\%$.

Вывод прост и незатейлив.

Деньги делаются в продажах и удержании клиента.

Деньги теряются в отсутствие внятной модели управления, отсутствии контроля и иллюзии, что “само работает”.

Это и есть важнейшие составляющие объекта управления – две «чистых», три «нечистых».

Коротко о субъекте управления

Субъект – это управляющий или директор, которому доверено «воздействие на объект управления».

Но теперь я уверен, что вы понимаете, что управляет он не людьми, а процессами.

А тот, кто этого не понимает – никакой не управляющий, а имитатор.

Вот и всё, что я могу сказать о субъекте управления.

Почему хороший тренер редко становится хорошим директором

А с чего ему стать хорошим?

Разве у него есть специфические знания и навыки, нужные для управления?

Напомню: задача директора – добиться выполнения общего финансового плана предприятия. Сможет ли решить эту задачу хороший тренер?

Сначала традиционно определимся с терминами: кто и почему назвал тренера хорошим?

Честно говоря, чаще всего так себя определяет сам тренер. Более того, я ещё не видел ни одного, кто не считал бы себя хорошим. Однако будем считать, что это объективная оценка, а таковой может быть оценка не просто со стороны, но от квалифицированного специалиста, обладающего профессиональными компетенциями и правом для оценки.

Очевидно, такое право имеет руководитель.

Какими критериями он руководствовался? Критериями оценки качества работы тренера, других у него пока нет.

А какие критерии оценки качества работы тренера использует руководитель?

Вот тут возникает неопределённость: какой именно руководитель?

Есть два типа руководителей в фитнесе.

Традиционный, то есть так себе – это первый, и нетрадиционный⁴, то есть толковый – это второй.

Первый говорит: хороший тренер – тот, кто проводит много персональных тренировок и на его занятиях (исключительно в часы пик, тренер же хороший) всегда много клиентов. Сам, лично.

Второй говорит: хороший тренер – тот, кто вносит своей работой максимальный вклад в выполнение общего финансового плана. Сам, лично.

А теперь простой вопрос: ну, и где здесь хотя бы элементы управления процессами, которые требуются от управляющего? Их нет даже во втором случае.

⁴ Исключительно в хорошем смысле слова.

По самой сути своей работы тренер отвечает только за своё, личное общение с покупателем услуг.

Если перевести сказанное в термины теории управления, можно сказать, что директор (управляющий) и тренер реализуют разные метрики деятельности, у них разные объекты управления.

Тренер управляет телом и поведением клиента: нагрузка, техника, мотивация.

Тренер оптимизирует «качество тренировки».

Директор управляет процессами: продажи, загрузки, удержания, ценообразования, оплаты труда, маркетинга, юридического обеспечения.

Директор оптимизирует прибыль.

Я бы сказал, что даже в сопоставлении работы директора и тренера имеет место не просто несовпадение, но конфликт ценностей.

Хороший тренер почти всегда:

«клиентоцентричен», чаще «мойклиентоцентричен»;

иногда стремится «дать больше, чем оплатили». Редко, но мне рассказывали, что видели такого издали;

но склонен к индивидуализации, а уж это – видовой признак.

Хороший директор:

неустанно следит за числом – выполнением плана;

стандартизирует всё, что можно и нужно;

ограничивает «лишние» затраты;

считает экономику каждого действия.

Возможен даже конфликт ценностей: например, тренер увеличивает время с клиентом «ради результата», но директор считает, что это снижает пропускную способность клуба и выручку.

Навыки тренера и директора не пересекаются ни в одной точке.

Ключевые навыки тренера просты – это методики проведения занятий.

Ключевые навыки директора сложнее:

оперирование финансовыми и управленческими моделями;

контроль маркетинга и продаж;

контроль операционной дисциплины;

контроль «юридической чистоты»;

внешние контакты (поставщики, партнеры, фискальная система и так далее).

У директора и тренера разные масштабы мышления.

Директор думает: «Как обеспечить стабильную прибыль при текущем потоке и ресурсах?»

Тренер думает: «Как улучшить результат этого клиента?»

Можно быть выдающимся тренером и при этом не понимать, почему клуб убыточен при полной загрузке.

Как показывает печальная практика, хороший тренер, и особенно очень хороший, будучи наделен малейшей властью, попадает в характерную ловушку «я сам сделаю лучше».

он активно лезет в тренировки «подчиненных», но контролирует лишь методики;

«исправляет» всех, не обращая внимание на негативную реакцию;

становится «супертренером», часто просто перетягивая всю нагрузку на себя. Иногда это делается в меркантильных целях, чтобы больше зарабатывать, но иногда – в «идейных», потому что «никто не сделает, приходится самому». Второе, как ни странно, хуже для бизнеса.

Итог: система не строится, бизнес «зависит от него лично» - и это краеугольный камень способа управления «хорошего тренера». Но это не бизнес, а тупик.

Генетическая болезнь российского фитнеса – непонимание разницы между выручкой и прибылью – у директора-бывшего «хорошего тренера» принимает воистину злокачественную форму.

Например, в его голове не укладывается, что ориентировка и поощрение продаж персональных тренировок не двигает клуб к экономическому процветанию – и это в лучшем случае.

Если обычный человек знакомится с расчётами в этой части и, скрепя сердце, принимает их как справедливые, то у «хорошего» тренера налицо полное неприятие, буквально «слепое пятно сознания». Он не видит, не воспринимает, не верит даже числам. Его психологическое состояние отражает фраза, которую автор не раз приводил в своих книгах – первая реакция одного из слушателей на фитнес-форуме, когда были расписаны все расчёты: «- Я не знаю, как вам возразить, но вы не правы».

Он никогда не примет эту идею, и лишь единицы из числа тренеров на это способны. Буквально: лично я знаю не более десятка, и это при том, что знаком с сотнями, если не тысячами.

