

Вавилов Владислав

Основы менеджмента в фитнес-индустрии

Киев
2015

УДК 005.32:[796.012.61+613.71

ББК 65.290–2+75.6

В12

В12 **Вавилов, Владислав.**

Основы менеджмента в фитнес–индустрии / Владислав Вавилов. — К. : Саммит–Книга, 2015. — 168 с. : ил.

ISBN 978–617–7182–75–6

Фитнес–индустрия — это интересное и специфическое направление бизнеса. С начала 90–х фитнес вошел в жизнь простого обывателя, плавно переключаясь из подвалов в престижные залы.

С каждым годом количество фитнес–клубов, как и салонов красоты, растет, и возникает ключевой вопрос фитнес–бизнеса: как грамотно управлять фитнес–клубом, чтобы он приносил прибыль?

В данной книге вы найдете ответы на все волнующие вопросы о фитнес–бизнесе. Получите рекомендации, как грамотно работать с персоналом, подбирать и мотивировать свою команду. Советы, как стать успешным фитнес–менеджером. Все советы практические и применимы в фитнес–клубах на территории СНГ.

Это первая книга о фитнес–менеджменте — важный инструмент для грамотного управленца фитнес–клубом.

Автор — Вавилов Владислав, бизнес–тренер, ведущий консультант в индустрии красоты и фитнеса, политический и общественный деятель.

УДК 005.32:[796.012.61+613.71

ББК 65.290-2+75.6

ISBN 978–617–7182–75–6

2015 © Владислав Вавилов

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление	9
ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	11
Планирование	12
Организация	14
Координация	16
Принятие решений	17
Контроль	18
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ТРЕНАЖЕРНОГО ЗАЛА	20
Оборудование тренажерного зала	23
Вентиляция	24
Груша в тренажерном зале	25
Сервис и услуги тренажерного	25
Инструктаж	26
Как проводится инструктаж	26
Персональные тренировки	29
Оплата	30
Секрет материальной мотивации	30
Сплит–тренировки и тренировки в малых группах	31
Требования к тренеру тренажерного зала	32
ОПТИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО ТРЕНЕРСКОГО СОСТАВА	36
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ГРУППОВЫХ ПРОГРАММ	41
Концепция клуба и задачи департамента	41
Услуги подразделения	42
Оптимальное количество студий	43
Оборудование для групповых программ	44
Оплата труда инструкторов групповых программ	45

Обучение и развитие	47
Организация и проведение оценки инструкторского состава	47
Составление расписания	48
Критерии эффективности работы подразделения	49
Рейтинг уроков	51
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ РЕЦЕПЦИИ	53
Администратор фитнес-клуба	53
Старший администратор фитнес-клуба	56
МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ	60
МЕНЕДЖЕР СОПРОВОЖДЕНИЯ	62
Место менеджера сопровождения в структуре фитнес-центра	62
Преимущества введения должности менеджера сопровождения	65
Основные функции менеджера сопровождения	66
Требования к менеджеру сопровождения	68
Чистота и уборщицы	73
Грамотное распределение клиентов	75
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ «ФИТНЕС», «СЕРВИС», «ПРОДАЖИ»	79
Отдел сервиса и сопровождения клиентов	79
Чем должны заниматься эти специалисты?	80
Жалобы	81
Топ жалоб в фитнес-клубе	81
Кто лучше поможет клиенту продлить карту	82
Отдел продаж — взаимоотношение с отделом сервис и фитнес-департаментом в вопросах, какие пакеты лучше продавать	83

Организация и контроль взаимодействия подразделений в фитнес-клубе	84
Организация кросс-продаж	86
УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ В ФИТНЕС-ДЕПАРТАМЕНТЕ	88
Тренажерный зал	88
Групповые программы	92
Аква-направления	95
Единоборства	98
Игровые направления	99
БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ	101
Каждый квадратный метр должен приносить прибыль, или Зачем мы вообще тут собрались	101
Рекомендации по работе отдела продаж:	102
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С КЛИЕНТОМ В НЕБОЛЬШОМ КЛУБЕ. СОВМЕЩЕНИЕ ФУНКЦИЙ РЕЦЕПЦИИ, ОТДЕЛА ПРОДАЖ И СЕРВИСА	116
Фитнес-студии	120
Управление фитнес-студиями	122
Дети в фитнес-студии	124
СОБРАНИЕ В ФИТНЕС-КЛУБЕ	125
Собрание нужно проводить, если	126
Собрание не следует проводить, если	127
Подготовка к собранию	127
Рекомендации по управлению временем собраний	128
Причины неэффективности собраний	129
ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ	131
Беджи	137

