

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Бизнес-информатика»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ А.Н.Пупков

« ____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.05.02 «Бизнес-информатика (Электронный бизнес)»

Формирование бизнес-модели и информационной архитектуры
(на примере ООО "ФитМи")

Руководитель _____ к.т.н., доцент кафедры БИ М.Г.Доррер

Выпускник _____ Е.М.Васильева

Нормоконтролер _____ Д.И.Ярещенко

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Бизнес-информатика»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ А. Н. Пупков

«_____» _____ 2018 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ в
форме бакалаврской работы**

Студенту: Васильевой Екатерине Максимовной

Группа: УБ 14-09

Направление подготовки: 38.03.05 «Бизнес-информатика»

Профиль подготовки: 38.03.05.02 «Электронный бизнес»

Тема выпускной квалификационной работы: «Формирование бизнес-модели и информационной архитектуры (на примере ООО "ФитМи")»

Утверждена приказом по университету №4675/с от 2018-04-02

Руководитель ВКР: Доррер М.Г. – кандидат технических наук, доцент кафедры «Бизнес информатика» ИУБПЭ СФУ

Исходные данные для ВКР: нормативные и законодательные документы; специальная, научная литература; учредительные документы объекта исследования; внешняя информация об исследуемом предприятии; информация о рынке фитнес услуг.

Перечень разделов ВКР: Исследование текущего состояния и перспектив развития рынка фитнес услуг в г. Красноярске; Анализ существующего уровня развития рынка фитнес услуг в Красноярске; Стратегия деятельности ООО «ФИТ-МИ»; Моделирование бизнес-процессов с помощью методологии ARIS.

Перечень графического или иллюстративного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов: актуальность темы исследования; цели и задачи ВКР; основные тенденции развития рынка фитнес-услуг; использование информационных технологий в ведении учета на предприятии; характеристика и анализ деятельности организации.

Руководитель ВКР _____ М. Г. Доррер

Задание принял к исполнению _____ Е. М. Васильева

« ____ » _____ 2018 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Формирование бизнес-модели и информационной архитектуры (на примере ООО "ФитМи")» содержит 84 страницы текстового документа, 21 использованных источника, 17 иллюстраций, 13 таблиц.

Объект исследования – ООО «ФитМи».

Предмет исследования – Бизнес-процессы и информационная архитектура.

Задачи разработки:

- исследование текущего состояния и перспектив развития рынка фитнес услуг в г. Красноярске;
- характеристика деятельности ООО «ФИТМИ»;
- формирование стратегии (сбалансированная модель КПЭ, целевые значения, мероприятия по реализации стратегии);
- формирование модели бизнес-процессов предприятия;
- выбор средств автоматизации и формирование проектного решения по автоматизации предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ в форме бакалаврской работы.....	2
РЕФЕРАТ	4
ВВЕДЕНИЕ	6
1. Исследование текущего состояния и перспектив развития рынка фитнес услуг в г. Красноярске.	8
1.1 Анализ существующего уровня развития рынка фитнес услуг в Красноярске.	8
1.2 Перспективы развития рынка фитнес услуг в г. Красноярске.	18
1.3 Позиционирование ООО «ФИТ-МИ» на рынке фитнес услуг г. Красноярска.	27
2. Стратегия деятельности ООО «ФИТ-МИ».	37
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «ФИТ-МИ».	37
2.2 Миссия и стратегия развития ООО «ФитМи»	39
2.2.1 Проекты по достижению краткосрочных стратегических целей.....	44
2.2.2 Проект по информационному продвижению женской фитнес-студии – веб-сайт и социальные сети	45
3 Моделирование бизнес-процессов с помощью методологии ARIS	53
3.1 Теоретическая часть. Методология описания бизнес-процессов	53
3.1.2 Методология KPI.....	54
3.1.3 Методология ARIS	54
3.2 Построение диаграмм с помощью методологии ARIS	57
3.3 Экономическая эффективность проекта	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	75

ВВЕДЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы является формирование бизнес модели и разработка информационной архитектуры на примере предприятия ООО «ФитМи». Актуальность данной темы заключается в том, что современные предприятия вынуждены постоянно заниматься улучшением своей деятельности. Эффективность деятельности предприятия полностью определяется эффективностью его системы управления. Для построения действительно эффективного управления необходимо достижение “системности” – слаженности и сбалансированности всех подсистем – планирования, финансового менеджмента, системы управления персоналом и пр. Это требует разработки новых технологий и приемов ведения бизнеса, повышения качества конечных результатов деятельности и, конечно, внедрения новых, более эффективных методов управления и организации деятельности предприятий. Имея модель предприятия, всех его бизнес-процессов, сориентированных на конкретную цель, компания открывает возможность его совершенствования.

Для выполнения цели дипломного проекта были поставлены следующие задачи:

- исследование текущего состояния и перспектив развития рынка фитнес услуг в г. Красноярске;
- характеристика деятельности ООО «ФИТМИ»;
- формирование стратегии (сбалансированная модель КПЭ, целевые значения, мероприятия по реализации стратегии);
- формирование модели бизнес-процессов предприятия;
- выбор средств автоматизации и формирование проектного решения по автоматизации предприятия.

В первой главе данной работы проводится анализ существующего уровня развития услуг, как в мире, так и в городе Красноярске, а также

позиционирование на рынке фитнес услуг выбранной организации (ООО «ФИТМИ»).

Во второй главе определена миссия и стратегия развития выбранного предприятия, а также разработаны мероприятия – проекты по реализации намеченных целей.

В третьей главе сформирована бизнес модель предприятия с помощью методологии ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) и выбраны средства автоматизации и сформированы решения по автоматизации предприятия.

1. Исследование текущего состояния и перспектив развития рынка фитнес услуг в г. Красноярске.

1.1 Анализ существующего уровня развития рынка фитнес услуг в Красноярске.

В нашей стране до середины 80-х гг. прошлого века понятия фитнес не существовало, однако абсолютно доступные занятия физической культурой послужили фундаментом для успехов советского спорта, стали прообразом современного фитнеса. В последние годы представления о фитнесе значительно расширились. Фитнес подразумевает не только выполнение физических упражнений, основанных на научных знаниях анатомии, физиологии и правильного питания, но также призван формировать образ жизни современного, гармонично развитого человека, рассматривается как способность достижения им успеха в других видах деятельности.

С этой точки зрения фитнес-услуги можно рассматривать в качестве инновации, поскольку они являются не просто новой возможностью удовлетворения потребностей потребителя, но новым способом, который обеспечивает возможность получения дополнительного экономического или социального эффекта.

Далее проведем краткий обзор фитнес-рынков Северной и Южной Америки, Европы, Азии, Африки и Океании.

В США и Канаде более 56 млн. человек или 10.2% от всего населения занимаются фитнесом (50.2 млн. из них приходится на США), что делает североамериканский рынок крупнейшим в мире. Объем рынка в денежном выражении занимает треть общемирового.

Количество фитнес-клубов в одних Соединенных Штатах Америки (30 500) практически равно количеству клубов во всей Европе (46 000), при этом более 14% населения США занимаются фитнесом, что также является мировым рекордом.

Несмотря на то, что среднее количество занимающихся фитнесом людей в Южной Америке составляет всего 3.6%, в каждой из стран ситуация отличается. Например, в Бразилии действует более 24 000 фитнес клубов, что делает страну вторым рынком мира.

Самыми спортивными странами Латинской Америки являются Мексика (2.8 млн. человек, занимающихся фитнесом, 7 800 клубов), Аргентина (2.3 млн. человек, 6 600 клубов). Равные показатели у Колумбии и Чили – по 0.5 млн. человек и 1 500 клубов.

Учитывая экономическую и политическую ситуацию в африканских странах неудивительно, что лишь 0.2% населения этого континента занимаются фитнесом. Всего статистика говорит о 2.5 млн. человек, большая часть из которых приходится на ЮАР. Важно отметить, что экономика Южно-Африканской Республики стремительно развивается, а интерес к фитнесу и здоровому образу жизни у населения этой страны только растет – журнал Men'sHealth имеет рекордные тиражи в Южной Африке.

Суммарно на европейские страны и Россию приходится 46 000 фитнес-клубов и 42 млн. человек, занимающихся фитнесом (5.1% от всего населения). Однако очевидно, что ситуация с фитнесом в странах Западной и Восточной Европы кардинально отличается. Основными рынками являются Германия (7.9 млн. человек, 7 600 клубов), Великобритания (7.6 млн. человек, 5 900 клубов), Испания (6.4 млн. человек, 4 600 клубов) и Италия (4.2 млн. человек, 6 000 клубов). На Россию приходится 1.7 млн. человек и 3 300 клубов.

Среди огромного населения Индия и Китая, суммарно превышающего 2.5 млрд. человек, не более 4 млн. регулярно занимаются фитнесом – всего 0.16%. При этом около миллиона занимающихся в фитнес-клубах проживают на территории Гонконга. Однако ситуация с развитием фитнеса в Японии и Южной Корее в целом близка к европейской: на Японию приходится 4 млн. занимающихся фитнесом и 3 500 клубов, на Южную Корею – 4 млн. человек и 6 800 клубов (для сравнения, во всей Индии 1 200 клубов).

Австралия и Новая Зеландия являются одними из наиболее спортивных стран во всем мире. В Австралии фитнесом занимаются 1.9 млн. человек (8% населения), в Новой Зеландии – 0.5 млн. (12.5% от всего населения). Суммарно в странах действуют 3 100 клубов. При этом важно отметить, что в Австралии и Новой Зеландии действуют одни из наиболее жестких в мире законов по запрету курения (курить запрещено даже на улице), что говорит о реальной заботе о здоровье населения со стороны правительства. В таблице 1 наглядно представлены крупнейшие рынки фитнеса, количество фитнес-клубов в стране и их число клиентов.

Таблица 1 – 10 крупнейших рынков фитнеса

Страны	Фитнес-клубы	Члены фитнес-клубов, млн.
1. США	30 500	50.2
2. Бразилия	24 000	7.0
3. Мексика	7 800	2.8
4. Германия	7 600	7.9
5. Южная Корея	6 800	4.0
6. Аргентина	6 600	2.3
7. Канада	6 200	5.6
8. Италия	6 000	4.2
9. Великобритания	5 900	7.6
10. Испания	4 600	6.4
Суммарно в мире	153 000	131.7

Соединенные Штаты Америки являются крупнейшим рынком фитнеса, имея количество фитнес-клубов, сравнимое с суммарным количеством во всей Европе. При этом 10 крупнейших рынков из таблицы выше аккумулируют более 80% объема рынка в деньгах.

Что касается Российского рынка, то самый насыщенный фитнесом город страны стал Екатеринбург – на 100 тыс. человек приходится 14,8 фитнес-центров. По числу таких заведений город тоже обгоняет региональные центры.

Рейтинг городов-миллионников страны по числу фитнес-клубов составил аналитический центр «Эксперт-Урал» на основе данных справочного сервиса [2GIS](#). Известно, что сервис учитывает как фитнес-клубы с широким перечнем услуг, так и тренажерные залы и спортивные центры, где доступны только групповые занятия.

Выяснилось, что первые два места занимают российские столицы – Москва и Санкт-Петербург – с показателями в 756 и 330 клубов соответственно. Третью строчку делят Екатеринбург и Новосибирск, где работает по 193 фитнес-центра. Далее с большим отрывом следуют Красноярск и Нижний Новгород (по 121 клубу), Челябинск (111), Омск и Пермь (106 и 105 фитнес-центров соответственно). В аутсайдерах рейтинга – Уфа и Воронеж, где работают 49 и 43 таких заведения соответственно. Любопытно, что по насыщенности фитнес-клубами Екатеринбург обгоняет все мегаполисы страны – на 100 тыс. горожан здесь приходится 14,8 клубов. В среднем по другим городам – 7,9. В Москве этот показатель находится на уровне 5, в Питере – на отметке 6,4.

Таблица 2 – Рейтинг городов-миллионников РФ по количеству фитнес-клубов

Город	Количество фитнес-клубов	Количество фитнес-клубов на 100 тыс. населения**
Екатеринбург	193	14,8
Новосибирск	193	12,5
Красноярск	121	11,7
Пермь	105	10,2
Нижний Новгород	121	9,5
Челябинск	111	9,5
Омск	106	9
Самара	89	7,6
Ростов-на-Дону	81	7,3
Волгоград	74	7,3
Санкт-Петербург	330	6,4
Казань	73	6
Москва	756	5
Уфа	49	4,6
Воронеж	43	4,2

Сегодня красноярский рынок фитнес-услуг насыщен на 70-80%, до конца не сформирован и не имеет четкой сегментации, хотя и может быть структурирован по общей занимаемой фитнес-центрами площади. В

зависимости от этого показателя могут быть выделены три типа ФЦ. Около половины рынка представлено в г. Красноярске небольшими фитнес-клубами, которые предлагают посетителям только групповые занятия; немного меньше заведений, где кроме групповых тренировок представлены также занятия в тренажерном зале; самая небольшая часть – фитнес-комплексы, предлагающие ряд дополнительных услуг (сауна, бассейн, салоны красоты и пр.).

Сегмент крупных фитнес-центров заполнен менее чем наполовину. Крупных игроков на фитнес-рынке города не наберется и десятка. К ним можно отнести такие заведения, как «Экселент», «ТеннисХолл», «Сокол», «NrGym», «Баланс». Небольшое количество крупных фитнес-центров в Красноярске эксперты объясняют тем, что для открытия подобного комплекса необходимы колоссальные средства. Если в небольшой фитнес-клуб (общей площадью 150-200 кв. м) нужно первоначально вложить минимум 500 тыс. руб., то инвестиции в крупный фитнес-центр исчисляются десятками и даже сотнями миллионов. Например, сумма инвестиций в строительство ФЦ «Экселент» составила 240 млн руб. Такие вложения под силу только крупным предприятиям. Строительство «Экселента» профинансировала компания «Норильский никель», «ТеннисХолл» – завод «Красцветмет», «Сокол» – КраМЗ. Эксперты отмечают, что средняя окупаемость подобных фитнес-гигантов – 5-7 лет.

Заинтересованность в нашем регионе проявляют такие крупные российские сети как «WorldClass» и «Страта Партнерс». Так, последняя готова работать в Красноярске по франчайзингу. Однако актуальным остается вопрос – насколько готовы инвесторы. Большую часть красноярского рынка ФЦ занимают небольшие клубы, имеющие низкую рентабельность, менее 10%. Это объясняется двумя причинами: сезонность данного бизнеса и необходимость постоянных инвестиций в развитие клуба. Большая часть дохода тратится на содержание технической базы, ремонт и модернизацию заведения. Хороший интерьер и оборудование – это лицо

комплекса. Потребитель сегодня достаточно требователен, на протертых стезях заниматься не станет. Следует отметить, что обороты ФЦ летом уменьшаются более чем в 5 раз, а самым «глухим» месяцем считается август.

Исследование рынка возможно при тесном контакте предприятия с потребителем (анкетирование, опрос по телефону, репрезентативные выборки и т. д.). Предприниматель должен видеть потребителя во всем многообразии его окружения, поведения, желаний, неосознанных потенциальных потребностей.

Услуги фитнес-центров рассчитаны на все возрастные категории. В Европе, например, ФЦ чаще посещают уже сложившиеся люди, имеющие свой бизнес, и пожилые люди, у которых много свободного времени и достаточно средств, чтобы тратить их на себя. В Красноярске занимаются фитнесом постоянно не более 2% горожан. Тех, кто хотя бы иногда ходит в фитнес-клубы, 25%. Результаты социологического опроса, проведенного среди посетителей ряда ФЦ города, подтвердили, что основными потребителями фитнес-услуг являются молодежь (от 20 до 30 лет) и женщины среднего возраста, готовые посещать ФЦ 2-3 раза в неделю. (Рисунки –1,2)

Следует отметить, что красноярский рынок фитнес-услуг рассчитан в большей степени на потребителей со средним уровнем достатка. Разовое посещение тренажерного зала или одно групповое занятие в среднем стоит 300-350 руб. При этом фитнес-клубы делают скидки при покупке абонемента. Разовое посещение обходится на 20-30% дороже, чем посещение по абонементу.