И я понимаю, почему. К профессии тренера человек часто приходит из спорта, а спорт годами приучает его к упорству и непреклонности. Психологическая и когнитивная гибкость в спорте – не самые востребованные и важные качества. Тренеру-бывшему спортсмену особенно трудно менять многолетние личностные установки. *Лично мне, прошедшему этот путь, понадобилось десять лет.*

Есть ещё один интересный психологический нюанс, который мешает хорошему тренеру стать руководителем.

Он не хочет и даже боится принимать непопулярные решения, поскольку в течение многих лет ощущал себя частицей коллектива.

Директор обязан:

резать издержки;

убирать непопулярные уроки или даже закрывать целые направления;

устанавливать жёсткие правила и регламенты;

наказывать и даже увольнять.

Хороший тренер психологически часто к этому не готов:

он привык помогать, а не «оптимизировать».

То есть приговор окончательный: из тренера никогда не получится управляющий?

Нет, получится, но при определённых обязательных условиях.

Первое (и я начинаю с этого первую лекцию на курсе подготовки топ-менеджеров фитнес-индустрии): «-Если ты тренер, то начинай убивать его в себе с этой же минуты!»

Второе – всё остальное, что нужно знать управляющему: от основ психологии клиента и экономики до основ юридического обеспечения и маркетинга.

Переход возможен, но не автоматически, если человек:

осознанно отказывается от роли «лучшего тренера»;

учится всему, что необходимо управленцу;

осознал, что это **другая профессия**, а не «повышение»;

готов следовать по новому, трудному пути

В этом нет ничего удивительного, но есть один очень важный момент, связанный с психологией тренера.

Нельзя сказать, что хороший тренер принципиально не может стать директором.

Он обычно не хочет меняться настолько, чтобы им стать, а вот это уже действительная проблема.

Есть такая армейская поговорка: «Не можешь – научим, не хочешь – заставим».

Но зачем заставлять, если в фитнес-клубе, кроме тренера, есть и другие специалисты?

Почему менеджер редко становится хорошим директором

Сразу оговорюсь, что считаю обособленный отдел продаж ненужным элементом, но не буду приводить здесь аргументы, поскольку они, и очень подробные, были продублированы с вариантами минимум в трёх моих ранее написанных книгах серии «Разумный фитнес». Для тех, кому лень искать и читать, поясню: аргументы построены не на эмоциях или какой-то личной аллергии на «манagers». Приведены сухие, исключительно экономические расчёты, из которых следует, что выделенный отдел продаж не просто ненужный элемент, но зачастую вредный.

Менеджеров может и не быть, но продажи должны быть всегда. В фитнес-клубе кто-то этим занимается, и, пока не наступила грядущая эпоха полной роботизации этого процесса с помощью ИИ (а этот процесс уже идёт, и быстрыми темпами), живые люди, «сидящие на продажах», нужны.

При этом они могут работать в клубе, удалённо из дома или даже с пляжа, но это абсолютно не важно. Главное – чтобы были продажи. Другой вопрос, что они не нужны в виде целых титанических отделов, насчитывающих в некоторых пафосных клубах десятки особей.

Это тем более удивительно, если понимать, что продажи в фитнес-клубе существуют только в двух вариантах: первичная продажа абонементов новому клиенту и продление абонемента – повторные продажи – для действующего клиента.

Как традиционно происходит первичная продажа в среднем российском фитнес-клубе?

Сначала потенциальный клиент, который хотел бы получить информацию о данном клубе, выходит на него через сайт или страницу клуба в социальных сетях.

Преимущественный канал связи – звонок и общение с живым менеджером. Вроде бы, всё просто, но это не так. Клиент сталкивается с:

невозможностью позвонить самому, когда ему удобно, потому что на сайте нет номера, но выскакивает плашка «мы вам позвоним»;

отсутствием на сайте или в сетевой социальной группе главной информации, которую ищет средний российский клиент – точного прейскуранта;

иногда долгим ожиданием ответа с последующим ответным звонком, часто через дни и недели⁵;

попаданием на администратора, которому категорически запрещено давать малейшую информацию о клубе и ценах самостоятельно;

ситуацией, когда при соединении с менеджером никто и никогда не получает ответа даже на первый вопрос, потому что на него буквально обрушивается встречный вал вопросов. Нет только прямых и ясных ответов;

несоответствием реального предложения рекламной информации, иногда радикальным.

⁵ Не могу не поделиться с читателем характерным, но по-своему удивительным примером. В рамках нового загородного проекта, уж не буду погружать в подробности, мне нужно было проверить, как работает система продаж у потенциального партнёра нашего, весьма дорогого проекта, не очень любимого мной «премиум-формата». Речь шла о перекрёстном партнёрстве в продажах: мы – их продукт, они – наш. Сами понимаете, что в таком варианте сотрудничества партнёр должен соответствовать формату, и кого попало в партнеры не приглашают. Самый хороший способ для оценки соответствия по качеству продаж – представиться потенциальным покупателем продукта, что я и собирался сделать. Внимание! Продукт – загородные участки с коттеджами от 50 млн Р. Это – для оценки социально-экономического статуса, психологии и менталитета потенциального покупателя с проекцией на последующее. Звонок в отдел продаж. Нет ответа. Через час. Нет ответа. Через полдня. Нет ответа. На следующий день я позвонил на рецепцию и спросил, как получить информацию, на что получил ответ, что менеджера не могут найти(!), но ему передадут. Через три дня позвонил... директор конторы, но вопрос, который он задал, меня поразил: «Что бы вы хотели?» Чуть не ответил: «Я хотел дать вам 50 млн Р, но боюсь побеспокоить!» Это к вопросу о качестве управления.

Если в клубе реализуется хоть один пункт из перечисленных, то его экономическое состояние явно оставляет желать лучшего. Во всяком случае то, что называют «первичными продажами» - на крайне низком уровне.

Захочет ли человек после этого посетить клуб или пойдет туда, где всё это организовано по-другому – вопрос риторический. Да, все эти особенности «первичных продаж» явно их усложняют, и это очевидно любому здравомыслящему человеку. О какой «конверсии лидов в покупку» может идти речь?

Это выглядит парадоксально, но каждый из пунктов – не случайность, а следствие определенного плана, реализация цели или намерения в рамках ... «профессионального управления клубом».