Вопрос внешнего вида и формы	137
Работа со звездными тренерами	140
УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ	143
Как создать хорошую команду	143
Отбор персонала — очень важный этап работы менеджера	146
Проведение адаптации сотрудников	149
Обучение сотрудников	149
Мотивация персонала	150
ПРИВЛЕЧЕНИЕ, ПОДБОР, ОТБОР И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	151
Профессиограмма. Компетенция и компетентность	151
Анкетирование	156
Собеседование	156
Тестирование	158
Минимизация затрат на обучение персонала.	160
Обучение и развитие персонала: виды и формы обучения, их особенности и использование	162
Анализ потребности в обучении	164
Планирование обучения	165
Оценка эффективности обучения.	167
Посттренинговые мероприятия	169
Грамотная мотивация сотрудников: ее особенности	170
Мотивация и стимулирование как основные инструменты сохранения удовлетворенности персонала и удержания лучших работников.	177
Мотивация сотрудников	178
Самые распространенные способы мотивации персонала фитнес-клуба: за и против.	180
Индивидуальный подход к мотивации сотрудников	182

Рекомендации по рациональному использованию материальной мотивации	184
Нематериальная мотивация как альтернатива денежному вознаграждению	186
Роль руководителя в обеспечении мотивации и командообразования сотрудников фитнес-клуба	190
Как сделать, чтобы тренер продавал спортивное питание клуба?	193
Оргструктура фитнес-департамента	193
ВНУТРЕННИЙ PR (МЕРОПРИЯТИЯ, ПРАЗДНИКИ)	197
1. Новый год	198
2. 14 февраля.	199
3. 8 марта.	200
4. Юбилей клуба	200
ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ КАДРОВЫХ ВОПРОСОВ	202
Четырнадцать принципов эффективного менеджмента:	202
Теория Лидерства	209
Лидерство на основе модели эмоционального интеллекта	216
МЕНЕДЖЕРСКИЕ ЛАЙФХАКИ И ФИШКИ	223
Принципы эффективного планирования	224
Что такое KPI?	225
Директор, он же — собственник. Что делать?	227
Проблема воровства в фитнес-клубе	230
Стероиды и персонал.	233
Звездная болезнь	234
ФИТНЕС-КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ	236
Кто может быть фитнес-консультантом?	238

Секретные советы бывалого фитнес менеджера	239
Документы и бланки	242
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	247
Приложение. Должностная инструкция инструктора тренажерного зала	248

ВСТУПЛЕНИЕ

Дорогой читатель, перед вами — книга, посвященная фитнес-менеджменту. За 15 лет работы в фитнес-индустрии я управлял несколькими фитнес-клубами, а также консультировал десятки предприятий сферы фитнеса. Наблюдая за уровнем подготовки менеджеров, я сделал простой вывод: фитнес-менеджеру необходимо постоянно учиться. Учиться должен любой менеджер, а менеджер фитнес-клуба — особенно. Ведь фитнес-индустрия, особенно в Восточной Европе, находится в постоянном движении и развитии.

Я решил написать книгу и поделиться своими знаниями, а главное — опытом, с коллегами и начинающими менеджерами.

Как говорится, делитесь — и прибудет.

К особенностям фитнес-менеджмента относится то, что этим правилам и узкой специфике бизнеса и его подводным камням мало кто учит. Обычно понимание приходит спустя два-три года работы, а полное осознание тонкостей и инструментов менеджера приходит на десятый год. Я хочу помочь вам сократить этот период и минимизировать количество шишек, которые вы можете набить, дать ряд практических советов.

Открытие фитнес-клуба, да и сам фитнес-клуб, зачастую ассоциируется с тренажерным залом и «качком», который должен ходить в растянутой майке, тренироваться с большими весами и много кушать. Боюсь спросить, с кем же ассоциируется фитнес-менеджер?

Часто менеджеры в фитнес-клубах — это родственники собственника клуба. Я ничего не имею против такой формы работы при одном условии: если эти менеджеры эффективны и приносят клубу прибыль, либо радость его хозяину.

Обычно фитнес-менеджеры не любят учиться, им кажется, что они все знают и все умеют. Большинство из них учится только в период тяжелого кризиса на предприятии. Когда спад клиентов превышает 70%, в других сферах бизнеса это уже клиническая смерть, а в фитнес-индустрии — это повод посетить семинар. Действительно, настало время узнать что-то новое. Не стоит доводить свой клуб «до ручки».