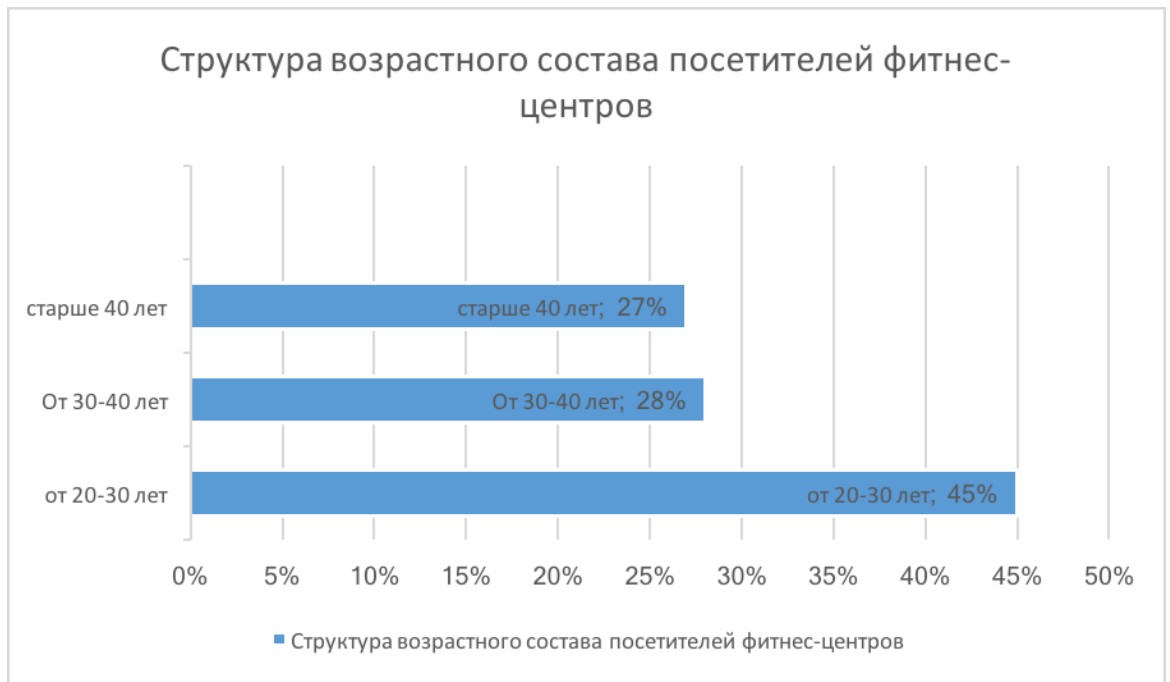


Рисунок 1 – Диаграмма «Структура возрастного состава посетителей фитнес-центров»

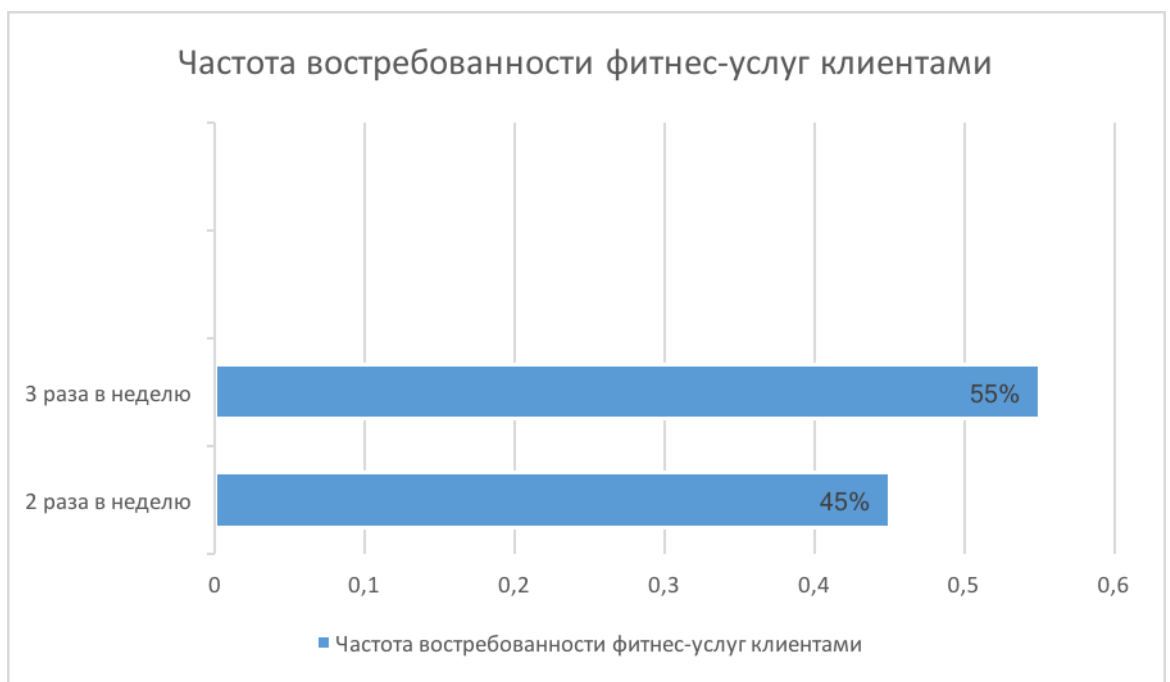


Рисунок 2 – Диаграмма «Частота востребованности фитнес-услуг клиентами»

Наиболее востребованы в Красноярске групповые занятия. Потребители, готовые к индивидуальным программам, пока в меньшинстве. Традиционно популярны в городе различные программы: силовой фитнес, йога, пилатес, танцевальные направления. Рейтинг направлений представлен на рисунке 3. Однако рейтинг направлений меняется. Например, около года назад был существенным спрос на восточное направление. Оно и сейчас занимает большую нишу. Но за ним стоит целая философия, а многие приходят в фитнес-центр просто заниматься спортом. Рассчитывая привлечь в свои стены большее количество потребителей и повысить тем самым рентабельность, ФЦ стремятся оказывать дополнительные услуги. Крупные ФЦ предлагают клиентам персональные тренировки, консультации диетолога, услуги косметолога, массаж, посещение бассейна и «выживают» в малопосещаемые периоды. Около 50% посетителей приходят только в сауну или солярий.



Рисунок 3 – Диаграмма «Структура востребования направлений фитнес-услуг клиентами»

Исследуя спрос на новую услугу, необходимо иметь представление о классификации потребителей по степени их восприимчивости к инновациям.

Так у большинства потребителей возникает некий психологический барьер при восприятии инноваций. Однако после эффективных рекламных и маркетинговых мероприятий соотношение между воспринявшими и не воспринявшими инновацию изменяется. Число первых неуклонно растет: более 80% потребителей рано или поздно воспринимают новшество. Самую многочисленную группу составляют категории раннего большинства (34%) и запоздалого большинства (34%). Число потребителей, практически не воспринимающих инновацию, либо воспринимающих ее после того, как она станет традиционной, – менее 16%. Малочисленность «новаторов» (2,5%) указывает на высокую чувствительность к новизне лишь у ограниченной части населения. 13, 5% новшество воспринимают рано, хотя и с осторожностью. Инновации составляют основу конкурентоспособности фирмы, изначально нацеленной на завоевание рынка, создание своего потребителя. Конкуренцию для крупного комплекса может составить и небольшой фитнес-клуб за счет низких цен на услуги. Но есть и другое мнение: заведения разного формата не могут соперничать, потому что они рассчитаны на разных посетителей. Те люди, для которых важны имидж и общение, располагающие временем и финансами, выбирают большие ФЦ.

Часто при выборе места для занятий клиенты ориентируются даже не на характеристики самого фитнес-клуба, а на профессионализм инструктора. Люди идут заниматься именно к инструктору. И в случае ухода хороший тренер способен увести большую часть клиентов с собой. Профессионал при неумелом руководстве им всегда способен либо организовать собственный бизнес, либо найти достойное место для реализации своих творческих способностей. Отрадно, что эксперты отмечают небольшую текучесть кадров на рынке фитнес-услуг.

Таким образом, выявленные тенденции развития рынка фитнес-услуг г. Красноярска позволяют предположить, что в ближайшие годы спрос будет постепенно расти, рынок будет насыщаться и укрупняться при сохранении ФЦ разных форматов. Небольшие клубы способны выживать за счет

высокого профессионального уровня инструкторов при условии хороших технических возможностей. Важно, чтобы изменения, вызываемые инновациями, воспринимались как новый шанс на успех.

1.2 Перспективы развития рынка фитнес услуг в г. Красноярске.

Рынок фитнес-услуг в России является относительно молодым: появление первых классических фитнес-клубов в Москве и крупных городах России произошло в начале 90-х годов. Развитие рынка долгое время было затруднено по нескольким причинам: практически все существовавшие клубы развивались в премиум и люкс сегментах, а доходы и образ мышления населения были далеки от современных. Целевая аудитория фитнес-клубов была небольшой вплоть до середины 2000-х. Спустя 26 лет фитнес-индустрия представляет собой совершенно иную картину, рынок долгое время показывает положительную динамику и имеет большой потенциал роста даже при экономической нестабильности.

Активному росту рынка способствует: высокий потенциал роста обеспечивается за счет слабого проникновения фитнес-услуг на отечественный рынок: по последним данным опросов России фитнесом занимается около 3% населения, в наиболее развитых странах Запада – более 15%. Москва лидер по доле занимающихся фитнесом (12,5% жителей города), также значительно отстает от крупнейших городов Европы по доле занимающихся фитнесом (20-25% в наиболее крупных европейских городах).

Государственная политика в области спорта, способствующая увеличению числа людей, занимающихся спортом, в том числе в фитнес клубах.

Слабое развитие фитнес-услуг за пределами Москвы и Санкт-Петербурга и очень высокий потенциал в регионах. Хотя даже в рамках конкурентной Москвы существуют «белые пятна» и потенциал роста.

Поведенческие особенности населения: даже несмотря на падение уровня доходов, большая часть россиян не готова отказываться от услуг своего фитнес-клуба, поскольку посещение определенного фитнес клуба – это элемент статуса человека и принадлежность его к определенной социальной группе. В премиальном, бизнес и комфортных сегментах приобретение абонеента в фитнес клубы рассматривается как инвестиции в здоровье, эта тенденция, подтвержденная экспертами из сетевых фитнес клубов «Worldclass» и «С.С.С.Р.»

Кризис и падение доходов населения негативно повлияли на темпы роста рынка фитнес-услуг, однако рынок продолжает расти высокими по российским меркам темпами: в 2015 году номинальный прирост рынка составил 14,1%, реальный – 3,6%. Объемы рынка фитнес-услуг вместе с сопутствующими рынками (Crossfit, персональные тренировки и т.п.) составляют не менее 101,4млрд руб. Наибольший потенциал дальнейшего развития рынка в городах с высокой численностью населения: генеральный директор сети фитнес-клубов «Территория Фитнеса» Алексей Колмыков в интервью для «РБК Исследования рынков» рассказал, какие города будут представлять наибольший интерес в рамках развития сети: «Развиваться планируем не только за счет Москвы и Подмосковья, но и за счет регионов. Нас интересуют города с населением от полумиллиона человек и выше...». Президент федерального холдинга «Алекс Фитнес» Алексей Ковалёв также планирует расширять сеть фитнес-клубов за счет регионов: «В первую очередь мы планируем продолжать развиваться в регионах, в которых мы уже представлены <...> Более всего нас сейчас интересуют города с населением более 150 тыс. человек».

Однако потенциал роста есть и в столичном регионе: в рамках исследования рынка фитнес-услуг в Москве и Московской области было проанализировано географическое положение клубов различных ценовых категорий и полученные результаты позволяют говорить о высоком потенциале роста столичного рынка фитнес-услуг. Потенциал неравномерен

в зависимости от ценовых сегментов – наибольшие перспективы дальнейшего развития имеют сегменты фитнес-клубов с ценой годового абонемента не выше 50 тыс. руб. Потенциал роста рынка Москвы подтверждают реализуемые крупными игроками проекты: Сергей Рощупкин, президент сети фитнес-клубов «Зебра», в интервью для «РБК Исследования рынков» поделился количеством открытых за 2015-2016 гг. клубов: 11 фитнес-клубов сети было открыто за рассматриваемый период и еще 2 клуба планируется открыть в ближайшее время. Активно растет количество клубов и в сети «С.С.С.Р.». Территориальный директор по продажам сети фитнес-клубов «С.С.С.Р.» Наталья Головкова рассказала, что в 2015-2016 гг. сеть компании увеличилась на 6 клубов, еще 5 клубов должны быть открыты в ближайшее время.

Чрезмерная концентрация фитнес-клубов и сопутствующих рынков в Москве характерна лишь для ЦАО: в ряде районов Востока, Юго-Востока и Юга столицы по-прежнему имеются районы с недостаточным количеством фитнес-клубов или даже с их отсутствием. Если на рынке фитнес-услуг Москвы крупные клубы предпочитают развиваться собственными силами, то в регионах у крупных сетей преимущественно действуют франчайзинговые клубы. Доля клубов, открытых по франшизе у сетевых игроков в регионах, составляет более 25%.

Франчайзи в фитнес-индустрии могут быть как крупные бизнесмены с уровнем доходов в несколько сотен миллионов рублей, так и небольшие частные предприниматели: зачастую даже в рамках одной сети фитнес-клубов существует возможность открытия по франшизе как большого премиального варианта фитнес-клуба, так и небольшой фитнес-студии. Сеть фитнес-клубов X-Fit предлагает для потенциальных франчайзи 2 формата фитнес-клубов: X-Fitc обязательным бассейном и площадью от 2 тыс. кв. метров и Fit-Studios минимальной площадью 220 кв. метров.

Крупнейшая по объемам выручки сеть фитнес-клубов в России – World Clas также активно развивается по франчайзингу: в настоящее время половина из 72 клубов сети открыты по франшизе.

Потенциал развития фитнеса в регионах долгое время был ограничен недостатком пригодных площадей для аренды, слабой заинтересованностью и низким уровнем доходов населения. Однако на текущий момент, даже в средних и малых городах России есть достаточное количество современных зданий для открытия клубов, а доходы населения достигли уровня, при котором большая часть целевой аудитории может позволить себе приобретение клубной карты. Виктория Кубрина, директор по маркетингу и рекламе федеральной сети фитнес-клубов X-Fit, в интервью для «РБК Исследования рынков» отметила, что в 2016 году планируется открытие 3 франчайзинговых клубов сети – в Когалыме, Душанбе и Ставрополе. Директор по стратегии и маркетингу «Русской Фитнес Группы» Евгения Костина считает франчайзинг важным, но не единственным направлением развития сети: «Для нас важна диверсификация: клубы в собственном оперировании, франчайзинг, тестирование новых моделей».

2015-2016 годы должны стать для рынка фитнес-услуг переломными: столичный регион, занимавший более половины рынка фитнес-услуг в предыдущие годы становится менее популярным с точки зрения открытия новых клубов, а на первое место выходят регионы и именно франчайзинг должен сыграть решающую роль в распределении долей рынка среди крупных сетевых игроков в регионах. Инвестиции в открытие фитнес-клубов также значительным образом отличаются в зависимости от формата: наиболее качественные проекты премиум уровня могут обойтись инвесторам в сумму более 200 млн рублей; клубы бизнес и комфорт формата в 80-100 млн рублей; небольшие фитнес-студии – 5-7 млн рублей.