Например, плашка «мы вам позвоним» - это сбор лидов и персональных данных. Так говорится, но по смыслу получается противоположность заявленным целям.

Во-первых, сам звонок – это и есть лид, первое касание, его нужно не «собирать», а конвертировать в покупку.

Во-вторых, по закону эти персональные данные в последующем нельзя использовать. Да, их можно собирать для гео-таггинга⁶, но, согласно новому, ужесточённому законодательству, звонок тому, что не давал недвусмысленного согласия на ответный звонок - самое настоящее несанкционированное использование персональных данных, и наказывается многомиллионными штрафами⁷. Прецеденты есть, и множатся.

Другие пункты также свидетельствуют об определённой политике, а не о досадных поведенческих случайностях. Например, «ценовое молчание» администраторов с «переводом стрелок» на менеджеров говорит о наличии в клубе ревностно оберегаемых «планов по департаментам» и всяких-разных KPI⁸.

Каскад встречных вопросов от менеджера без конкретных ответов говорит о направленности на подмену результата процедурами, абсолютизации «модулей и скриптов», и подтверждает направленность на KPI.

Есть ещё один вариант «первичного лида» - визит в клуб. Очевидно, в этом случае менеджера уже никто не заменит. Так ли это?

При визите в клуб потенциальный клиент сталкивается с:

формальным интересом со стороны фронт-мена клуба – администратора, а иногда полным отсутствием оно. В лучшем случае последний вызывает менеджера;

ожиданием в очереди, поскольку администратор или менеджер занят «работой с другим клиентом», независимо от времени;

свирепым, уж простите за экспрессию, следованием «модулям и скриптам»;

алгоритмом «сначала я расскажу по ценам»;

упором на «ценности» и «атмосферу» и даже «размеры» (!!!). О «нашем оборудовании от лучших мировых производителей» я даже не говорю. Это стандарт «модуля»;

формальным, крайне непрофессиональным, «показом клуба»;

двумя полюсами в процессе продаж: либо чрезмерно жёстким давлением, либо убийственной формулой «идите и подумайте, я не настаиваю»;

затянутой процедурой оформления договора и оплаты.

Здесь и выше я привёл далеко не полный список своеобразных маркеров качества клуба, потому что они подробно проанализированы в других книгах. Но в любом случае подобные нюансы процесса продаж говорят о...

⁶ Подробнее о гео-таггинге – в работе «Разумный фитнес. Книга о рекламе»

⁷ Подробнее о ФЗ-152 – в работе «Разумный фитнес. Книга о бумажках»

⁸ Пока для вас это просто распространённый термин, но прошу обратить внимание: в контексте я использую аббревиатуру KPI явно в негативном ключе, и ниже вы подробно узнаете, почему.

А о чём они говорят?

Из предыдущего абзаца читатель может сделать вывод: о качестве клуба, в данном случае, низком.

Это не так. Сам по себе клуб может быть и замечательным, но исключительно в «вещественном» смысле – разумно организованный, удобный, прекрасно оборудованный, даже красивый (в меру!). Качественным без кавычек.

Но вот качество управления им, то есть не просто качество, а качество работы – неважное, и это очень мягкое определение. Следовательно, как коммерческое предприятие клуб весьма слаб. Я не сомневаюсь, что его директор неустанно заботится о результате. Но он подменяет его сомнительными процедурами, а это, как мы уже понимаем, путь вниз.

Все, сказанное выше – лишь преамбула к прямому вопросу: неужели это всё перечисленное не может выполнить администратор?

Не может, потому что администратор:

в порядке очереди выдает ключи в обмен на карту клуба;

отвечает на звонки «по скрипту» и переводит их на менеджера;

знает ответ лишь на один вопрос: время работы клуба;

иногда говорит «здравствуйте» и «до свидания»;

продаёт всякую мелкую ерунду на рецепции;

на вопрос клиента о занятиях тыкает пальцем в расписание либо предлагает открыть сайт клуба.

Здесь я, как вы понимаете, лишь добавил пункты маркеров низкого уровня управления. Но до чего же они распространены!

Ответить на поставленный выше вопрос можно только так: да, администратор может подменить собой менеджера, если его:

освободить от вышеперечисленных механических процессов;

научить продавать и по телефону, и в живом общении;

отобрать людей, которые к этому способны и обучаемы;

платить им в зависимости от общего результата.

Для этого не нужно ничего, кроме сущей мелочи: повысить уровень качества управления, то есть, в первую очередь, профессиональный уровень директора или управляющего.

Как будет называться «продажник» - менеджером или администратором, где он будет осуществлять свои функции – не важно. Главное – результат, и не личный, а общий.

Однако в данном разделе мы ставим узкий вопрос о возможности перехода специалиста –менеджера или администратора на должность директора.

Полагаю, что у читателя уже сложилась некая основа для ответа на него, но, тем не менее, попробуем углубить анализ.

Итак, есть менеджер или администратор в качестве кандидата «на управление».

Что у них есть такого, чего нет у тренера, и почему это приводит к мысли о потенциальной управленческой карьере?

Администратор:

знает «операционку» (расписание, клиенты, жалобы);

понимает “как всё работает в этом царстве”.

Менеджер по продажам:

непосредственно видит деньги клиента и думает, что их «приносит»;

чувствует клиента (вроде бы);

слышал о воронке, конверсии и других страшных словах.

Это создаёт ложное ощущение: “я знаю клуб → я смогу им управлять”.

Так думает администратор, но у менеджера есть изначальная галлюцинация, меняющая схему мышления: “я приношу в клуб деньги → я знаю клуб → я смогу им управлять”.

Впрочем, звучит вполне убедительно, но это частные навыки, а не система управления.

По моему мнению администратор или менеджер имеют больше шансов реализовать себя в карьере директора или управляющего, чем тренер⁹, но редко и не “по умолчанию”. Это не естественное продолжение карьеры, а полная смена профессии. Директор — это не “лучший из сотрудников”. Это другая роль.