Прочитав эту книгу, вы получите действенные инструменты для эффективного управления фитнес-клубом или фитнес-студией.

Главное — грамотно ими распорядитесь.

Удачи.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

«Менеджер фитнес-клуба» — как гордо звучит эта должность! Особенно гордо она звучит, характеризуя человека, который действительно соответствует своему положению.

Кто такой фитнес-менеджер?

Менеджер — это сотрудник, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.

Фитнес менеджер — это управленец, который несет ответственность за свои действия и за действия своих подчиненных. Мне очень нравится это определение.

Работа фитнес-менеджера — это прежде всего, большая ответственность за результат, за весь фитнес-коллектив, за плановые показатели.

Я часто встречаю очень хороших фитнес-тренеров, которые никак не могут понять тот факт, что они — довольно средние менеджеры. Искусство руководить людьми и вести их вперед к заданной цели, к сожалению, дается не всем. По этой причине фитнес-индустрия и страдает от некачественного менеджмента, а, на мой взгляд, это — ключевая проблема сегодняшнего фитнес-бизнеса. Тренеров учат постоянно, менеджеров — тоже пытаются. Про администраторов — молчу.

Давайте более детально разберем функции, которые должен выполнять фитнес-менеджер (иногда его называют фитнес-директором):

1. Планирование

Это очень важная функция любого менеджера, и фитнес-индустрия — не исключение.

Не буду вдаваться в глубокие подробности плановой экономики, но без грамотного плана работы невозможно достичь результата. Если не планировать определенное количество клиентов или проданных персональных тренировок, вы никогда не достигнете ожидаемых результатов.

Менеджер не должен рассчитывать на экспромт или случайность: это — не покер.

В вопросе планирования работы фитнес-клуба важно отметить вопрос определения целей для каждого сотрудника и для департамента в целом.

Каждому сотруднику фитнес-клуба желательно ставить план. Знаю, что это неприятная штука. Но без этого — никак. Ведь для обеспечения полноценной работы вашего клуба вам необходимо зарабатывать, то есть продавать услуг на определенную сумму. И проще ее достичь, когда каждый из сотрудников будет понимать, сколько всего надо заработать и сколько должен принести именно он.

Важно! Уважаемые директора, не ставьте сотрудникам невыполнимые планы. Это их демотивирует, и они перестают качественно работать. Нередко встречаю ситуации, когда тренеру тренажерного зала ставят план сто тренировок за три месяца работы. При этом тренера не учат, как эти чертовы тренировки продавать. Я уже умолчу о самом тренировочном процессе.

Рекомендую обязательно ставить план отделу продаж, в том числе и рецепции, ведь часто эти функции выполняют одни и те же люди. Мои им соболезнования, это — реально герои.

Для инструкторов групповых программ довольно сложно ставить планы. Во-первых, они работают в разных клубах и бегают, как кузнечики, по всему городу. Во-вторых, персо-

нальные тренировки в групповых программах мало кто покупает. Хотя, на мой взгляд, ключевая проблема низких продаж персональных тренировок в групповых программах лежит в нежелании инструкторов продавать эти тренировки. Ведь эти веселые ребята и девушки не сильно хотят учиться продажам. А стоило бы.

Вы должны четко поставить цель и показывать степень прогресса. Каждый инструктор знает, сколько часов он отдежурил, и сколько тренировок провел. Они записывают эту информацию либо в чудо-блокнот, либо в телефон. Важно формировать командный дух всего вашего клуба и всех подчиненных. Поэтому я рекомендую вывешивать раз в неделю в комнате для персонала цифру, которую заработал клуб за неделю, и сколько еще осталось до достижения плановых показателей. Это будет мотивировать ваш коллектив.

Следующим важным моментом в планировании является установка срока выполнения плана. То есть, когда каждый понимает, что именно ему нужно сделать, и когда. Это важно.

И последним этапом в вопросе планирования является определение путей достижения поставленных целей. Ведь мало просто сказать: нам надо заработать 100 000 у.е. за работу, мальчики и девочки. Менеджер должен понимать, каким образом его коллектив заработает эти 100 тысяч, какие надо применить менеджерские инструменты для достижения цели.