Основными факторами, мотивирующими потенциальных франчайзи к покупке франшизы известных сетей фитнес-клубов являются: более узнаваемый бренд, что позволит привлечь клиентов на первоначальном

этапе, большая сговорчивость арендодателей, помощь с поставками оборудования и обучением персонала, готовая систем электронного учета клиентов, и организация работы отдела продаж.

Активное развитие на рынке спортивных услуг получают также смежные с фитнесом рынки – персональные тренировки, crossfit-направление, EMS и другие. Одним из наиболее интересных направлений для франчайзинга является EMSили электромиостимуляция, появление которой изначально связано с медициной: EMS использовалась для реабилитации людей с проблемами нервной системы и опорно-двигательного аппарата. Инновационные тренировки, проводимые при помощи специальных костюмов с электропроводами вызывают большой интерес у москвичей, однако выручка EMS-студий несопоставимо ниже, чем у классических фитнес-клубов. Прирост EMS-студий за последние годы выше, чем фитнес-клубов. За последние 2 года сеть EMS-студий выросла до 97 студий в Москве и МО. Активному росту количества EMS-студий способствуют более низкие затраты на старт проекта и отсутствие большого списка требований к помещению – пригодным будет помещение площадью выше 50 кв. метров с возможностью установки санузла, на первом или втором этаже здания, в шаговой доступности от остановок общественного транспорта. Вступительный взнос для крупнейших сетей зависит от места открытия франчайзинговой EMS-студии, однако редко превышает 1 млн руб. Дополнительные расходы могут составлять от 500 тыс. до нескольких миллионов руб.

Перспективы дальнейшего развития рынка фитнес-услуг выглядят благоприятно: даже при текущей экономической ситуации рынок продолжит свой рост в ближайшие 4-5 лет, а при улучшении ситуации нарастит темпы роста до показателей, близких к 22-25% в номинальном выражении. При дальнейшем следовании российского рынка за мировыми тенденциями, в ближайшие годы продолжится рост доли числа сетевых фитнес-клубов в российских регионах.

Фактически, дальнейшее развитие сетевых игроков в регионах ограничивается наличием свободного капитала и доступностью кредитных средств в случае собственного развития или уровнем требований к франчайзи в случае ставки на франчайзинг, популярность которого растет. Ольга Киселева, руководитель сети, директор по развитию международной сети фитнес-клубов World Gym в России отметила в своем интервью двукратное увеличение количества запросов на открытие новых клубов World Gym в 2015 году.

К наиболее острым проблемам конца 2014 – начала 2015 года фитнес-сети успешно адаптировались: арендные ставки, номинированные в долларах, заморожены по старому курсу или снижены до приемлемого уровня, уровень продаж абонементов растет за счет расширения целевой аудитории, внедрения новых продуктов и ценовой гибкости компаний, а закупки оборудования максимально оптимизированы. Продолжающаяся экспансия сетей в города с населением 125, 250 и 500 тыс. человек – очевидно, основной географический вектор развития рынка.

Перспективы развития рынка фитнес-услуг более чем оптимистичны – его рост ожидается на уровне не ниже 25% в год. Потенциальная емкость Красноярского рынка фитнес-услуг составляет порядка \$133млн., по прогнозам компании «Бизнес Порт», этой величины рынок достигнет через 5–6 лет.

Вследствие стабильно высоких темпов развития рынка фитнес-индустрия имеет высокую инвестиционную привлекательность. Однако ожидать быстрой окупаемости в данном сегменте не приходится: организация фитнес-центра высокого уровня требует значительных вложений, покрыть которые получаемая прибыль может не ранее чем через 3–5 лет.

Приняв во внимание тот факт, что все ведущие игроки рынка являются крупными системами фитнес-клубов, становится очевидно – будущее не за отдельно взятыми клубами, а за масштабными сетевыми проектами.

Подтверждает данное высказывание и аналогии с европейскими показателями. Так, по данным «Deloitte&Touche», на сегодняшний день в Великобритании на сетевые клубы приходится 58% от общего числа фитнес-центров, а во Франции – 75%.

Эксперты прогнозируют развитие рынка фитнес-услуг как качественно, так и количественно.

Игроки сходятся во мнении, что через несколько лет этот рынок станет специализированным – наряду с крупными дорогими фитнес-центрами, в которых будет широкий ассортимент услуг, в разных районах возникнет много специализированных заведений (данс-клубы, теннисные школы) с демократичными ценами.

Фитнес-клубы постепенно наступают и на область – констатируют эксперты. Этот рынок становится все более привлекательными для предпринимателей – не так давно появились центры в Абакане, Канске. Несколько операторов ведут переговоры об открытии фитнес-клубов в других городах Красноярского края. В таблице 3 проведен общий анализ отрасли.

Таблица 3 – Анализ отрасли

Характеристики отрасли	Проведение тренировок	Составление программы питания	Продажа спортивного питания
Размеры рынка	Мировой рынок – 101 млрд \$В России – превышает 1 млрд		
	60%	10%	30%
Масштабы конкуренции	Местный рынок	Местный рынок	Местный рынок
Темпы роста рынка	Высокие	Высокие	Высокие
Число конкурентов и их относительные размеры	8 конкурентов	8 конкурентов	8 конкурентов
Количество покупателей и их финансовые возможности	В Красноярске порядка 300тыс.чел. занимаются спортом постоянно, это говорит о том, что здоровый образ жизни становится все более популярным и увеличивается количество желающих заниматься спортом		
Степень вертикальной интеграции	средняя	высокая	низкая
Направления и темпы технологических изменений	Появление нового вида тренировок, нового вида оборудования	Появление программ, ускоряющих процесс составления программы питания	Появление новых технологий производства

Продолжение таблицы 3

Легкость вхождения в отрасль	Низкие входные барьеры	Низкие входные барьеры	Низкие входные барьеры
Степень дифференциации продукта	Продукция дифференцирована	Продукция дифференцирована	Продукция дифференцирована
Возможность экономии	За счет покупки собственного помещения	За счет автоматизации составления программы питания	За счет нахождения прямого поставщика
Является ли степень загрузки мощностей наиболее важным условием для достижения низкого уровня издержек	Не является	Не является	Не является
Влияние кривой обучения	среднее	среднее	среднее
Требования к необходимым размерам капиталовложения	Первоначальные вложения высокие	Первоначальные вложения низкие	Первоначальные вложения средние
Имеет ли отрасль доходность выше или ниже среднего	Средняя	Средняя	Средняя

1.3 Позиционирование ООО «ФИТ-МИ» на рынке фитнес услуг г. Красноярска.

Стратегия позиционирования представляет собой решения по выбору образа и имиджа компании и отличительных особенностей ее рыночного предложения для целевых потребителей.

С точки зрения международной классификации все фитнес центры можно поделить на три основные категории (премиум, средний и эконом) с учетом двух ключевых критериев. Во-первых, по средневзвешенной стоимости клубной карты (с учетом всех скидок и спецпредложений): в премиум-центре она начинается от \$960 в год, в среднем ценовом сегменте колеблется от \$500 до \$960, в центре экономкласса не поднимается выше \$500. Впрочем, эта классификация относится скорее к России в целом, а к Красноярску будет применима только года через два. Пока в Красноярске цены на фитнес услуги завышены в полтора-два раза. Если в Москве за \$1 тыс. в год можно заниматься в достаточно приличном фитнес центре, с бассейном и качественными тренажерами, то в Красноярске такой суммы хватит только на клуб среднего уровня.

Второй критерий в международной классификации – количество посетителей на 1 кв. м общей площади. В премиальном центре на одного человека должно приходиться не менее 2 кв. м. так как платежеспособные клиенты платят в первую очередь за комфорт. Параметр для среднего сегмента в два раза ниже – 1 кв. м на человека. В экономцентрах – два человека на 1 кв. м. То есть, чтобы позиционировать фитнес центр площадью в 1 тыс. кв. м. как клуб уровня премиум, можно продать не более 500 годовых клубных карт, для клуба средней категории – до 1 тыс. карт, а при экономичном варианте есть возможность выставить на продажу до 2 тыс. карт.

Подход позиционирования - премиум, средний и эконом класс - это стандартный подход, является наиболее часто встречающимся.

В настоящее время рабочей группой европейского спорткомитета разрабатывается некий проект по стандартизации “звездности” заведений, работающих в спортивной сфере. Инициатива о разработке данного проекта, принадлежит членам Европейской палаты, и, по мнению специалистов, такая стандартизация позволит довольно точно определять уровень того или иного центра. Попробуем подробно обозначить некоторые позиции, по которым клуб может быть причислен к той или иной категории.

Таблица 4 – Позиционирование фитнес клубов по стандартизации “звездности”

Количество звезд	Характеристики	Пример
«Пять звезд»	<p>Месторасположение - район, где расположены офисы классов “А” и “Б”, элитное жилье либо бизнес - центры, который предполагает само по себе наличие аудитории, соответствующей высшему уровню клуба и готовой платить за услуги достойные деньги;</p> <p>Обязательный набор дополнительных услуг: model fit, детский клуб, няня для детей, СПА-салон и «Велнесс – зона, продажи спортивного питания, и качественный бар либо ресторан, предлагающий на выбор широкий ассортимент диетических блюд, спортивный магазин с одеждой и обувью. Данная структурная единица не будет приносить большой доход, но если фитнес клуб позиционирует себя как класс премиум то не может не иметь магазин спортивных товаров.</p>	<p>В Красноярске фитнес клубов данного уровня нет. Фитнес центр «Багира» в Кировском районе г. Красноярска, даже при наличии трех бассейнов, саун и хорошо укомплектованного тренажерного зала не может претендовать на статус премиум, из-за расположения в районе не высокого уровня жизни.</p>

Продолжение таблицы 4

«Четыре звезды»	Классический бизнес-класс предполагает очень высокое качество обслуживания, остающееся на уровне премиум. Однако одну звезду заведение теряет, ввиду отсутствия какой - либо функции. Например, магазина спортивной одежды.	Фитнес центр «Экселент», уровень инструкторского состава не позволяет ему оказаться на уровне «пяти звезд».
«Три звезды»	Расположение - спальные районы, отсутствие аква - зоны, малое количество фитнес направлений, небольшой тренажерный зал с дешевым, устаревшим оборудованием (или его отсутствие).	Фитнес клуб «Neowell», находящийся на первом этаже жилого дома, площадью до 200 кв.м, предоставляет услуги зала аэробики, солярий, массажный кабинет, маникюр. Стандартный набор услуг фитнес центра «трех звезд».
«Две» и «одна звезда»	Фитнес студии, или тренажерные залы, размещенные в подвальных помещениях, на цоколе здания, как правило, в заведении такого уровня отсутствует вентиляция, душевые.	Например, тренажерный зал «Темп», расположен на цокольном этаже, оборудование устаревшее, вентиляция не соответствует требованиям, душевой нет.

Эксперты затрудняются назвать точное число игроков, работающих сейчас на рынке фитнес услуг Красноярска. По оценке директора фитнес центра «Step by step» Олега Каптелинина, на рынке Красноярска представлено порядка восьми-девятой десятков фитнес центров, но большой набор услуг из них готовы предложить не более 20. По словам директора, фитнес центра «Ривьера» Юлии Качаевой, активно присутствуют на рынке

около 50 заведений. «Значительная их часть — небольшие фитнес клубы, арендующие площади в спальных районах города, и предлагают услуги класса «эконом» и «эконом плюс». Крупных игроков, по мнению экспертов, считанные единицы. «Больших по площади клубов премиум-класса всего два – это «Экселент» и «ТеннисХолл». Два других крупных комплекса – «Спартак» и «Сокол» – работают в ценовом сегменте «эконом плюс».

Большинство фитнес клубов г. Красноярска не концентрируют свое внимание на стратегиях позиционирования. В фитнес центрах г. Красноярска по отношению к своим клиентам отсутствуют проактивные модели управления. Как следствие потребитель по причине отсутствия знаний о позициях и образа фитнес клуба не может сделать выбор спортивного заведения или делает его неправильно. Рост конкуренции растет, но пока фитнес клубы применяют в качестве инструмента только стимулирование сбыта, а именно выгодные предложения и акции, формируя тем самым единовременный интерес к своим услугам.

Красноярский рынок фитнес услуг на сегодняшний день представляет собой продавца фитнес услуг со слабым менеджментом и небольшим сравнительно с мировым опытом работы, и потребителей фитнес услуг отчасти неопределенных в своих требованиях к уровню и формату обслуживания и оказания услуг.

Чтобы понять на какой конкурентной нише находится организация, а также понять в каком направлении двигаться, нужно провести анализ конкурентной среды и разработать стратегию, для этого подходит метод «SWOT-анализ» и «SWOT-стратегия».

SWOT – анализ организации представлен в таблице 5

Таблица 5 – SWOT-анализ

S-силы	W-слабости
<p>S1. Отличное расположение</p> <p>S2. Низкие текущие издержки</p> <p>S3. Густонаселенный район</p> <p>S4. Программы тренировок, соответствующие мировым стандартам</p>	<p>W1. Отсутствие бассейна</p> <p>W2. Четвертый этаж</p> <p>W3. Небольшое количество парковочных мест</p> <p>W4. Отсутствие маркетингового сопровождения</p>

Продолжение таблицы 5

O-возможности	T-угрозы
<p>O1. Низкая себестоимость абонемента</p> <p>O2. Высокое качество тренировок, что способствует популярности у клиентов</p> <p>O3. Наличие сотрудников, проживающих в районе организации</p> <p>O4. Сотрудничество с тренерами, имеющими собственную клиентуру</p>	<p>T1. Обострение конкуренции</p> <p>T2. Недостаточная не посещаемость студии в «мертвый сезон»</p> <p>T3. Появление в районе клуба «NRGYM»</p> <p>T4. Ужесточения получения лицензий для тренерской деятельности</p> <p>T5. Снижение уровня платежеспособности населения</p>

SWOT-стратегия фитнес-студии «ФИТМИ» представлена в таблице 6

Таблица 6 – SWOT-стратегия

S1,S3,S4,O1	→	T1,T 3	Имея отличное расположение в густонаселенном районе и удерживая низкую цену на услуги, которые известны во всем мире, непреодолимы ни одному конкуренту
S1,O2	→	T5	При возникновении проблем в экономике спрос на недорогие фитнес-клубы даже возрастает за счет перехода клиентуры из более дорогих
O1	→	O2	Понижив цены, организация может получить поток клиентов из близости находящихся университетов
S1,S2	→	O4	Большая площадь фитнес-студии, наличие качественного оборудования, а также расположение на развязке между улицами Пр. Свободный и А. Киренского очень привлекательна, для тренеров имеющих собственную клиентуру
S1,S4	→	O2,O 3	Использовать такие сильные стороны как расположение и концепция для привлечения студентов окружающих учебных заведений и сотрудников расположен в районе предприятий
S3	→	W3	Нехватка места для парковки компенсируется расположением на развязке всех маршрутно-транспортных средств, которая позволяет добраться в любую часть города, кроме того - целевая клиентура это «пешеходы».
O4	→	T4	Построив сильный бренд, организация не будет иметь проблем с не квалифицированным персоналом.

Проанализировав конкурентную среду организации можно сделать вывод, что организация находится на стадии развития, и она малоизвестна, ей стоит сделать упор на продвижение маркетинговых услуг для привлечения новых клиентов, но самое главное стараться удерживать цены на услуги немного ниже чем конкурентов.

Сила конкуренции между компаниями – интенсивная конкуренция. Снижение цен, продажа годовых абонементов. Можно выделить несколько крупных игроков на рынке предоставления фитнес-услуг, основными конкурентами фитнес-студии "ФИТМИ" являются фитнес-клуб "NRGYM", фитнес-клуб "Колизей", фитнес-клуб "Exellent", фитнес-клуб "Стронго".