Они привыкли:

администратор — обслуживать процесс;

менеджер — давить на результат личной продажи;

А директор должен:

проектировать процессы;

видеть и устранять узкие места;

обеспечивать повторяемость результата

Администратор и менеджер работают:

в реактивном режиме;

с коротким горизонтом.

А директор работает:

с конфликтующими целями;

с отложенными эффектами и результатами;

с системными ограничениями;

Это принципиально сложнее, здесь требуется системное мышление.

Менеджер привык работать лично и видеть личный результат, а падение продаж видит лишь в недоработках маркетинга и рекламы.

Администратор в этом смысле ближе к реальности, но колебания потоков клиентов, как ему представляется, зависят от других специалистов, но не от него.

Однако самая тяжелая идея для восприятия администратора или менеджера – в том, что один из главных факторов эффективности работы – удержание клиентов – зависит и от них точно в такой же степени, как и от тренеров.

Менеджер по факту покупки считает свою задачу закрытой. Клиент ему не интересен до истечения срока действия абонемент.

Администратор полагает, что первичный посетитель имеет больше права на внимание, чем «старый, привычный». Хотя парадоксальным образом бывает и ровно наоборот. Однако оба типа посетителей – «старый» и «новый» - практически никогда не ставятся администраторами на один уровень сервиса.

В российских фитнес-клубах между менеджерами и администраторами с одной стороны, и тренерами - с другой царят отношения, которые можно назвать отчужденными, иногда даже неприязненными. Они не понимают задач друг друга, и при этом обе группы уверены в том, что именно они «приносят клубу деньги». Если же у клуба дела идут неважно, то обе группировки дружно указывают друг на друга как на причину провала.

Это следствие многолетней традиционной политики руководителей. Большинству управленцев десятилетиями не приходит в голову естественная мысль: все специалисты в клубе – в одной лодке, и по основным задачам – выполнению плана и удержанию клиентов – между ними нет и не может быть жёстко очерченных границ. Более того, большинство руководителей эти границы старательно и сознательно проводят, например, пресловутыми «финансовыми планами по департаментам».

Пример 1.

⁹ После всего пессимизма в части перспектив «повышения», уже высказанного в данном разделе, «больше шансов» означает, что у тренера их практически нет. Увы...

На собрании директор сообщает всем, что выручка упала. Далее ругает менеджеров по продажам за «низкий процент продлений», и тут же хвалит «фитнес-департамент за высокие продажи персональных тренировок» и «соблюдение методик». Уровень понимания бизнеса и качество управления налицо, но сейчас – не об этом.

Администраторы сначала рады, что не попали в число поруганных, правда, переживают, что не попали в категорию восхваляемых. Затем они понимают: это признак, что в глазах руководителя их работа настолько ничтожна, что не заслуживает никакой оценки. Их как бы нет, они – элементы интерьера входной зоны клуба. Как такое «открытие» скажется на качестве и результатах работы, вы можете представить сами.

Администратор и менеджер — это исполнители процессов. Директор — это конструктор системы.

Они, как и «хорошие тренеры», не готовы:

увольнять «любимых» сотрудников;

резать расходы;

ломать привычные схемы.

А без этого директор — просто «старший администратор».

Переход возможен только через смену роли, а не через повышение, но для этого необходимо буквально сломать свою профессиональную идентичность. и лишь потом переходить к получению знаний по экономике, управлению, юриспруденции.

Я оцениваю перспективы успеха при смене роли для администраторов и менеджеров не очень оптимистично, но выше, чем у тренеров.

Правда, необходимо учесть нюансы.

У менеджера при переходе в управление сохраняется высокий риск «перекоса в выручку».

У администраторов общие перспективы успешного перехода к новой роли усугубляются тем, что общий образовательный уровень людей, которые попадают на должность администраторов, в среднем ниже, чем у менеджеров. Им явно труднее учиться тому, что необходимо для управления.

Итог: вероятность успешного перехода администратора на позицию директора низкая, у менеджера — чуть выше, но, повторю, есть опасность «перекоса в выручку» и «финансового плана по департаментам».

Однако в обоих случаях без радикальной перестройки мышления гарантирован абсолютный провал.

А не взять ли нам управленца с МВА?

Все наслышаны, что «МВА – это круто в бизнесе». Почему «круто», никто связно сказать не может, но «все знают» - вне всякого сомнения.

Однако жизнь непрерывно даёт нам примеры того, что распространённые «основы», «общепринятые мнения» и стереотипы часто не являются тем, что заявлено, а на практике даже проявляются как противоположность заявленному.

Вот и МВА, в соответствии с широко распространённым среди обывателей (и это важное замечание!) мнению, сильно помогает в ведении бизнес-деятельности. Аргумент в защиту этого мнения очень простой: явление МВА как совокупности приёмов ведения бизнеса, а не просто термин, пришло к нам с Запада, точнее, из США, а там всё, что касается бизнеса, намного совершеннее, чем у нас.

Обращаю ваше внимание на ключевое слово – «там» и даю пример - не практический, но аллегорический, помогающий понять суть МВА.

Пример А.

По разбитой лесной дороге между известной деревней Кукуево, прославленной в русском фольклоре как единственный населённый пункт, где производятся плавающие стальные ломы, и селом Большие Хрипуны (бывший Рассвет Октября) едет автомобиль «Ferrari». Ломы везёт на экспорт, в Эмираты. А вы думали, что Россия экспортирует только пеньку, мёд и лапти (нефть уже нет...)? Отнюдь! Плавающий лом – отечественная разработка, «не имеющая мировых аналогов», гордиться нужно.

Теперь подключим логику.

Автомобиль хороший? Отличный! Ездит хорошо? Великолпно, особенно на трассе Ницца- Монте-Карло! А как далеко этот автомобиль проедет по лесной грунтовке Кукуево-Большие Хрипуны? Метров тридцать осилит? С его клиренсом и дорожными колдобинами – вряд ли, даже без груза ломов. Так хороший это автомобиль или плохой?!

Ответ: там – хороший, здесь – плохой.

Вот вам и обещанная суть МВА.