Я обычно рекомендую и сам на собрании рассказываю, как нужно достигать эти цели. Причем рассказываю это на общем собрании всего коллектива, приглашая даже уборщиц и охранников. Ведь если мы — одна большая семья, то радости и проблемы мы должны делить вместе. Я часто встречаю сотрудников, не понимающих и не знающих этих данных. Почему-то менеджмент их фитнес-клуба скрывает эти цифры от своих подчиненных. Могу расстроить уважаемых коллег: ваш оборот не является настолько закрытой информацией. Ведь определить

(хотя бы приблизительно) ваш оборот несложно. Так что мотивируйте цифрами свой персонал.

Важно. Руководитель одной крупной компании (не фитнес-индустрии) на тренингах для своих сотрудников никогда их не критиковал, и не делал замечания, если у них не получалось выполнить задания. Он помогал каждому сотруднику решить вопрос. Но после обучения он требовал выполнения и применения навыков, полученных на обучении. И жестко штрафовал, если они их не применяли.

Фитнес-менеджер иногда ассоциируется у меня со строгим, но любящим многодетным папой или мамой. Сотрудники — это дети, которых надо любить, но наказывать. Причем наказывать можно даже тогда, когда они все хорошо делают. Просто, чтобы не расслаблялись.

Хотя помните: уважение, основанное на страхе, не приведет к большому, и, самое главное, длительным достижениям.

2. Организация

Очень важный аспект работы фитнес менеджера — правильно организовать процесс работы всего клуба: процесс выполнения плана по продажам персональных тренировок, процесс выполнения распоряжений. Менеджер должен понимать, как эти процессы проходят и что необходимо делать для их реализации. Обычно на этом этапе фитнес-менеджеру помогают руководители подразделений. Это может быть старший тренер в тренажерном зале или менеджер тренировочного зала, менеджер групповых программ или старший администратор рецепции.

Грубо говоря, это — менеджеры, которые подчиняются фитнес-менеджеру. В каждом клубе своя иерархия и свои правила, так что не будем на этом останавливаться. Важно распределить ответственность, которую будет нести каждый сотрудник фитнес-клуба.

Но только после четкого понимания, как ему достичь поставленных планом результатов.

Фитнес-менеджер должен регулярно проводить собрания с менеджментом среднего звена, задавать им базовые вопросы. Что сделано? Что надо исправить? Какие меры уже предприняты?

Я рекомендую делегировать полномочия своим подчиненным. Ведь если вы руководите большим фитнес-клубом и не делегируете своих полномочий, то ваш рабочий день напоминает аврал приемного отделения скорой помощи. Тут бумага в туалете закончилась, тут инструктор аква-направления не вышел на смену, тут клиент не доволен инструктажем. И вы бегаєте, как рысь, раненная в ягодицу, решая текучку.

Для этого нужны менеджеры (старшие) по каждому направлению. Они должны помогать вам в решении рабочих вопросов, а вам следует заниматься глобальными и стратегическими вопросами развития вашего фитнес-клуба, а не бегать с уборщицами в поисках туалетной бумаги.

Важным аспектом в организации работы вашего персонала является координация работы. Во-первых, каждый сотрудник должен знать, по каким вопросам к кому обращаться. Во-вторых, нужно соблюдать субординацию. А с этим очень часто бывают проблемы. Если что-то происходит, то сразу бегут к «самому главному», которого следует называть по имени-отчеству. Давно замечено: если вы становитесь менеджером, уборщицы немедленно начинают вас называть по имени-отчеству. А со временем — просто «Валерич» (я про себя).

Смешной пример. В клубе, в котором я работал, произошел потоп. Случилось это в три часа ночи. Я отвечал за департамент охраны, администраторов и уборщиц. Обычно эти департаменты постоянно находятся под ударом и «косячат» по-черному.

Звонок меня разбудил и привел в шок. Охранник испуганным голосом говорит: «Нас затапливает!». Спросонок я никак не могу понять, каким образом фитнес-клуб оказался на море.

Но клуб реально затапливало. Охранник просил разрешения позвонить генеральному директору. Я ему в этом отказал. Что может сделать генеральный? Прибежать с ведрами и начать вычерпывать воду?!

У департамента охраны была четкая команда: если что-то происходит, то первым звонить мне, а потом я приму решение звонить генеральному директору.

Утечка была устранена, а в 9:00, когда генеральный директор пришел на работу, я доложил об инциденте и его решении.

У вас в клубе должно происходить точно так же.

3. Координация

Важным аспектом в процессе организации работы фитнес-клуба является координация.