Как и для большинства отраслей, это определяющий фактор влияющий на уровень конкуренции в отрасли. Фитнес центры конкурируют друг с другом основываясь как на ценовой так и на неценовой политике. Всё чаще наиболее значимым параметром при выборе фитнес-клуба является не столько уровень цен, сколько качество сервиса. Современные успешные фитнес-клубы знают, что путь к успеху – это предоставление клиентам таких услуг, которые бы полностью удовлетворяли их потребностям и желаниям. Собственные уникальные методики фитнес-клуба запатентовать невозможно, и они мигрируют вместе со специалистами из компании в компанию.

Таким образом, фактор конкуренции в отрасли особенно значим. Для того чтобы обеспечить превосходство над конкурентами, компаниям необходимо разработать успешную стратегию. В данной отрасли уровень конкуренции достаточно высок и удерживать свои позиции фитнес-студии "ФИТМИ" приходится с помощью расширения спектра услуг, улучшения их качества и продвижения товара на рынок. Ключевым фактором, на котором следует сосредоточиться на анализе стратегии – разработки комплекса услуг, позволяющего привлечь новых клиентов, переманив их у основных конкурентов. При этом фитнес-студии следует улучшить предлагаемые услуги, чтобы новые и действующие посетители повысили свою лояльность и чувство принадлежности к команде фитнес-студии.

В таблице 7 представлен анализ конкурентов фитнес-студии.

Таблица 7 – Анализ конкурентов

Конкуренты	Да Винчи	Strongo	Экселлент	NRGYM
Что движет конкурентом?	Большой оборот клиентов	Привлечение клиентов с большим доходом	Удержание своих позиций на рынке	Привлечение клиентов
Что делает конкурент в настоящий момент и что может делать?	Проводит розыгрыш айфона 7 на мероприятии, посвященном спорту, организатором которого являются они сами, проводит акцию, по которой можно купить абонемент на долгосрочное время по очень низкой цене	Акции, семинары	Проводит акции для привлечения клиентов, участвует в различных спортивных соревнованиях	Акции, привлечение инструкторов из других залов (раскрутка клуба через них), участие в различных мероприятиях в роли спонсора

Продолжение таблицы 7

Удовлетворяет ли конкурента его позиция сейчас?	Нет	Да	Нет	Нет
Что скорее предпримет конкурент в будущем?	Будет также продолжать проводить акции для привлечения все новых и новых клиентов	ничего	ничего	Будет так же продолжать рекламную деятельность
В чем уязвимость конкурента?	Клиент покупает недорогой абонемент на год и больше от него не поступает денежных средств	Расположение , Высокие цены	Позиция клуба для высших слоев населения	Не найдена

Продолжение таблицы 7

<p>В чем и сильные слабые стороны конкурента?</p>	<p>Сила: наличие сауны, душевых, тренажерный зал, зал фитнеса и зал кроссфита, самые низкие цены на занятия, постоянные акции, розыгрыши, парковка Слабые: большое количество людей, нехватка воздуха, быстрое появление загрязнений, из-за высокого числа клиентов на групповом занятии снижается результат клиента и появляется возможность получения травмы клиентом из-за невозможность инструктора успевать следить за всеми, невозможность дозвониться, очень часто сайт не работает</p>	<p>Сила: Крутые тренажеры, наличие отдельных залов для девушек и мужчин, парковка Слабые: неудобное месторасположение, высокие цены на абонемент</p>	<p>Сила: тренажерный зал, зал групповых программ, бассейн, парковка, занятия с детьми, танцы Слабые: позиция крутого клуба, которая может отпугнуть клиентов, не смотря на то что на данный момент цены на тренировки довольно приемлимые</p>	<p>Сила: крутое качественное оборудование, тренировки LessMills, зал с 3Dсайклом, подземная парковка, сауна, соляная комната</p>
---	--	--	---	--

2. Стратегия деятельности ООО «ФИТ-МИ».

2.1 Общая характеристика деятельности ООО «ФИТ-МИ».

Краткая характеристика ООО «ФИТМИ»

Полное фирменное название: ООО «ФИТМИ»

Вид деятельности – Оказание физкультурно-оздоровительных услуг

Организационно – правовая форма «Общество с ограниченной ответственностью»

Общество основано в 2016 году без ограничения срока деятельности.

Местонахождение Общества: 660041, РФ, г. Красноярск , ул. Академика Киренского 89, оф. 4-16.

Местонахождение Общества совпадает с его почтовым адресом, по которому находится постоянно действующий исполнительный орган.

Общая численность сотрудников: 3 человека.

Данное Общество является коммерческой организацией и обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятия хозяйственных решений сбыта, установления цен, оплаты труда, распределения чистой прибыли.

Участники общества с ограниченной ответственностью несут материальную ответственность в пределах их вкладов. Учредителями ООО «ФИТМИ» являются граждане Российской Федерации, действующие от своего имени: Репина Екатерина Максимовна и Васильев Дмитрий Андреевич. Отношения между учредителями регулируются Учредительным договором о создании и деятельности общества с ограниченной ответственностью от 16 сентября 2016 года.

Уставный капитал ООО «ФИТМИ» в момент учреждения формируется денежными средствами, вносимыми участниками, и составляет на момент учреждения 10 000 (десять тысяч) рублей.

В данном фитнес клубе имеется 1 зал. Просторный аэробный зал с высокими потолками, оборудован комплектом немецкого оборудования, позволяющих проводить широкий спектр тренировок, главной отличительной чертой которого от аналогичных фитнес клубов является наличие разнообразных фитнес - программ, включающих в себя:

- йогу;
- пилатес;
- степ;
- силовые тренировки;
- детский фитнес и т.д.

Также, широко развита система персональных тренировок, позволяющая создать индивидуальный комплекс тренировок, в зависимости от пожеланий клиента, и система комплексных абонементов, включающих в себя групповые и персональные тренировки, разработка индивидуального плана питания и постоянного контроля тренером за клиентом через различные смс мессенджеры.

В ООО «ФИТМИ» оказывается комплекс сопутствующих услуг, таких как, фитнес-бар, в котором представлен широкий выбор минеральной воды, энергетических, жиросжигающих, белковых и витаминно-минеральных напитков, которые помогут восполнить запасы силы и энергии; большой выбор спортивного питания, энергетических напитков, витаминов, а также вертикальный солярий и большим ассортиментом средств для загара.

Спортивный клуб заинтересован в получении прибыли при создании комплекса услуг, полностью отвечающих материальным и потребительским запросам клиента.

Главная задача ООО «ФИТМИ» – выявить и проанализировать нужды, желания и ожидания потребителя для последующего удовлетворения их потребностей посредством качественного обслуживания.

Основная категория клиентов в спортивном клубе ООО «ФИТМИ» – представители среднего класса, только женщины, проживающие в г.

Красноярске, в октябрьском районе, желающие преобразить свою фигуру, поддерживать здоровье и соответствующий образ жизни.

2.2 Миссия и стратегия развития ООО «ФитМи»

Для того чтобы сформировать дальнейшую стратегию развития женской фитнес-студии опишем ее миссию и главные приоритеты, и отличительные от конкурентов черты.

Основной вид деятельности компании – оказание фитнес услуг – проведение групповых и индивидуальных занятий, консультации по питанию, составление программ питания, проведение комплексных проектов по похудению и преображению внешнего вида.

Фитнес-программы: Lclass (ABL), круговая тренировка, функциональный тренинг, PowerMix, PowerFit, FitnesssBaby, PowerStep, Pilates, растяжка и т.д.

Кто является потенциальным клиентом женской фитнес-студии, подробное описание спортсмена – девушки и женщины в возрасте от 20 до 60 лет, любящие спорт, желающие преобразить свой внешний вид (похудеть, набрать мышечную массу или просто поддерживать фигуру и улучшать здоровье), наша потенциальная клиентка скорее всего имеет сидячую работу, заработная плата средняя или выше среднего (ориентир на персональные тренировки и пакетные услуги, включающие в себя контроль тренера, тренировки и разработка собственного индивидуального плана питания), наш клиент постоянно любит развиваться и не стоит на месте.

Процесс оказания фитнес-услуг состоит из: закупки оборудования для занятия фитнесом, набор персонала, составления расписания тренировок.

Персонал компании рассматривается как наиболее ценный актив фирмы, поэтому мы уважаем наших сотрудников, мотивируем их на высококачественную работу, стремимся к постоянному повышению квалификации.

Мы хотим сделать фитнес более доступным для каждого человека. Мы хотим сделать фитнес более здоровым и качественным, так как в большинстве фитнес клубов после групповых занятий люди чувствуют себя дискомфортно и получают различные травмы. Мы проводим только те тренировки, которые прошли сами и нравятся нам, от которых действительно есть потрясающий эффект. Нам очень важна обратная связь наших клиентов. Мы готовы меняться для них.

Наше конкурентное отличие и преимущество состоит в следующем: проведение качественных, оздоравливающих эффективных тренировок, индивидуальный подход к каждому, несмотря на довольно большое количество клиентов в группе. Также более доступная цена на услуги.

В фитнес клубах самую главную роль играет именно рабочий состав. Люди, приходящие в клуб идут чаще всего к людям, работающим в этом клубе. Например, многие ходят в клубы только к определенному тренеру, потому что привыкли к нему и очень его любят. Также важно поведение администратора, ведь если он будет недостаточно приветлив и добр к клиенту, у клиента останется негативное впечатление, и он может больше не вернуться в фитнес центр с плохими администраторами. Поэтому персонал компании рассматривается как наиболее ценный актив фирмы, поэтому мы уважаем наших сотрудников, мотивируем их на высококачественную работу, стремимся к постоянному повышению квалификации.

Миссия: Мы стремимся сделать здоровый образ жизни более популярным и доступным каждому человеку, привить людям любовь к спорту, сделать жизнь людей более яркой и энергичной.

Главная цель развития предприятия: Пропаганда здорового образа жизни.

Определим стратегические зоны хозяйствования. (Таблица 8)

Таблица 8 – Стратегические зоны хозяйствования

Продукт	Фитнес-услуги		
	Проведение тренировок	Составление программы питания	Продажа спортивного питания
Потребность	Услуга, потребность выглядеть хорошо (похудеть, набрать мышечную массу)	Услуга, потребность выглядеть хорошо (похудеть, набрать мышечную массу)	Продукт питания, потребность в быстрой еде, перекус сразу после тренировки
Технология	Разминка, основная часть, заминка	Рацион клиента, корректировка рациона	Закупка, продажа
Тип клиента	Люди, желающие заниматься спортом	Люди, желающие заниматься спортом	Клиенты фитнес-студии
Географический район	Красноярск, Октябрьский район		
СЗХ	СЗХ 1	СЗХ 2	СЗХ 3

Для всех выделенных СЗХ ключевыми факторами успеха являются:

1. КФУ, зависящие от технологий:

- возможность инноваций;
- новые виды тренировок;
- увеличение масштаба зала (3D-сайкл).

2. КФУ, относящиеся к производству:

- качество тренировок, быстрота появления результата и эффективность;

- увеличение квалифицированных сотрудников.

3. КФУ, относящиеся к маркетингу:

- разнообразие тренировок;
- привлекательный персонал, инструкторы, мотивирующие на занятия;
- умение создавать эффективную рекламу;
- инструкторы, которые нравятся всем;
- отсутствие недовольных клиентов;
- широкий доступ/присутствие в нескольких студиях.

После сформулированной миссии и философии предприятия следует определить главные стратегические цели. Исходя из SWOT-анализа, проведенного в первой главе данной работы, мы видим, что предприятие молодое и мало известное, также стоит поработать над наполнением зала групповых программ и возможным его расширением для привлечения категории других людей. Сформулируем краткосрочные стратегические цели:

- повысить известность фитнес-студии для женщин;
- усовершенствовать зал;
- увеличить количество постоянных клиентов;
- повысить прибыль предприятия соответственно повысить объем

продаж.

Также сформулируем долгосрочные стратегические цели:

- расширить студию до нескольких залов;
- открытие второй студии в другом районе города Красноярска;
- открытие студии в других городах России.

Для того чтобы наглядно выразить цели предприятия разработаем таблицу, в которой покажем перспективу, цели и распишем некоторые проекты достижения этих целей (таблица 9).

Таблица 9 – Стратегические цели

Перспектива / Точка зрения	Стратегическая цель	Проект
ФИНАНСЫ	Увеличить прибыль предприятия	Реализация проектов из других перспектив
	Сократить расходы	Договориться о снижении арендной платы, сократить расходы на бумагу, абонементы и т.д.
КЛИЕНТЫ / РЫНОК	Увеличить количество новых привлеченных клиентов	Разработка рекламных мероприятий (реклама сайта женской фитнес-студии, профиля в инстаграме, группы в контакте, реклама на радио, раздача листовок и т.д.)
	Увеличить объемы продаж	
	Улучшить имидж, повысить авторитет	
	Повысить известность фитнес-студии	
	Увеличить количество постоянных клиентов	Создание благоприятных условий для постоянных клиентов
ПРОЦЕССЫ	Усовершенствовать зал для занятий фитнесом	Анализ потребностей клиентов

Продолжение таблицы 9

	Оперативность ответов на заявки клиентов	Внедрение системы отслеживания
	Уменьшить себестоимость абонемента	
	Внедрить систему учета клиентов, расходов, доходов	
ПЕРСОНАЛ / ИННОВАЦИИ	Развить маркетинговые компетенции	Нанять персонал, обучить имеющийся персонал
	Развить компетенции в тренировках	Нанять высококвалифицированных тренеров и обучить уже работающих тренеров
	Проводить мероприятия по дополнительному обучению персонала	Нахождение контактов с обучающими организациями
	Разработать новую схему мотивации персонала с учетом BSC	

Теперь перейдем к более глубокому и подробному рассмотрению реализации каждой стратегической цели.

2.2.1 Проекты по достижению краткосрочных стратегических целей

После формирования целей нам нужно сформулировать по каждой из них проекты по достижению этих целей.

Начнем с разработки проекта для первой стратегической цели – повышение известности женской фитнес студии. Первое, что нужно сделать для повышения известности – установить хороший маркетинговый отдел, в котором должны работать люди-профессионалы своего дела. Задачей отдела маркетинга будет развитие фитнес-студии через рекламу различными способами, к примеру, это может быть создание сайта и его продвижение, реклама на билбордах, звуковая реклама по радио и в различных торговых центрах, продвижение в социальных сетях, а именно создание группы в контакте и ее развитие и рекламирование (проведение розыгрышей, конкурсы репостов, объявление о скидках и т.д.) и создание профиля в популярной социальной сети – Instagram и активное ее развитие, составление мероприятий по увеличению подписчиков, создание крутого контента, привлечение подписчиков на занятия в фитнес-студию, проведение розыгрышей и так далее. Распишем проект по действиям:

- нанять хороший маркетинговый отдел;
- выставить отделу маркетинга план по количеству новых привлеченных клиентов в месяц;
- составление маркетинговым отделом плана по привлечению клиентов;
- проверка плана;
- внедрение и реализация плана.

Результат – больше людей знают о существовании женской фитнес-студии и интересуются ею.

2.2.2 Проект по информационному продвижению женской фитнес-студии – веб-сайт и социальные сети

Начнем с веб-сайта фитнес-студии. Он уже существует и готов к использованию, безусловно, можно внести какие-либо корректировки по его внешнему виду и содержанию.