А «там» - это где? Там, где он родился - на Западе, если он «эксплуатируется» в западных условиях.

Начнём с определения термина.

Это аббревиатура master of business administration, - мастер экономического управления, по-русски МЭУ. Кроме того, МВА — квалификационная степень магистра в менеджменте (управлении), что равносильно нашей образовательной ступени – второй после бакалавра, и не выше. Как видно, ничего выдающегося, о чем можно говорить с придыханием, - аналог российской специализации «экономист» или «менеджер». Мы с вами прекрасно знаем по опыту, что из себя представляет среднестатистический выпускник любого ВУЗа с подобной специализацией, не правда ли? Довольно печальное зрелище, а уж как рот откроет или, оборони господь, начинает управлять – пиши пропало. Так почему же мы так почтительно относимся к тому же самому, но «по-иностранному»?

Потому что «там» навыки, полученные в границах степени МВА, помогают работать, и это вне всякого сомнения. Достаточно оценить уровень развития бизнеса в любом сегменте – западного и отечественного. А вот у нас эти навыки становятся тормозом.

Я ни в коем случае не идеализирую ничего западного, да и бизнес – тоже¹⁰. В нём хватает и ошибок, и проблем, и неудач. Однако главное, что принципиально отличает западный бизнес от его российского подобию (пока жалкого – и это мягко говоря) – что он работает в рамках системы законов, правил и даже традиций. Западные законы и правила нельзя назвать ни слишком строгими, ни либеральными, ни железобетонными, ни удобными, ни свободными, ни жёсткими. Там есть всё перечисленное, и они далеки от совершенства, но, в отличие от наших, западные законы и правила обладают главной особенностью, которая радикально отделяет их от отечественных: они неизменны, и это даёт бизнесу главное – предсказуемость и возможность долгосрочного планирования.

Предприниматель, разрабатывая бизнес-план, заносит туда неизменные параметры, например, налоговую ставку на весь срок окупаемости, иногда на десятилетия вперёд. Он знает, что ставка по кредиту для него, не превышающая долей процента, останется неизменной, и никто ни при каких обстоятельствах не потребует у него «рефинансирования» или «перекредитования», даже если на Землю свалится метеорит.

В некоторых странах ставки законов не меняются даже не десятилетиями, а столетиями. Годами работают механизмы, для нас вообще непредставимые. К примеру, во многих развитых странах нет аналогов наших «классификаторов профессий» или «профстандартов», вокруг которых у нас кормится туча «экспертов» и чиновников. Тренирует ли человек, консультирует или «предоставляет услуги» - никто не старается загнать его в какие-то

¹⁰ Об этом много сказано в работе «Разумный фитнес. Книга об экономике».

особые рамки: жизнь сама всё расставит. Трудоустройство осуществляется часто лишь по устным договорённостям, а свидетельством о реальной работе служит первый перевод денег от работодателя. Никаких формальностей! Казалось бы, приняли работника быстро, зато и уволили в момент – просто и ненавязчиво. Ага! И завтра профсоюз, в котором состоит этот мелкий работник, устроит реально такую жизнь работодателю-нарушителю, что ему мало не покажется, может и по миру пойти. А в России за последние лет тридцать вы слышали о профсоюзах?

Российский бизнес совершенно непредсказуем, потому что опирается на законы и правила, которые могут измениться буквально за день. В своей работе «Разумный фитнес. Скупная книга о деньгах» несколько лет назад я писал следующее: «Вопросы об НДС мы здесь не будем рассматривать, поскольку фитнес с ним практически не встречается в силу характера нашей деятельности». И что мы имеем на сегодняшний день? И, главное: с какой невероятной скоростью были приняты эти эпохальные решения, которые уже приводят российских бизнес в целом, и фитнес-бизнес – в частности, к атавизму 90-х годов – полному уходу в «серую экономику». Результат очевиден: вместо возжеленного увеличения налоговых поступлений налицо их снижение. Обычный итог любых новаций в России последних десятилетий – «хотели как лучше, а получилось как всегда»¹¹.

Бизнес в России – это непрерывная битва, высокая степень рефлексии фигурантов, умение быстро думать и мгновенно принимать решения. Нельзя руководствоваться правилами, потому что они могут быть изменены в любой момент сверху и немедленно станут обязательными к исполнению – без обнародования проектов, многомесячных открытых дебатов на уровне и общества, и структур, экспертиз, прохождений по инстанциям, возвратов, корректировок.

Это «там», но у нас... Только сверху кашлянули – «бешеный принтер»¹² оформил проект закона – Сам подписал – и понеслось! А что понеслось? За ночь на собранные налоги расцвели сады? Нет, это означает, что в фигуранта рынка немедленно вопьются тучи проверяющих и наказывающих. За что?! Как говорят в народе, «было бы за что – вообще расстреляли бы».

«Бизнес в стиле МВА» – это спокойные тепличные условия, которые позволяют поигрывать красивыми терминами, показывая всем свою образованность и глубину понимания. Но малейший случайный сбой, и, как пишут в конце некоторых печальных историй болезни, – «судороги, понос, смерть пациента».

А теперь представьте себе это нежное существо в условиях российского бизнеса.

Коротко: в российских условиях МВА — это не «ускоритель прибыли», а лишь расширитель кругозора. В фитнес-бизнесе его практическая отдача слабая и часто отрицательная, если управленец начинает применять «учебные» модели без адаптации к реальности.

МВА абсолютизирует только «чистые модели», но реальность РФ предлагает:

высокую и непредсказуемую налоговую нагрузку;

отсутствие установленных правил игры;

серые практики рынка;

перекос в структуре затрат;

Управленец с МВА часто строит модель, которая не выдерживает налогов и неожиданностей, не умеет работать в «грязной» среде и проигрывает.

Впрочем, у МВА есть и плюсы и в российских условиях:

Систематизация мышления: финансы, маркетинг, стратегия в одном поле.

Язык общения с некоторыми «псевдопродвинутыми» инвесторами и банками (IRR, NPV, unit-экономика и всё такое)

¹¹ В. С. Черномырдин.