Координация — это процесс согласования.

Настоящий менеджер должен выстроить работу своего фитнес-клуба так, чтобы клуб был полностью независим от личности менеджера. Каждый сотрудник должен понимать, что он делает, в какой ситуации он обращается к администратору, а в какой — бежит к «самому главному». Напоминать вам, что эти вопросы обычно описываются в должностной инструкции, я не буду. Ведь ее все равно никто не читает, хотя образец приводится в конце этой книги, как пример для использования.

Важным моментом координации работы персонала фитнес-клуба есть четкое понимание и грамотная работа по адаптации нового персонала. О процессе адаптации написано чуть ниже. В вашем фитнес-клубе часть персонала может увольняться, меняться. И ту схему работы, которую вы настроили с одними сотрудниками, надо поддерживать. Ведь через месяц-другой

некоторые сотрудники просто забывают правила и стандарты качества обслуживания, а также внутренние распоряжения. Им нужен волшебный «пендель», либо один-другой удар гимнастической палкой по мягкому месту. Не стесняйтесь несколько раз объяснить, что должен выполнять ваш тренер. Как он должен работать с рецепцией. Эта профилактика никогда не будет лишней.

4. Принятие решений

Процесс, или процедура, принятия решений — основной аспект в организации работы фитнес-клуба. Вы можете прочесть тысячи книг, прослушать десятки лекций, но решения будете принимать только вы. Да и ответственность вы тоже будете нести лично и в одиночку.

Оштрафовать этого тренера или администратора, сделать скидку для требовательного клиента... Вы, как менеджер, должны принимать взвешенное решение. Рекомендую в процессе принятия решений всегда думать о последствиях и быть жестче в этом аспекте. Ведь за твердым и принципиальным лидером пойдут сотрудники. А за нерешительным «тихоней» никто не пойдет! Помните об этом, начинающие тираны и фитнес-диктаторы :).

Сотрудники не должны оспаривать и ставить под сомнение ваши распоряжения. Вы должны быть авторитетом в глазах всего персонала.

Помните: за принятые вами решения наступает ответственность. Тщательно взвешивайте любые действия и ни в коем случае не принимайте решение сгоряча. Деньги любят тишину, а голова любит холод.

Очень важным правилом эффективного менеджера является право советоваться: вы вызываете к себе сотрудника и спрашиваете, что бы он сделал на вашем месте в данной ситуации. Не

стесняйтесь это делать. Я так делаю с особо наглыми и «типа умными», мол «вам там легко руководить». «Вот я бы на вашем месте...» — и начинает умничать в комнате для персонала. Парировать: «Не вопрос, а как бы ты сделал на моем месте?» Часть людей тушуетса и отвечает, что это вы менеджер, а не они. И их ум и рекомендации сразу куда-то исчезают.

Важно, чтобы коллектив не сомневался в правильности ваших решений.

5. Контроль

Вы должны контролировать все процессы, которые происходят у вас в фитнес-клубе. Поговорка о том, что имеющий информацию владеет миром, применима и к фитнес-клубу. У некоторых собственников складывается неправильное ощущение, что менеджер должен присутствовать весь день в клубе и сидеть, как охранник, на проходной. Настоящий менеджер обязан знать, что происходит у него в фитнес-клубе и без личного присутствия в нем.

Как, спросите вы? Ответ прост, но неприятен. У вас должны быть специальные люди, которые могут вам рассказать, что действительно происходит в клубе. Это не стукачи, которые «закладывают» сотрудников, желая выслужиться перед директором. Это — доверенные люди. Скажу больше: если часть персонала нарушает правила, этот сотрудник должен нарушать вместе с ними. Он должен быть «агентом под прикрытием». Если коллектив его расколется, вы лишитесь своего информатора, и будете дурно выглядеть в глазах подчиненных. Если не получается найти такого человека, лучше не пробуйте.

Следующим важным аспектом контроля является видеонаблюдение. Вы можете отсутствовать весь день, затем прийти на работу, и в ускоренном режиме просмотреть, что происходило в клубе. Помогает! Кроме того, видеонаблюдение позволяет грамотно решать спорные ситуации с коллективом и клиентами.

Важно. Если вы видите, что сотрудник что-то начинает делать неправильно, рекомендую его сразу остановить и исправить его действия. Не дожидайтесь, что он сам все исправит, если будет долгое время что-то делать неправильно. Это может войти в привычку, и потом это уже исправлять будет гораздо сложнее.