Описание структуры сайта www.fitme24.ru (Рисунки 4- 9)

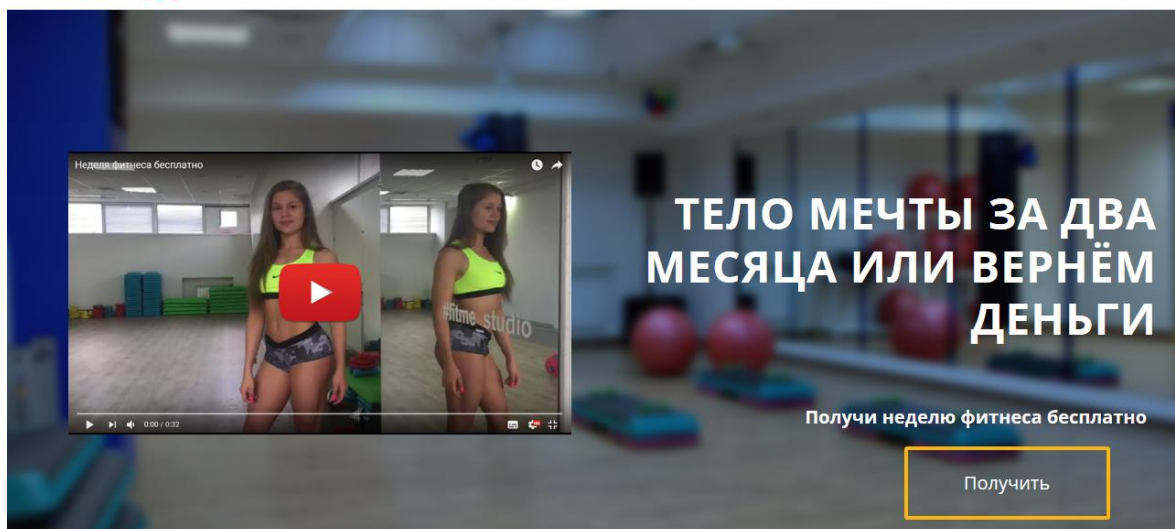


Рисунок 4 – Главная страница сайта, на которой расположен видео-оффер и лид-магнит (Получи неделю фитнеса бесплатно)

Результаты наших учеников:

<p>Татьяна 24 года Вес до: 64 кг</p> <p>Убрали полностью из рациона мучное и сладкое. Тренировки проходили каждый день, чередуя занятия в зале и длительные пробежки на улице.</p>	<p>Оксана 29 лет Вес до: 66 кг</p> <p>За первые 1,5 месяца тренировок Оксана похудела на 4 кг, далее на протяжении 6 месяцев наращивала мышечную массу. Питание сбалансированное 3-4 раза в день (сладкое оставили в небольших количествах).</p>	<p>Татьяна 35 лет Вес до: 99 кг</p> <p>Был составлен индивидуальный рацион питания 4-6 раз в день. Тренировки проходили 3-4 раза в неделю. В первый месяц Татьяна похудела на 3кг.</p>	<p>Андрей 22 года Вес до: 125 кг</p> <p>Сокращено до минимума употребление: мучного, сладкого, фастфуда. Увеличили количество овощей и фруктов. Был прописан индивидуальный рацион на каждый день. Тренировки проходили только кардио 3-4 раза в неделю. Раз в 2 недели силовые.</p>

Рисунок 5 – Результаты клиентов фитнес-студии

Наши тренера



Екатерина

Тренер

Тренер по направлениям: Силовые тренировки, фитнес, растяжка и подкачка. Екатерина поможет накачать попу за 30 дней, составить программу питания с учетом любви к сладкому, а еще сможет посадить тебя на шпагат. Имеет опыт в фитнесе 4 года. Достижения: ФФАР степ. ур 1, ФФАР классическая аэробика ур. 1, ФФАР (федерация фитнеса и аэробики России) силовая тренировка ITS Ptraining, ITS hot-iron 1,2, ITS Iron Cross, ITSevent, SMARTFit составление программы питания

Дмитрий

Тренер



Тренер по направлениям: Силовые тренировки,

Рисунок 6 – Тренеры и их квалификация

результаты наших клиентов- это лица нашей студии, поэтому для нас важно, чтобы каждый получил результат!»

Расписание тренировок

Время	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
11.00-12.00						PowerStep	Lclass
12.00-13.00						Pilates	PowerMix
18.00-	I class	PowerStep	I class	Pilates	PowerFit		

Рисунок 7 – Расписание тренировок

Фотографии зала



Рисунок 8 – Фотографии зала

Ждём тебя в гости

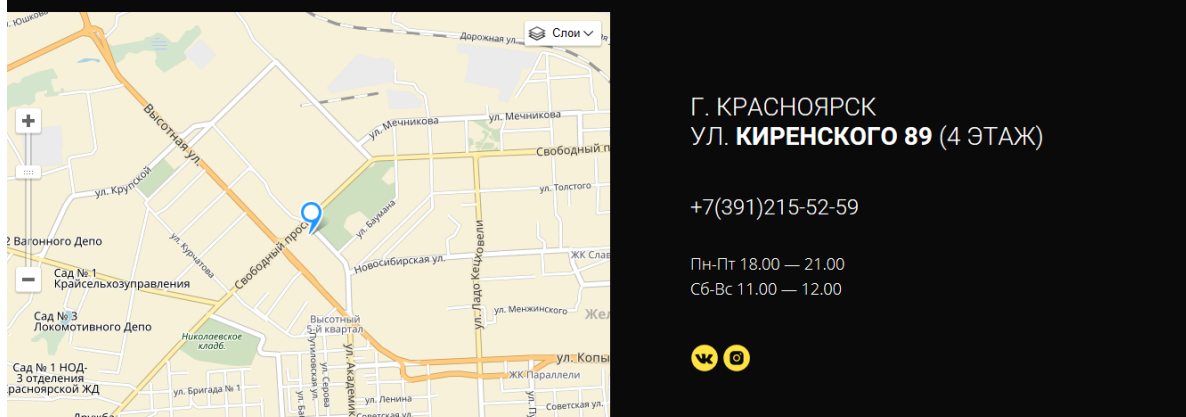


Рисунок 9 – Завершающий блок сайта – адрес, номера и расположение студии.

Далее разработаем программы продвижения и повышения лояльности сайта. Программа продвижения сайта <http://fitme24.ru/>; продвижение сайта будет осуществляться через ЯД (Яндекс директ), РСЯ и Инстаграм. На настройку ЯД и РСЯ будет затрачено 10 000 рублей. На настройку Инстаграм будет затрачено 0 рублей, так как руководство предприятия «FitMe» обладает всеми навыками для настройки данной площадки, что дает возможность экономии расходов. Далее на рекламных компаниях в ЯД ежемесячно будет затрачиваться 5000

рублей, где стоимость одного клика обойдется примерно в 12-17 рублей, А РСЯ уже будет "догонять" клиентов, которые не оставили заявку на сайте.

Программы лояльности клиентов интернет-магазина, включающую (с указанием планируемых затрат):

– система бонусов и скидок: клиент, который узнает о нашей студии через сайт и оставляет заявку на сайте получает неделю фитнеса бесплатно и скидку в размере 15% на любой абонемент;

– система сбора адресов электронной почты для последующих рассылок по подписке и т.д. покупателей: берутся телефонные номера для дальнейшей СМС-рассылки и обзванивания клиентов. Как происходит СМС-рассылка – клиент, заинтересовавшийся нашей услугой, сам оставляет свой номер телефона в окне подачи заявки на неделю бесплатного фитнеса;

– система нематериального стимулирования покупателей: (это не точно, но возможно) предложение воспользоваться услугами фитнеса бесплатно в течение недели;

– идеи для событийного маркетинга, розыгрышей призов и подарков: создать рекламную кампанию в Инстаграме или Вконтакте с оффером – «Получи неделю фитнеса бесплатно», которая будет перенаправлять клиента на сайт с дальнейшим оставлением заявки/ создать конкурс в Инстаграме - розыгрыш абонемента на 1 месяц с условием лайка на фото и комментарием с отмеченной подругой, вместе с которой хочешь тренироваться, также эта же реклама будет направлять на сайт, где человек сможет оставить заявку.

Онлайн и оффлайн консалтинг: прежде всего, нужно получить полную картину самого процесса консультирования. Научиться видеть бизнес-процессы клиентов и находить в них критические точки. Также необходимо четко понимать - где и как искать потенциальных клиентов. Знать, как проводить презентацию консалтинговых услуг таким образом, чтобы потенциальные заказчики становились в очередь. Касаясь онлайн-консалтинга, можно отметить то, что с помощью смартфона, клиенты фитнес-студии могут

сразу подключаться к собственной фитнес-сети и получают советы и рекомендации, но прежде всего, взаимную мотивацию.

В данной студии «FitMe» используются такие онлайн-приемы, как прямые эфиры в социальных сетях и канале YouTube.

Относительно, оффлайн-консалтинга, все больше людей отказываются от пребывания в зале в пользу комплексных функциональных тренировок на открытом пространстве, где можно познакомиться с новыми друзьями.

Теперь рассмотрим такую социальную сеть, как инстаграм (Рисунок 10). В инстаграме около 70% пользователей являются девушки, поэтому нельзя отрицать важность использования этой социальной сети в информационном продвижении женской фитнес-студии. Профиль в инстаграме у фитнес студии уже есть и имеет 721 подписчика, но количество подписчиков нужно увеличивать посредством рекламы, различных конкурсов и интересных полезных девушкам информационных постов, видя которые девушка непременно нажмет кнопку подписаться, чтобы не пропустить очередной пост с полезной информацией для здоровья.

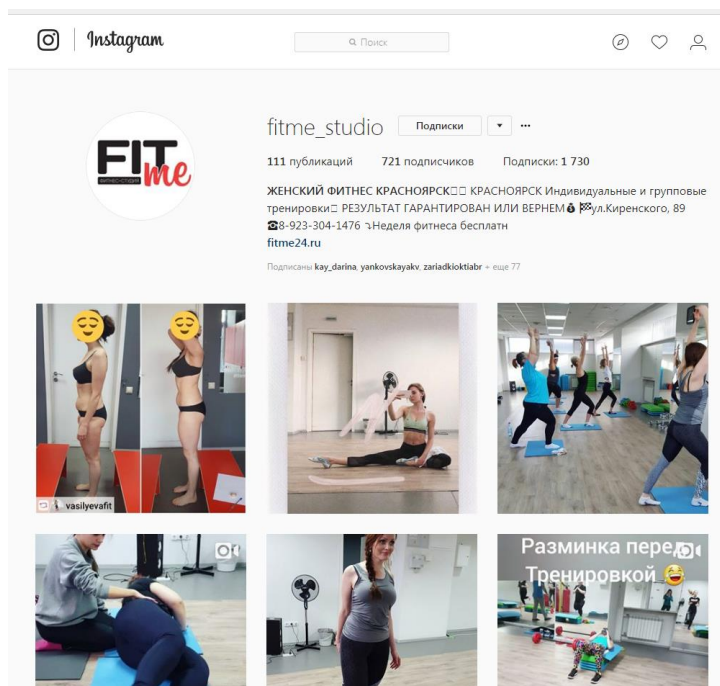


Рисунок 10 – Профиль в инстаграм.

Также помимо профиля в инстаграм у фитнес-студии уже есть группа в популярной в России социальной сети – в контакте. В ней 1500 подписчиков, люди активно комментируют записи и ставят лайки. Эту группу также нужно очень активно развивать, потому что многие люди пользуются именно этой социальной сетью.

Теперь рассмотрим не информационные способы привлечения клиента, то есть без использования продвижения через интернет. Первое, что приходит на ум, звуковая реклама в торговом центре, который находится в нескольких минутах ходьбы от фитнес-студии. Далее можно разместить рекламу на заборе парка рядом со студией и на билбордах вокруг нее. Также можно попробовать раздачу листовок.

Далее перейдем ко второй стратегической цели – совершенствование зала. Для того чтобы увеличить количество продаваемых повторно абонементов надо улучшить уровень оснащённости зала для тренировок нужным оборудованием, улучшить его привлекательность для женского пола, сделать раздевалку для женщин более красивой и добавить туда все необходимое для полного удобства пользования такой раздевалкой женщинами. Если максимально хорошо выполнить эту стратегическую цель, девушкам будет комфортнее находиться в зале и тренировки будут проходить более успешно и эффективно, также если девушек будет все устраивать в раздевалке, у них не будет повод искать другой зал, они привыкнут к этому помещению и будут постоянно продлевать свой абонемент, что в свою очередь будет способствовать выполнению плана продаж ежемесячно и даже увеличивать прибыль предприятия. Распишем проект по действиям, которые нужно будет предпринять для его реализации:

- проведение анализа потребностей девушек в фитнес клубе;
- оценить качество используемого оборудования в зале фитнес студии на данный момент;
- после оценок составить план по изменению наполнения раздевалки, администрации и зала для занятий спортом;
- внедрить новые изменения.

Приступим к разбору проекта по выполнению третьей стратегической цели – увеличение количества постоянных клиентов. Итак, первым делом нам нужно понять, по какой причине люди могут из месяца в месяц из года в год выбирать именно нашу студию для занятия спортом и не уходить в другие места тренироваться. Большинство людей посещают один и тот же фитнес центр по нескольким определенным опытом работы в клубах параметрам и общению с клиентами:

- удобное месторасположение (фитнес клуб находится недалеко от их дома или работы);
- привыкли к администраторам и чувствуют в этом центре себя как дома;
- нашли своего тренера и ходят в фитнес центр только из-за того, что этот тренер работает именно там;
- привлекает соотношение цена-качество, привыкли покупать абонемент за очень дешевую цену;
- нравится обслуживание и уровень сервиса именно этого фитнес клуба.

Следовательно, чтобы увеличить количество постоянных клиентов, нужно удовлетворить по максимуму все их потребности. В Дополнение ко всему стоит упомянуть, что также для достижения этой цели нам нужно организовать удобные условия и для нас, и для постоянных клиентов, чтобы у них не возникала даже мысль о смене фитнес клуба. Для этого можно претворить в реальность следующие пункты:

- специальные ежемесячные акции для клиентов;
- разработка клубных карт для постоянных клиентов;
- внедрение бонусов за покупки абонементов, участие в жизни студии, покупки спортивного питания, или, к примеру, сброшенные килограммы.

И завершим разработкой проекта для реализации четвертой стратегической цели – повышение прибыли предприятия и увеличение объема продаж. На самом деле эта цель будет достигнута с помощью достижения

предыдущих трех целей. Опишем факторы при которых будет увеличена прибыль предприятия:

- наличие профессиональных работников;
- сильный маркетинговый план;
- удержание клиентов на долгое время (наличие базы постоянных клиентов);
- улучшение зала для тренировок и раздевалки;
- внедрение системы учета;
- сокращение расходов;
- ежедневное привлечение новых клиентов;
- разработка мероприятий благоприятных условий для постоянных клиентов.

Таким образом, придерживаясь плана по достижению стратегических целей предприятия, мы сможем незамедлительно и без лишних вопросов двигаться к ним стремительно и быстро.

3 Моделирование бизнес-процессов с помощью методологии ARIS

3.1 Теоретическая часть. Методология описания бизнес-процессов

Моделирование бизнес процессов является одним из методов улучшения качества и эффективности работы организации. В основе этого метода лежит описание процесса через различные элементы (действия, данные, события, материалы и пр.) присущие процессу.

Методология описания бизнес-процессов – система принципов и стандартов составления схемы существующих бизнес-процессов компании. Выделяют три основных способа описания бизнес-процессов: текстовое, табличное и графическое.

Для выполнения нашего проекта мы будем использовать методологию ARIS и методологию ключевых показателей эффективности.

Рассмотрим по отдельности каждый из них.

3.1.2 Методология KPI

Ключевые показатели деятельности (KPI) – это связанные с целями компании персонализированные целевые показатели, установленные для конкретных сотрудников.