¹² Фольклорное народное наименование Государственной Думы Российской Федерации.

Дисциплина анализа: привычка считать, а не «чувствовать».

Но это всё — вишенка на торте, но, если вместо торта - ржаной сухарь, то его вишенка никак не улучшит.

Где МВА ломается в российском фитнесе?

Здесь у нас широчайшее информационное поле для анализа и выводов: больше половины проектов нашей компании — аудиты с последующей переделкой убыточных предприятий, и не только сферы фитнеса. Вот где приходилось сталкиваться с разрушительными последствиями неадекватного подхода! В первую очередь — с неоправданным доверием к всемогуществу «МВА-моделей».

Одна из главных ошибок — это упование на некую «ценность продукта», которая сама по себе, либо через маркетинг привлечет достаточное количество покупателей.

Пример Б. Выдержка из МВА-модели разработки концепции фитнес-клуба. Раздел «Обоснование потенциального количества клиентов».

«Нами проведена глубокая работа по

сегментации;

позиционированию;

формированию value proposition¹³;

оценке роста LTV¹⁴.

Итог: увеличив value proposition, мы резко поднимем LTV. Общее количество клиентов, которые купят годовую карту, - не менее 3 500 человек»

Цитата подлинная, комментарии излишни. Это реально созданный проект в одной из столиц, и его историю я знаю от замысла до закрытия. Не участвовал, но знаю.

Инвестиции в клуб - 480 млн #. Концепция разработана МВА-экспертами в течение года. Управляющий — очень хороший тренер, без кавычек. *Если кто не обратил внимания — тренер!* Площадь 3 500 кв. м, максимальное количество клиентов в течение всего периода существования - 600 человек. Почти все клиенты покупали персональные тренировки¹⁵. Превышения выручки над расходами не было никогда, кассовая разница компенсировалась инвестором. Закрылся через пять лет после открытия, когда у инвестора покачнулся основной бизнес. Сейчас на его месте — коворкинг, но уже от другого инвестора. Инвестиции и многолетние «компенсации кассового разрыва» списаны инвестором в убытки.

Типичный результат: красивая стратегия + отрицательная прибыль.

В реальности в российском фитнесе:

LTV ограничен платежеспособностью обитателей района, и не может быть повышен никакими маркетинговыми усилиями;

рыночная сегментация часто фиктивна¹⁶;

¹³ Value proposition (ценностное предложение) — это объяснение, почему клиенту стоит выбрать именно ваш продукт, услугу или компанию, ответ на вопрос покупателя: «Что я получу и почему мне это подходит лучше, чем альтернатива?» Классический МВА-термин, в частности, оправдывающий необходимость скриптов продаж.

¹⁴ LTV — это пожизненная ценность клиента (Lifetime Value). - сумма чистой прибыли, которую бизнес получает от одного клиента за всё время его сотрудничества с компанией — от первой покупки до последней. Классический МВА-термин, не отражающий реальности. О какой пожизненной ценности может идти речь, если классическая модель такого рода не оперирует понятием «удержание клиента»?

¹⁵ Ещё раз хотел бы напомнить: по статистике в хорошо работающем, наполненном, классическом российском фитнес-клубе доля клиентов, регулярно покупающих ПТ, не превышает 12-15%. Если этот показатель выше, то это не является показателем отличной работы. Как раз наоборот: клуб «не дотягивает» до потенциально возможного общего количества клиентов. Чем ближе доля «покупателей ПТ» к 100%, тем ближе клуб к экономической смерти. Какое-то время он может жить, но исключительно в «серой зоне» экономики. В «белой» его смерть будет молниеносной. Конечно, это не касается маленьких студий, там всё построено по-другому. Но, замечу, и у студий есть особенность, связанная со спецификой работы и организации: до 60% живут не более года.

¹⁶ Это корректная замена фразы, которая чуть не сорвалась с моего языка я: «сегментация всегда высосана из пальца».

позиционирование высосано из пальца инвестора¹⁷;

«ценностное предложение» - набор слов, никогда не спасающий слабую экономику; деньги тратятся по принципу «валим всё и быстро».

МВА сильно перегружен аморфными (это я так выразился, потому что здесь дамы, но рвались другие слова) идеями:

сила бренда;

корпоративная культура и ценности;

атмосфера;

KPI и аналогичные ненужные «индексы эффективности»;

миссия фитнеса;

важны собрания и совещания;

важны бесконечные качественные отчёты (без чисел!).

Опыт аудиторских проектов выявляет интересную закономерность: созданию убыточных клубов почти всегда предшествует сугубо оптимистическая концепция, но в результате всегда(!) реализуется слабая экономика. Если речь идёт о «премиальном» формате, да ещё и огромного размера, там концепция ещё и «красивая», и почти всегда – от МВА-экспертов.

Это не просто ошибка — это системная подмена цели ненужными числами - метриками. Не будем забывать, что любое число, да ещё и произнесённое с «научным» видом, создаёт у дилетанта ощущение вселенской мудрости того, кто его произносит. Он не задумывается о смысле, но число впечатляет, создаёт ощущение некоей «конкретики вопреки теориям». Но это обманчивое и крайне опасное заблуждение. Негодными числами можно задурить голову даже лучше, чем пустопорожней болтовнёй ни о чём.

МВА-подход часто оптимизирует процессы, а не результат.

А в бизнесе единственный конечный критерий — прибыль.

Однако остаётся частный вопрос: и всё-таки, есть смысл привлекать к управлению клубом МВА-специалиста?

Если вам недостаточно уже приведённых аргументов или вы их не «спроектировали» на конкретное управление клубом, то добавлю ещё кое-какие оценки из практики.

Избыточная уверенность: МВА даёт ощущение: «Я знаю, как строить бизнес». Но знание это практически всегда абстрактное, без отраслевых особенностей и ограничений.

Есть ещё один интересный нюанс, который мало кто принимает во внимание.

При обсуждении всех плюсов и минусов этой системы знаний и навыков редко возникает вопрос: а где и как они получены?