Для оценки эффективности деятельности можно разбить ключевые показатели эффективности на четыре ключевые группы:

Затраты – показатели, отражающие приоритет минимизации затрат по конкретному направлению и/или по определенной операции;

Гибкость – показатели, отражающие уровень гибкости определенной операции, в частности, транспортной системы;

Время – показатели, отражающие временные характеристики эффективности выполнения процесса;

Качество – показатели, отражающие приоритет управления качеством продукции, сервиса, процесса.

3.1.3 Методология ARIS

Одной из современных методологий бизнес-моделирования является методология ARIS, которая расшифровывается как Architecture of Integrated Information Systems – проектирование интегрированных информационных систем. В виду большого количества бизнес-моделей методология ARIS делит их на четыре группы:

Группа "Оргструктура". Состоит из моделей с помощью которых описывается организационная структура компании, а также другие элементы внутренней инфраструктуры организации.

Группа "Функции". Состоит из моделей, используемых для описания стратегических целей компании, функций и прочих элементов функциональной деятельности организации.

Группа. "Информация". Состоит из моделей с помощью которых описывается информация, используемая в деятельности организации.

Группа "Процессы". Методология ARIS позиционирует себя как конструктор, из которого под конкретный проект в зависимости от его целей и задач разрабатывается локальная методология, состоящая из небольшого количества требуемых бизнес-моделей и объектов. В общем случае практика показала, что в проектах наиболее часто используются модели, приведенные в таблице 10.

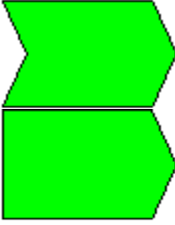
Таблица 10 – Наиболее часто используемые на практике модели методологии ARIS

№	Название модели		Описание и предназначение модели
	Английский вариант	Русский вариант	
1.	OD-Objective diagram.	Диаграмма целей.	Модель описывает стратегические цели компании и их взаимосвязь с другими элементами организации.
2.	PST-Product/Service tree.	Дерево продуктов и услуг.	Модель описывает продукты и услуги, производимые компанией и их взаимосвязь с другими элементами организации.
3.	FT-Function tree.	Дерево функций.	Модель описывает функции, выполняемые в компании и их иерархию.
4.	FAD-Function allocation diagram.	Диаграмма окружения процесса.	Процессная модель описывает окружение бизнес-процесса.

Продолжение таблицы 10

5.	VAD-Value added chain diagram.	Диаграмма цепочки добавленной стоимости.	Процессная модель - прототип классического стандарта DFD. Применяется для описания бизнес-процессов верхнего уровня.
6.	PSM - Process selection matrix.	Матрица выбора процесса.	Процессная модель - прототип классического стандарта DFD. Является альтернативой модели VACD и применяется для описания бизнес-процессов верхнего уровня.
7.	eEPC - Extended event driven Process Chain.	Расширенная цепочка процессов, управляемая событиями.	Процессная модель прототип классического стандарта WFD. Применяется для описания бизнес-процессов нижнего уровня.
8.	ORG - Organizational chart.	Модель организационной структуры.	Модель описывает организационную структуру компании.

Таблица 11 – Структурные элементы VAD

	Графическое обозначение	Наименование	Описание
1.		Функция	Действие или набор действий, выполняемых над исходным объектом (документом, материалом и т.п.) с целью получения заданного результата.

Продолжение таблицы 11

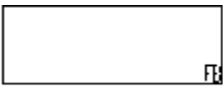

2.		Технический термин	Специальный технический термин, относящийся к бизнес-процессу
3.		Организационная единица (Organizational unit)	Элемент организационной структуры (структурное подразделение), который отвечает за выполнение определенных задач и преследует определенные цели.
4.		Кластер (объект данных)	Экземпляр объекта данных. Он представляет собой логический взгляд на набор объектов данных или структур

Диаграмма цепочки добавленной стоимости описывает процессы организации, которые непосредственно влияют на качество ее функционирования. Диаграмма цепочек добавленной стоимости может содержать следующие структурные элементы (таблица 11).

3.2 Построение диаграмм с помощью методологии ARIS

ARIS BSC – это дополнительный модуль ARIS Toolset, который можно использовать, если это позволяет имеющийся лицензионный ключ. Применение данного модуля позволяет упростить создание системы BSC путем автоматизации отдельных этапов ее построения. Появляется возможность наглядного представления стратегического управления компанией с выделенными целями и ключевыми показателями результативности. Появляется возможность привязать конкретные бизнес-процессы к

стратегическим целям. И самое главное иметь на одном листе всю информацию необходимую для оценки состояния компании и принятия решений.

При подключении ARIS BSC, появляется возможность строить диаграммы BSC и получать по ним различные отчеты. В меню Evaluate появляется подменю Balanced Scorecard.

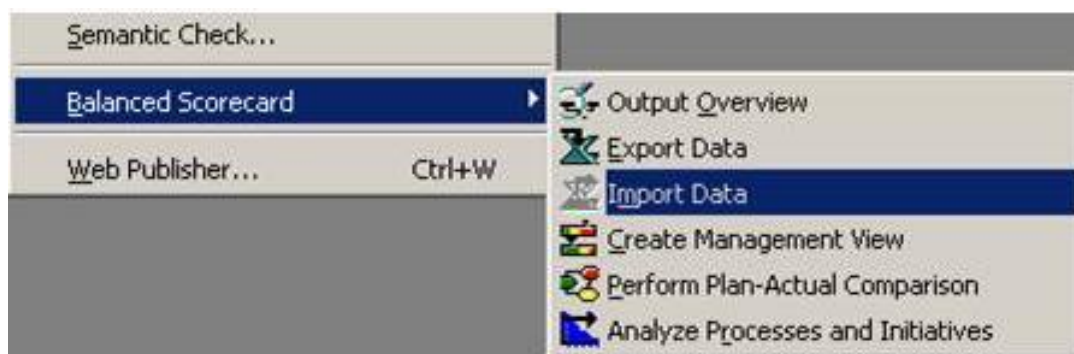


Рисунок 11 – Подменю Balanced Scorecard

Появляется возможность строить две новых диаграммы BSC "Cause-and-effect diagram" ("Диаграмма причинно-следственных связей") и "Key performance indicator allocation diagram" ("Диаграмма ключевых показателей деятельности"). В методологии ARIS эти диаграммы принадлежат к группе "Process view" ("Процессы") к уровню "Requirement definition" ("Определений требований").

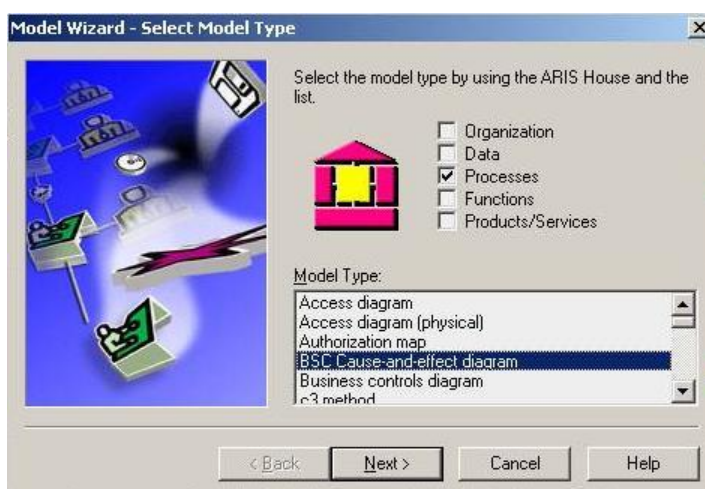


Рисунок 12 – Создание BSC

Построение BSC в ARIS начинается с построения карты целей, т.е. диаграммы причинно-следственных связей ("Cause-and-effect diagram").

Составим и опишем диаграмму BSC исходя из целей и стратегий нашего предприятия женской фитнес-студии.

Опишем диаграмму причинно-следственных связей. На данной диаграмме изображены следующие стратегические цели:

- увеличить прибыль предприятия;
- сократить расходы;
- увеличить количество новых привлеченных клиентов;
- увеличить объемы продаж;
- улучшить имидж, повысить авторитет;
- повысить известность фитнес-студии;
- увеличить количество постоянных клиентов;
- усовершенствовать зал для занятий фитнесом;
- оперативность ответов на заявки клиентов;
- уменьшить себестоимость абонемента;
- внедрить систему учета клиентов, расходов, доходов;
- развить маркетинговые компетенции;
- развить компетенции в тренировках;
- проводить мероприятия по дополнительному обучению персонала;
- разработать новую схему мотивации персонала с учетом BSC;
- оптимизация расписания тренировок.

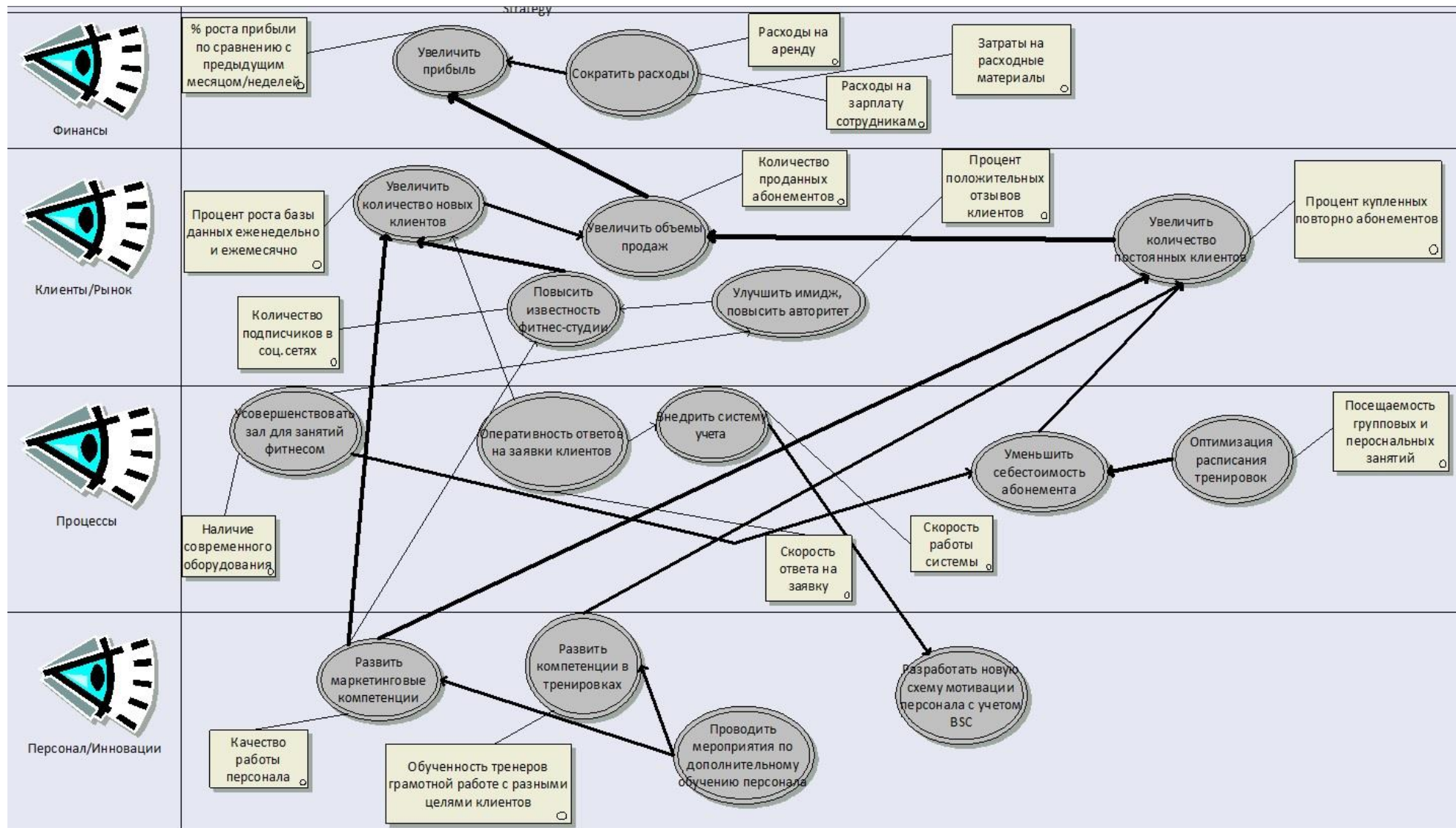


Рисунок 13 – Диаграмма BSC

И следующие ключевые показатели эффективности:

- % роста прибыли по сравнению с предыдущим месяцем/неделей;
- расходы на аренду;
- расходы на зарплату сотрудникам;
- затраты на расходные материалы;
- процент роста базы данных еженедельно и ежемесячно;
- количество подписчиков в социальных сетях;
- количество проданных абонементов;
- процент положительных отзывов клиентов;
- процент купленных повторно абонементов;
- наличие современного оборудования;
- скорость ответа на заявку;
- скорость работы системы;
- посещаемость групповых и персональных занятий;
- качество работы персонала;
- обученность тренеров грамотной работе с разными целями клиентов.

Раскроем взаимосвязь целей между собой. На диаграмме видно, что из целей «Сократить расходы» и «Увеличить объемы продаж» получается одна из самых главных целей – «Увеличить прибыль предприятия». В свою очередь цель «Увеличить объемы продаж» получается из выполнения целей «Увеличить количество новых привлеченных клиентов» и «Увеличить количество постоянных клиентов». Цель «Увеличить количество новых привлеченных клиентов» следует из трех целей – «Повысить известность фитнес-студии», «Развить маркетинговые компетенции» и «Оперативность ответов на заявки клиентов». Цель «Увеличить количество постоянных клиентов» исходит из «Уменьшить себестоимость абонемента», «Развить маркетинговые компетенции», «Развить компетенции в тренировках». Цель «Повысить известность фитнес-студии» реализуется через цели – «Развить маркетинговые компетенции» и «Улучшить имидж, повысить авторитет». А «Улучшить

имидж, повысить авторитет» через «Усовершенствовать зал для занятий фитнесом». С помощью целей «Усовершенствовать зал для занятий фитнесом» и «Оптимизация расписания тренировок» мы сможем достигнуть цели «Уменьшить себестоимость абонеента». При реализации цели «Внедрить систему учета клиентов, расходов, доходов» мы достигнем «Оперативность ответов на заявки клиентов» и «Разработать новую схему мотивации персонала с учетом BSC». И если будет выполнена цель «Проводить мероприятия по дополнительному обучению персонала «реализуется сразу две цели – «Развить маркетинговые компетенции», «Развить компетенции в тренировках».

Перейдем к раскрытию ключевых показателей эффективности у каждой цели. Для наглядности построим таблицу. (Таблица 12)

Таблица 12 – Стратегические цели и принадлежащие им КПЭ

Стратегические цели	КПЭ
Увеличить прибыль предприятия	% роста прибыли по сравнению с предыдущим месяцем/неделей
Сократить расходы	Расходы на аренду; Расходы на зарплату сотрудникам; Затраты на расходные материалы
Увеличить объемы продаж	Количество проданных абонементов
Увеличить количество новых привлеченных клиентов	Процент роста базы данных еженедельно и ежемесячно
Улучшить имидж, повысить авторитет	Процент положительных отзывов клиентов
Повысить известность фитнес-студии	Количество подписчиков в социальных сетях
Увеличить количество постоянных	Процент купленных повторно

клиентов	абонементов
Усовершенствовать зал для занятий фитнесом	Наличие современного оборудования
Оперативность ответов на заявки клиентов	Скорость ответа на заявку
Уменьшить себестоимость абонемента	-

Продолжение таблицы 12

Внедрить систему учета клиентов, расходов, доходов	Скорость работы системы
Развить маркетинговые компетенции	Качество работы персонала;
Развить компетенции в тренировках	Обученность тренеров грамотной работе с разными целями клиентов
Проводить мероприятия по дополнительному обучению персонала	-
Разработать новую схему мотивации персонала с учетом BSC	-
Оптимизация расписания тренировок	Посещаемость групповых и персональных занятий

Стрелки в диаграмме показывают зависимость элементов друг от друга – чем жирнее стрелка тем сильнее зависимость.