Это не праздный вопрос, а один из основных. Согласитесь, что любой позитивный опыт нужно перенимать именно там, где он показывает хорошие результаты, в данном случае, на Западе. И уж точно не там, где результаты его применения неоднозначны.

А где лучше изучать методы МВА? Ответ очевиден: там и только там, а уж потом пытаться адаптировать его здесь.

Но «там» - это и сложно, и дорого, то есть для соискателей знаний и степени – нечто «привлекательно-недостижимое». Что делать?

Рынок давно нашёл простые решения.

«Есть спрос здесь, есть ниша здесь, то создаём товар здесь, заполняем нишу, потом продаём».

Однако настоящий товар дорог, что автоматически отрезает почти всех потенциальных покупателей. Слишком высокая верхняя граница стоимости товара под названием «российский вариант МВА» ставит потенциального покупателя, которого не отпугивает высокая цена,

¹⁷ Всё-таки вырвалось...

перед простым выбором: а, может быть, поехать учиться туда? Разница в стоимости невелика, так уж лучше выбрать там.

Следовательно, стоимость товара здесь должна быть низкой, и тогда мы найдём достаточно большое количество покупателей, чтобы в итоге получить значительную выручку. Это принцип low-cost-экономики – генерального, самого выгодного её сегмента в мировом масштабе.

Но снижение стоимости товара неразрывно связано с оптимизацией (читай снижением) его себестоимости, иногда до уровня превращения в имитацию. Напомню, что торговля имитациями товаров – основа low-cost-экономики. Другими словами, продавать дешёвый продукт – выгодно, но ещё выгоднее – продавать его имитацию.

Тогда цепочка «спрос - продажа», которую мы сформировали выше, приобретает другой вид.

«Есть спрос здесь - есть ниша здесь - создаём имитацию товара здесь - назначаем бросовую стоимость - заполняем нишу - продаём».

Понятно, что «там» стоимость товара под названием «МВА» не может быть низкой. Кто учит? Реальный специалист по практическому бизнесу. Не исключено – Нобелевский лауреат по экономике или топ-менеджер крупной работающей корпорации. В любом случае это фигуры реального бизнеса, который «там» развивается непрерывно в течение пары веков, и сформировались целые династии специалистов-практиков по всем вопросам.

Замечу, что «там» не получится нести чушь: тебя сразу выявят и публично похоронят как специалиста. У нас всё решается связями: отмажут, заболтают, прикроют, спрячут, забудут, а критиков просто «отменят» - проигнорируют и сделают вид, что их нет. *Уж последнее лично мне отлично знакомо...*

Что мы имеем в этом отношении в нашей стране, где слово «бизнес» лет сорок назад было ругательным?

Мы имеем в числе учителей МВА бывших преподавателей «политэкономии социализма» и «школ марксизма-ленинизма». Я не шучу, мог бы назвать реальные имена «зачинателей» этого дела. Но большинство из них уже в лучшем мире по возрасту, так что из уважения не буду. Зато из студентов тех же заведений, а также экономических факультетов, где десятилетиями не утихали споры в части «прибавочной стоимости при социализме» и «гениальности 6-й главы Капитала», как раз и вышли современные преподаватели. Плюс генерация сравнительно молодых, которые налётами побывали на экспресс-семинарах в Нью-Йорке, Париже или Лондоне, уверились в том, что «теперь всё ясно поняли».

По моему мнению и большому опыту общения главное, что они там приобрели – так это умение бегло говорить по-английски на уровне безошибочного Present Perfect, начинать ответ на любой вопрос с глубокомысленной паузы с последующим оксфордским «ээээ...» и выговаривать термины с magnificent pronoun¹⁸. Однако умения связно отвечать на конкретные вопросы они не приобрели. Я задавал.

Хотя всегда найдется тот, кто скажет: «-А ты всех спрашивал?». Нет, не всех, но, как бывший физик, с пиететом отношусь к теории вероятностей. Если за десятилетия работы в отрасли и активного общения с её фигурантами я ни разу не слышал от МВА-экспертов ни одного членораздельного ответа, это лично мне о чём-то говорит. А как вы на это реагируете – дело ваше.

У всех этих «преподавателей» отечественного разлива есть одно неоспоримое преимущество, которое позволяет реализовать сформированную выше цепочку продаж: они стоят сравнительно недорого, тем самым позволяя продавать продукт по низкой цене.

¹⁸ Magnificent pronoun (англ.) – прекрасное произношение.

Однако и по низкой цене его не очень хорошо берут. С одной стороны, люди постарше уже узнали ценность этого «знания» на практических примерах. Уж за тридцать лет «роста российского бизнеса» можно было избавиться от многих иллюзий.

А молодые, повторю, мыслят иначе: если им очень хочется, то они едут и покупают подлинник товара, а не его имитацию. Если у них нет денег, то они их зарабатывают – и покупают. Зачем им подделки, покрытые пылью и паутиной? *И вообще, молодёжь, во всяком случае, её наиболее активная часть, значительно умнее, чем многим из нас кажется. Чаще общайтесь с молодыми – сами увидите, что в некоторых отношениях они и нас за пояс заткнут уже сейчас. И это радует.*

Продавцы продукта «МВА русского разлива» продают его еле-еле и, в полном соответствии с правилами рынка, начинаю «нарезать» на куски в надежде продать хоть что-то. В ход давно пошли «мини-МВА», «executive-МВА» и прочие суррогаты. Однако этот бизнес практически умер. Как все мы любим говорить: рынок проголосовал ногами.

Но я предвижу серьезные возражения: ладно, с курсами всё понятно, но в России есть и ВУЗы, целиком построенные на методах МВА.

Что значит «построенные»? Давайте, не будем фантазировать, а внимательно изучим учебные программы и увидим: там ничего «МВА-подобного» практически нет. А есть традиционное пережевывание экономики и управления с сохранившимся сильным «политэкономическим» душком, правда, с обильными вкраплениями современных терминов. Причина простая: кадры. В некоторых ВУЗах даже сохранились почтенные преподаватели аж с 70-х, и ключевые места занимают их прилежные ученики, насмерть поражённые всей этой мудростью ещё в стародавние времена.