Составим диаграмму организационной структуры. (Рисунок 14)

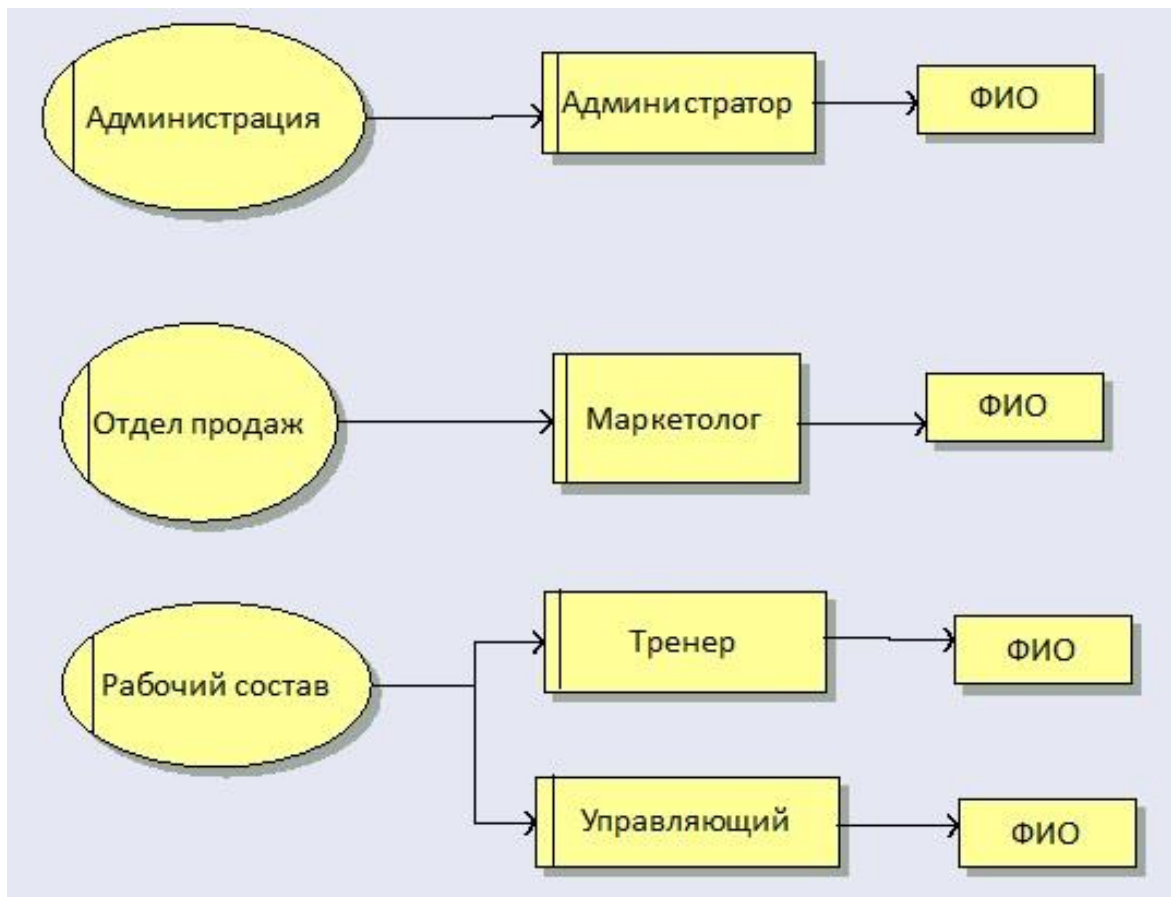


Рисунок 14 – Схема организационной структуры

Для выполнения поставленных задач мы выбрали следующие организационные структуры, которые будут участвовать в выполнении процессов, показанных на диаграммах VAD и EPC:

1. Администрация: в нее входит администратор;
2. Отдел продаж: в него входит маркетолог;
3. Рабочий состав: в него входит тренер и управляющий.

Далее составим и опишем диаграмму, представляющую взаимосвязь бизнес-процессов – VAD (Рисунок 15)

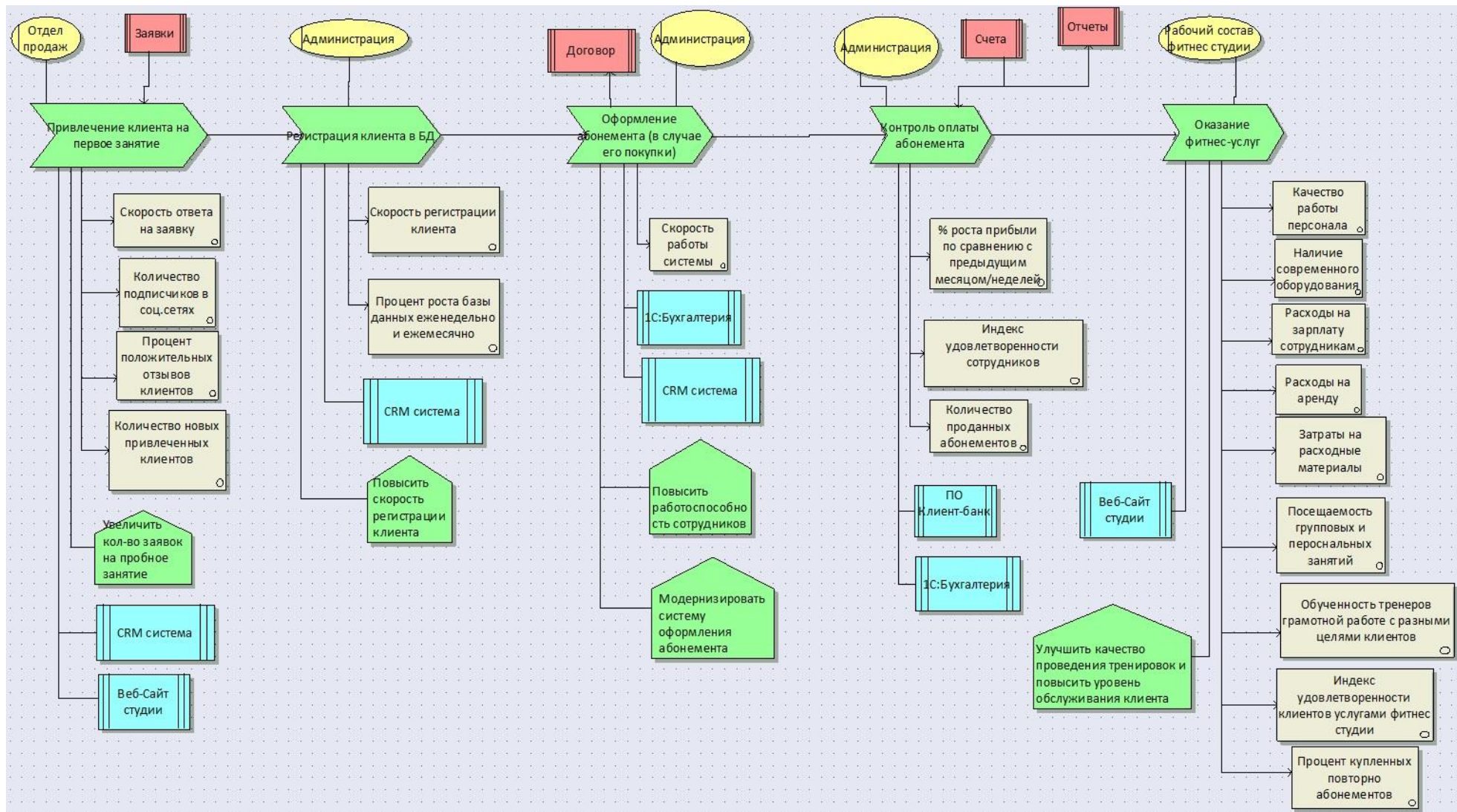


Рисунок 15 – Диаграмма VAD

Чтобы было проще читать описание диаграммы взаимосвязи бизнес-процессов, представим ее в виде таблицы. (Таблица 13)

Таблица 13 – Описание диаграммы VAD.

Бизнес-процесс	Документ	Организационная структура	КПЭ	Цель	ИТ-система
Привлечение клиента на первое занятие	Заявки	Отдел продаж	Скорость ответа на заявку; Количество подписчиков в соц.сетях; Процент положительных отзывов клиентов; Количество новых привлеченных клиентов	Увеличить кол-во заявок на пробное занятие	CRM-система; Веб-сайт
Регистрация клиента в БД	-	Администрация	Скорость регистрации клиента, Процент роста базы данных еженедельно и ежемесячно	Повысить скорость регистрации клиента	CRM система
Оформление абонента (в случае его покупки)	Договор	Администрация	Скорость работы системы	Повысить работоспособность сотрудников, Модернизировать систему оформления абонента	CRM система; 1С:Бухгалтерия

Продолжение таблицы 13

Контроль оплаты абонементов	Счета, отчеты	Администрация	% роста прибыли по сравнению с предыдущим месяцем/неделей, Индекс удовлетворенности сотрудников, Количество проданных абонементов	-	1С:Бухгалтерия; ПО Клиент-банк
Оказание фитнес-услуг	-	Рабочий состав	Качество работы персонала; Наличие современного оборудования; Расходы на зарплату сотрудникам	Улучшить качество проведения тренировок и повысить уровень обслуживания клиента; Расходы на аренду; Затраты на расходные материалы; Затраты на расходные материалы; Посещаемость групповых и персональных занятий; Обученность тренеров грамотной работе с разными целями клиентов; Индекс удовлетворенности клиентов услугами фитнес студии; Процент купленных повторно абонементов	Веб-сайт

Теперь составим и опишем диаграмму, которая также описывает бизнес-процессы – ЕРС (Рисунки 16 и 17)

Розовые фигуры – это события. Событие – это некоторое состояние, которое принимает система и определяет дальнейшее развитие одного или более бизнес-процессов. События могут активизировать функции или порождаться функциями. Зелёные элементы – функции или функциональные блоки. Функциональный блок – это действие или подпроцесс, выполняемый с целью получения заданного результата и перевода системы из одного состояния в другое. Порядок выполнения функций задается на диаграмме сверху-вниз. Желтые элементы – это исполнители процессов. Голубые элементы – это ИТ-система, используемая при выполнении задач. База данных изображена классически в виде цилиндра.

Для отображения логики переходов между функциями используются логические операторы, которые помогают конкретизировать условия выполнения параллельных работ или возникновения событий. Они показывают варианты слияния или ветвления как функций, так и событий. Логических операторов всего три: «И» (стрелка, указывающая вверх), «ИЛИ» (стрелка, указывающая вниз) и «Исключающее ИЛИ» (знак, похожий на букву «х»).