А давайте посмотрим на рейтинги этих ВУЗов! Сразу предупреждаю, что пользоваться российским рейтингами не рекомендую, и причины вполне понятны любому читателю.

Я не буду даже упоминать всевозможные коммерческие «ВУЗы», которые, как поганки после дождя полезли в 90-х годах. Все эти «гуманитарно-синергические высшие школы бизнеса и менеджмента» в приличном обществе даже упоминать неприлично.

Не буду анализировать многочисленные провинциальные экономические заведения высшего образования, часть которых не умерла со времён социализма, но и не выросла из них.

Давайте «по гамбургскому счёту» оценим два.

Первый, в название которого превалирует «управление» – Российский Государственный Университет Управления в Москве и второй - ВШЭ – высшую школу экономики.

Итак, согласно рейтингу Forbes, мировой рейтинг РГГУ на 2024 год – 1401.

Не торопитесь падать в обморок, есть и светлая сторона. По специализациям:

English Language & Literature — 301–330 место;

Modern Languages — 251–300 место;

Philosophy — 151–200 место.

Простите, а где здесь «управление»?!

К слову, я не раз сталкивался с «бизнес-планами», разработанными некоторыми выпускниками РГГУ для реальных проектов. Как вы понимаете, это случалось в процессе аудита убыточных фитнес-клубов, построенных как раз на этих «сладких сказках тётушки Агаты». Выводы для себя я давно сделал.

Впрочем, если на работе понадобятся философы и специалисты по английской литературе, то вы не пропадете с выбором.

ВШЭ – самый престижный ВУЗ России: 10% бюджетных недосыгаемых мест, стоимость – 800 000 рублей в год, жесточайшая система непрерывной фильтрации студентов по знаниям. Не сдал экзамен – вылетаешь даже с последнего курса. По данным рейтинга Forbes Russia за 2026 год, НИУ ВШЭ (Национальный исследовательский университет «Высшая школа эконо-

мики») занимает первое место в рейтинге лучших вузов России. Но обратите внимание на ключевые слова – «Forbes Russia». Это как бы на что-то намекает, не правда ли?

Но рейтинг уважаемой организации QS World University Rankings 2025 – 201 -220 место. Это достойный уровень.

Однако многие из вас будут крайне удивлены, потому что ВШЭ, несмотря на название, ... практически не выпускает экономистов. Её основная специализация – высококвалифицированные IT-специалисты. Чтобы в этом убедиться, зайдите на сайт и прочитайте названия факультетов и специализаций.

Между прочим, к ВШЭ присосались и наши коллеги, организовав «высшее образование в сфере фитнеса». Ничего не скажу, кроме того, что с практическими результатами творчества отдельных выпускников и носителей диплома ВШЭ в этой сфере я знаком. Не лично, а, ... вы правильно догадались – в аудитах убыточных проектов. Разница лишь в том, что выпускники РГГУ работали «по мелочи», а ВШЭ – по крупным, прямо-таки титаническим и сверхдорогим клубам. Но с одинаково экономически печальными результатами, тут они прямо близнецы.

Справедливости ради скажу, что я говорю не обо всех, и не поливаю чёрной краской всю систему обучения в этих почтенных заведениях. Это лишь мои оценки на основе практического опыта работы.

Я бы мог разоблачить многие мифы, связанные с терминами «экономика» и «управление» в России, но не буду этого делать. У нас с вами совершенно другие задачи.

Почему среди убыточных клубов много управленцев с МВА?

Это не случайность. Есть причинно-следственная связь: имеет место смещение в сторону «красоты модели», в которой есть всё: идеальные презентации, сложные финансовые термины, рассуждения о «формате», «позиционировании», «бренде» и «миссии». Главный видовой признак: чудовищное изобилие «умных слов на иностранном». Но российский фитнес — это грубая операционная машина, а не кейс из Гарварда.

МВА — это красивый теоретический инструмент.

Фитнес-бизнес в России — это прикладная инженерия с жёсткими ограничениями.

Когда первое пытаются наложить на второе без адаптации — получается то, что мы и видим в аудитах: умный (или «умный?») управленец + красивая модель = убыточный клуб.

А брать или не брать МВА-эксперта к разработке концепции проекта или управлению – дело ваше. Как говорил незабвенный дворник Тихон в романе «12 стульев»: «- Кому и кобыла невеста!»

Как выбрать директора?

Задача, интуитивно поставленная выше, пока не выполнена.

Мы рассмотрели некоторых естественных кандидатов на пост управляющего или директора и с разочарованием поняли, что люди, явно имеющие опыт в фитнесе, нам не очень подходят.

Однако я нигде не сказал, что не подходят абсолютно все. Некоторые сильные персоны могут подняться над профессиональными стереотипами.

Увы, этого маловато: даже формальные знания, связанные с управлением, далеко не решают проблему полностью.

У человека хотя бы в зачаточном состоянии должны присутствовать некоторые качества, и в первую очередь, - умение видеть суть дела. Можно назвать это природным или приобретённым здравым смыслом, но он необходим для базового отбора кандидата.

Теперь задача ставится простой.

Есть некий кандидат на должность директора, и не так уж важно, кто он и откуда.

Необходимо быстро проверить, есть ли у человека потенциал директора, чтобы его можно было развивать.

Прежде всего, нам нужно избежать нескольких ошибок, которые могут стать фатальными даже если вы мы выявим высокий уровень управленческого потенциала.

Первая и довольно распространённая – оценивать человека по формальному стажу его работы в аналогичной должности или вообще в фитнес-индустрии.

Во-первых, нигде и никогда стаж работы не связан с уровнем профессионализма. Длительный стаж может быть не только положительным по результатам, но и отрицательным. Конкретно в фитнесе есть большое количество «управляющих с опытом», которые десятилетиями переходят из клуба в клуб, но довольно быстро покидают их, оставляя за собой довольно сомнительные результаты. По понятным причинам их больше в столицах и «миллионниках», где клубов много, но такие есть и в городах поменьше.

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.