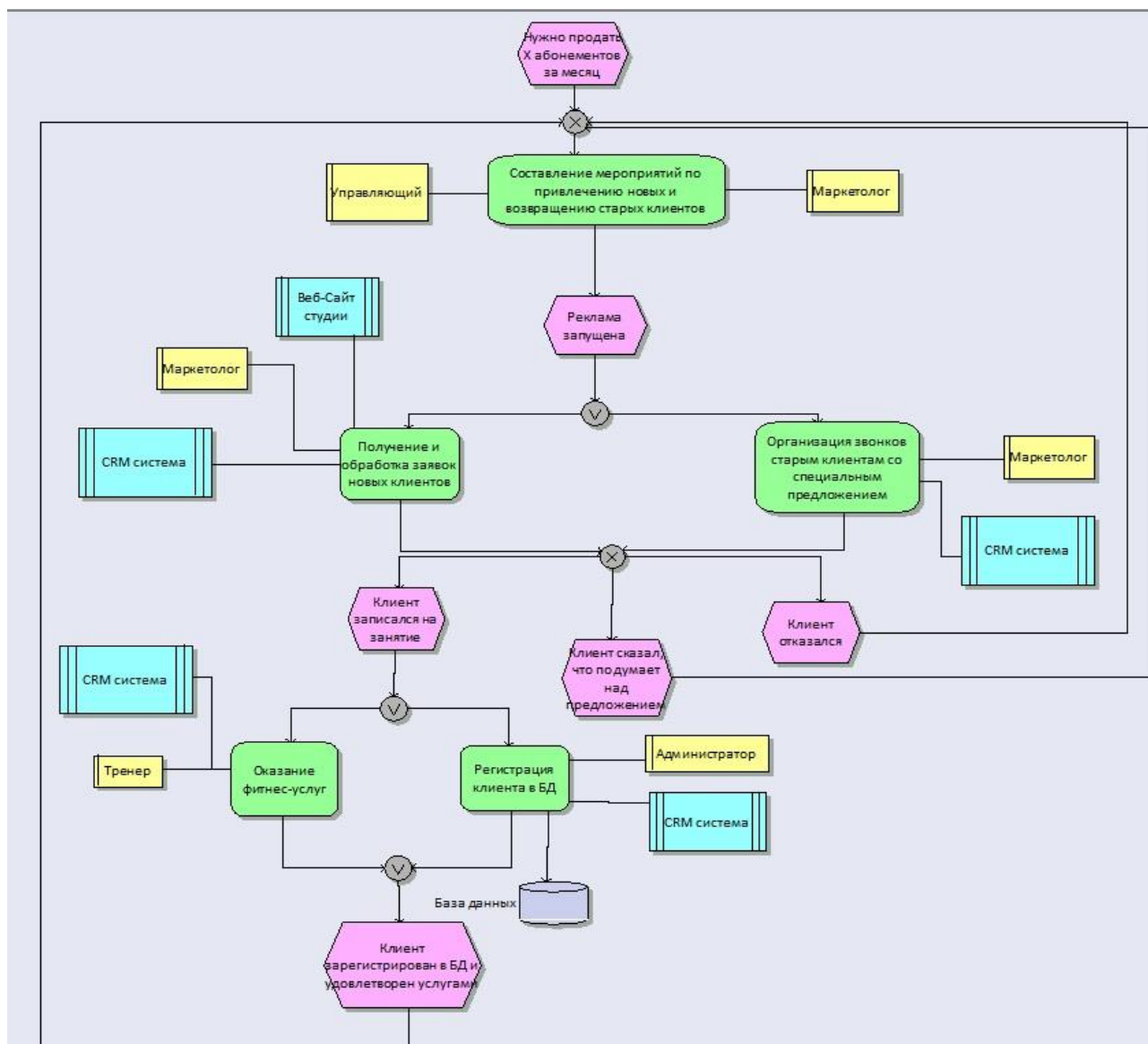


Рисунок 16 – Диаграмма EPC

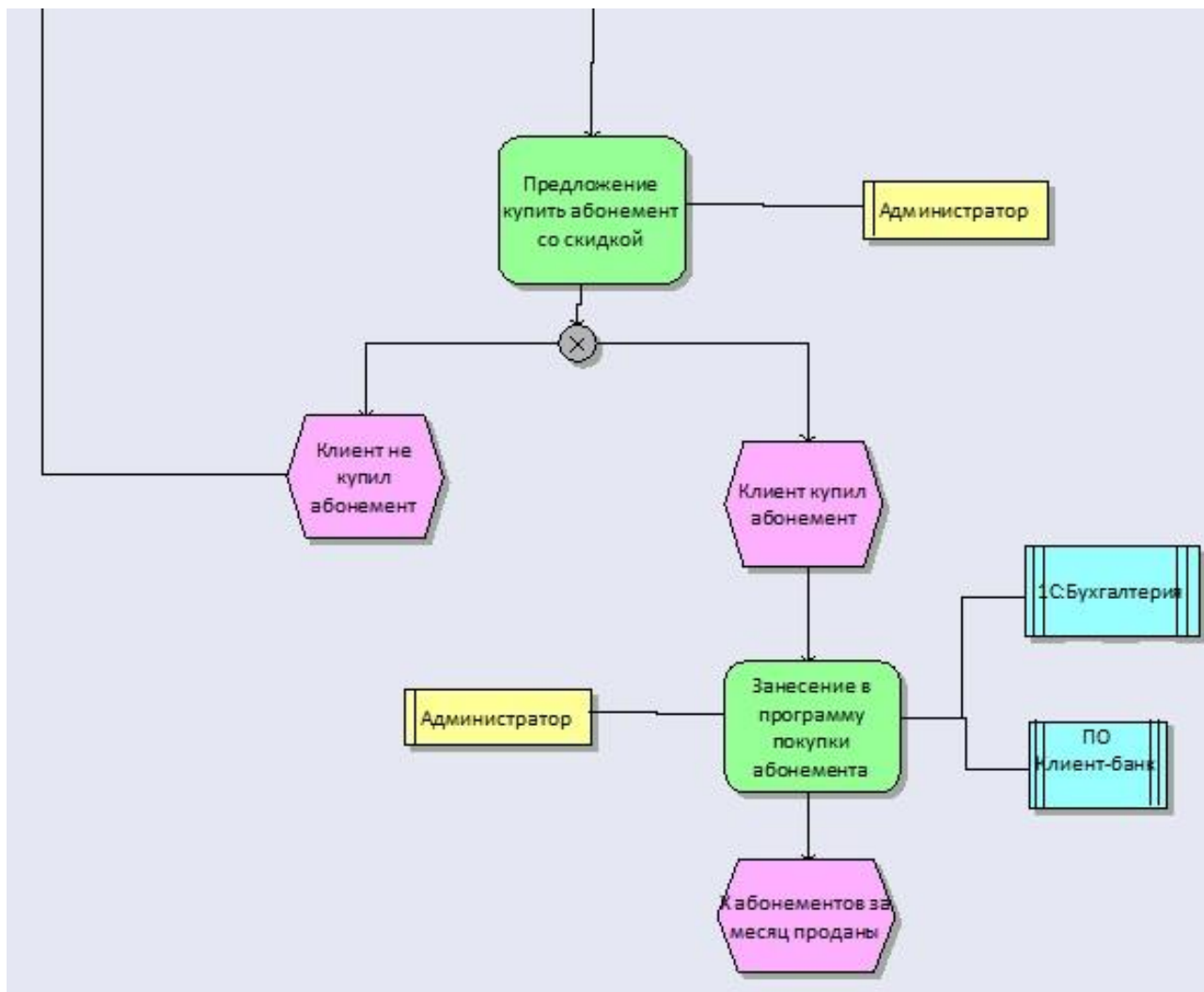


Рисунок 17 – Продолжение рисунка 16

Разработанные модели использованы для создания регламентирующих документов предприятия. (Приложение 1)

3.3 Экономическая эффективность проекта

Для расчета экономической эффективности проекта выберем основные ключевые показатели эффективности:

- % роста прибыли по сравнению с предыдущим месяцем/неделей;
- процент роста клиентской базы данных еженедельно и ежемесячно;
- количество подписчиков в социальных сетях;
- количество проданных абонементов;
- процент положительных отзывов клиентов;
- процент купленных повторно абонементов;
- посещаемость групповых и персональных занятий;

Ожидаемое увеличение прироста клиентской базы еженедельно после внедрения всех проектов по реализации стратегических целей составляет около 50%. То есть если раньше в неделю новых клиентов приходило 6 человек, то после внедрения проектов в неделю студию будет посещать 12 новых клиентов. Соответственно ожидаемое увеличение выручки предприятия за неделю будет равно также 50%. Если раньше возможность продать абонемент была всего 6 клиентам, то теперь это уже 12 клиентов, поэтому высока вероятность увеличение прибыли предприятия на 50% как минимум, конечно, идеально было бы увеличение прибыли в два раза. При увеличении этих показателей соответственно увеличится и посещаемость занятий, и процент купленных повторно абонементов, и процент положительных отзывов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

После выполнения данной работы на предприятии ООО «ФитМи» мы получили анализ сферы деятельности предприятия, разработали SWOT-анализ и выявили слабые и сильные стороны предприятия, стало ясно как развивается сейчас предприятие. С помощью схемы причинно-следственных связей выявили основные краткосрочные стратегические цели предприятия, сформировали ключевые показатели эффективности, влияющие на достижение этих целей.

Также были реализованы следующие задачи и цели:

- провели исследование текущего состояния и перспектив развития рынка фитнес услуг в г. Красноярске;
- составили характеристику деятельности ООО «ФИТМИ»;
- сформировали стратегию предприятия (сбалансированная модель КПЭ, целевые значения, мероприятия по реализации стратегии);
- сформировали модель бизнес-процессов предприятия;
- выбор средств автоматизации и формирование проектного решения по автоматизации предприятия.

Предприятию мы предоставили все сформированные в методологии ARIS схемы и пояснения к ним. Теперь дальнейшее развитие предприятия будет зависеть от их управляющих и директора.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Починкин А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта / Спорт, 2016. – 20 с.
2. Конова Т.А. Менеджмент спортивных и физкультурно-оздоровительных организаций. Повышение эффективности организаций физической культуры и спорта – Омега-Л, 2017 – 210 с.
3. Мелёхин А.В. Менеджмент физической культуры и спорта. – Юрайт, 2017 – 56 с.
4. Филиппов С.С. Менеджмент физической культуры и спорта. 3-е издание – Юрайт, 2017 – 106 с.
5. Переверзин И.И. Искусство спортивного менеджмента. – Советский Спорт, 2005 – 70 с.
6. Шеер А-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. – Российский филиал IDS Scheer, 1999
7. Шеер А-В. ARIS – Моделирование бизнес-процессов. – Вильямс, 2009
8. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – Манн, Иванов и Фербер, 2013 – 54 с.
9. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – Манн, Иванов и Фербер, 2013
10. Долганова О. И., Виноградова Е. В., Лобанова А. М. Моделирование бизнес-процессов. Учебник и практикум; рекомендовано УМО ВО / Юрайт, 2017 – 67 с.
11. Арустамов, Э.А. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие; рекомендовано УМО по образованию в области природообустройства и водопользования / Э. А. Арустамов, А. Н. Пахомкин, Т. П. Митрофанова. – 3-е изд., испр. и доп. – [б. м.], 2010. – 336 с.

12. Валигурский, Д. И. Организация предпринимательской деятельности: учебник / Д. И. Валигурский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: "Дашков и К", 2010. – 520 с.
13. Алексеев, И. С. Внешнеэкономическая деятельность / И. С. Алексеев. – М.: "Дашков и К", 2010. – 304 с.
14. Алиев, И. И. Экономика труда: учебник для бакалавров / И. И. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – М.: Юрайт, 2013. – 671 с. – (Серия: Бакалавр. Базовый курс)
15. Ахинов, Г. А. Экономика общественного сектора: учебник / Г. А. Ахинов, И. Н. Мысляева. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 331 с. – (Высшее образование: Бакалавриат)
16. Баженов, Ю. К. Менеджмент организации: методические рекомендации по подготовке и защите выпускных квалификационных работ: / Ю. К. Баженов, В. А. Пронько. – М.: "Дашков и К", 2008. – 168 с.
17. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: учебник; допущено МО РФ / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2010. – 464 с.
18. Информационные технологии в экономике и управлении: учебник; рекомендовано МО и науки РФ / ред. В. В. Трофимов. – М.: Юрайт, 2011. – 478 с.
19. Бовин, А. А. Управление инновациями в организациях: учеб. пособие / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. – 3-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2009. – 415 с.
20. Инькова, Н. А. Современные интернет-технологии в коммерческой деятельности: учеб. пособие; допущено УМО по образованию в области коммерции / Н. А. Инькова. – М.: Омега-Л, 2010. – 188 с.
21. Балдин, К. В. Антикризисное управление: макро – и микроуровень: учебное пособие / К. в. Балдин, И. И. Передеряев, А. В. Рукосуев. – 4-е изд., испр. – М.: "Дашков и К", 2010. – 268 с.

ARIS Report

Server: local
Database: Obespechenie
User: system

1.Top-Level

Group:	(Untitled)
Attributes:	
Name	VAD
Type	Value-added chain diagram

1. 1 VAD Value-added chain diagram

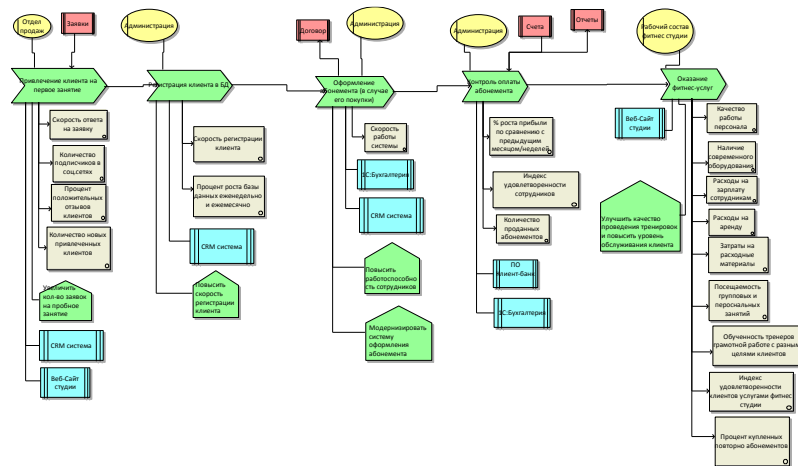


Figure 1 VAD

Process description

1. 1. 1 Контроль оплаты абонента

Attributes:	
Name	Контроль оплаты абонента
Type	Function
Input:	
has input of	Счета
Output:	
has output of	Отчеты
Organizational responsibility:	
is under technical responsibility of	Администрация
Supporting application systems:	
is supported by	ПО Клиент-банк
is supported by	1С:Бухгалтерия

1. 1. 2 Оказание фитнес-услуг

Attributes:	
Name	Оказание фитнес-услуг
Type	Function
Organizational responsibility:	
is under technical responsibility of	Рабочий состав фитнес студии
Supporting application systems:	
is supported by	Веб-Сайт студии

1. 1. 3 Оформление абонемента (в случае его покупки)

Attributes:	
Name	Оформление абонемента (в случае его покупки)
Type	Function
Output:	
has output of	Договор
Organizational responsibility:	
is under technical responsibility of	Администрация
Supporting application systems:	
is supported by	CRM система
is supported by	1С:Бухгалтерия

1. 1. 4 Привлечение клиента на первое занятие

Attributes:	
Name	Привлечение клиента на первое занятие
Type	Function
Input:	
has input of	Заявки
Organizational responsibility:	

is under technical responsibility of	Отдел продаж
Supporting application systems:	
is supported by	CRM система
is supported by	Веб-Сайт студии

1. 1. 5 Регистрация клиента в БД

Attributes:	
Name	Регистрация клиента в БД
Type	Function
Organizational responsibility:	
is under technical responsibility of	Администрация
Supporting application systems:	
is supported by	CRM система

1. 2 ипс еЕРС

Group:	(Untitled)
Attributes:	
Name	ипс
Type	еЕРС

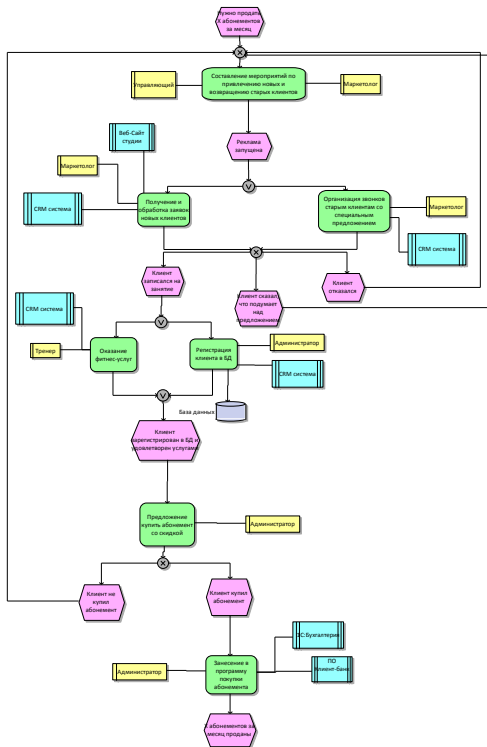


Figure 2 ипс

Process description

1. 2. 1 Занесение в программу покупки абонента

Attributes:	
Name	Занесение в программу покупки абонента
Type	Function
Organizational responsibility:	
is under technical responsibility of	Администратор

Supporting application systems:	
is supported by	ПО Клиент-банк
is supported by	1С:Бухгалтерия

1. 2. 2 Оказание фитнес-услуг See 1. 1. 2

Organizational responsibility:	
is under technical responsibility of	Тренер
Supporting application systems:	
is supported by	CRM система

1. 2. 3 Организация звонков старым клиентам со специальным предложением

Attributes:	
Name	Организация звонков старым клиентам со специальным предложением
Type	Function
Organizational responsibility:	
is under technical responsibility of	Маркетолог
Supporting application systems:	
is supported by	CRM система

1. 2. 4 Получение и обработка заявок новых клиентов

Attributes:	
Name	Получение и обработка заявок новых клиентов
Type	Function
Organizational responsibility:	
is under technical responsibility of	Маркетолог
Supporting application systems:	
is supported by	Веб-Сайт студии
is supported by	CRM система

1. 2. 5 Предложение купить абонемент со скидкой

Attributes:	
Name	Предложение купить абонемент со скидкой
Type	Function
Organizational responsibility:	
is under technical responsibility of	Администратор

1. 2. 6 Регистрация клиента в БД See 1. 1. 5

Output:	
creates output to	База данных
Organizational responsibility:	
is under technical responsibility of	Администратор
Supporting application systems:	
is supported by	CRM система

1. 2. 7 Составление мероприятий по привлечению новых и возвращению старых клиентов

Attributes:	
Name	Составление мероприятий по привлечению новых и возвращению старых клиентов
Type	Function
Organizational responsibility:	
is under technical responsibility of	Маркетолог
is under technical responsibility of	Управляющий

1. 3 орг.структуркк Organizational chart

Group:	(Untitled)
Attributes:	
Name	орг.структуркк
Type	Organizational chart

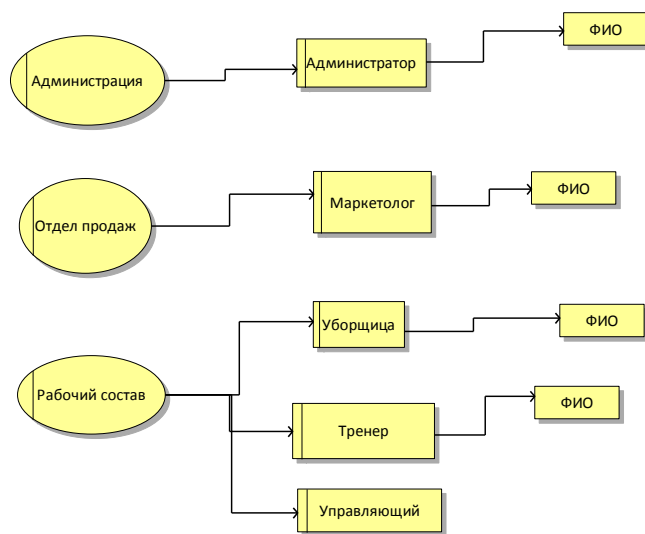


Figure 3 орг.структуркк

Process description