



Маркет
Аналитика

**ДЕМО-ВЕРСИЯ
БИЗНЕС-ПЛАН
ОТКРЫТИЯ ФИТНЕС-КЛУБА**

Москва, сентябрь 2011



СОДЕРЖАНИЕ

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Идея проекта

Основные параметры

Финансовые показатели

ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА

Оценка рынка услуг физической культуры и спорта РФ

Оценка рынка фитнес-услуг

Сегментация на рынке фитнес-услуг

Конкурентный анализ в сегменте фитнес-клубов

Описание потребителей

Потребительские предпочтения посетителей фитнес-клубов

Тенденции развития рынка

Риски и барьеры при выходе на рынок

КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТА

Общие сведения

Оформление фитнес-клуба

Распределение площади объекта

Виды услуг

Стоимость услуг

Позиционирование услуг фитнес-клуба

Концепция рекламной и PR кампаний

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Организационный план реализации проекта

Производство услуг

ПЕРСОНАЛ ПРОЕКТА

Формирование штата сотрудников

Штат сотрудников и его функционал

Организационно-управленческая структура компании

Формирование фонда оплаты труда

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Исходные данные и допущения

Инвестиционная деятельность

Операционная деятельность

Доходы

Расходы

Финансовая деятельность

Эффективность инвестиций и анализ чувствительности

ЮРИДИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Нормативно-правовая документация для открытия фитнес-клуба

Нормативная база, регулирующая деятельность фитнес-клуба

Приложение 1. Должностные инструкции персонала фитнес-клуба

Управляющий



Бухгалтер
Администратор
Бармен
Инструктор тренажерного зала
Инструктор групповых программ
Уборщица
Приложение 2. Прогнозное движение денежных средств, \$
Приложение 3. Прогнозный бюджет доходов и расходов, \$
Приложение 4. Прогнозный баланс, \$
Приложение 5. Показатели финансовой состоятельности

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Идея проекта

Открытие фитнес-центра, предоставляющего услуги аэробных тренировок и тренажерного зала, сауны и фитобара.

Основные параметры

- ✓ Место реализации проекта – г. Москва, спальный район.
- ✓ Необходимая площадь – 350 кв.м.
- ✓ Средний чек фитобара - \$5
- ✓ Стоимость месячного абонемента - \$150
- ✓ Количество посетителей в месяц – 3900
- ✓ Этажность – 1 этаж
- ✓ Права собственности на помещения – долгосрочная аренда
- ✓ Режим работы – будни с 07:00 до 24:00, выходные дни с 08:00 до 23:00
- ✓ Штат – 11 человек

Финансовые показатели



- ✓ Ставка дисконтирования: ...%;
- ✓ Чистый приведенный доход, NPV: \$...;
- ✓ Внутренняя норма рентабельности, IRR, годовая: ...%;
- ✓ Индекс прибыльности (PI): ...;
- ✓ Срок окупаемости, мес.: ...;
- ✓ Дисконтированный срок окупаемости, мес.: ...;
- ✓ Необходимые инвестиции: \$...;
- ✓ Период расчета показателей, лет: 5.

ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА

Рынок фитнес-услуг является сегментом рынка физической культуры и спорта. Можно выделить еще несколько основных сегментов:

- ✓ Активный досуг – единичные услуги, связанные со спортивным досугом;
- ✓ Развлечения – такие услуги, как бильярд, боулинг и т.д.
- ✓ Спортивные тренировки – услуги по подготовке профессиональных спортсменов.
- ✓ Услуги сервиса – прокат и ремонт инвентаря для различных видов спорта.

Рынок показывает стабильный спрос, который связан с ...

Диаграмма. Объем платных услуг по физической культуре и спорту в России, млрд. руб.

.....

Наибольшим спросом у респондентов пользуются услуги

.....

В структуре российского рынка физкультурно-оздоровительных услуг лидирует Москва - на нее приходится 47,4% рынка. Следом идет ... - 5,3%, третье место занимает ... - 5,1%. В число крупных рынков также входят

.....



На данный момент в Москве степень наполнения рынка следующая:

- ✓ Категории «Премиум» и «Люкс» заполнены на ...%;
- ✓ Категории «Средний класс» и «Эконом» заполнены лишь на ...%.

По итогам 2010 г. объем рынка фитнес-услуг в России оценивается на уровне ... млн. долл.

.....

По данным ..., около 35% жителей Москвы одним из главных способов поддержания физической формы и здоровья считают спортивные занятия в фитнес-клубах, однако всего лишь 3% москвичей действительно посещают фитнес-центры.

Рынок фитнес-клубов можно сегментировать по нескольким признакам:

По количеству предоставляемых услуг:

.....

По целевой аудитории:

.....

По стоимости:

- ✓ премиум-класс – от ... тыс. руб./год и выше
- ✓ бизнес-класс – от ... до ... тыс. руб./год
- ✓ средний класс – от ... до ... тыс. руб./год
- ✓ демократичный сегмент – от ... до ... тыс. руб./год
- ✓ эконом сегмент – до... тыс. руб/год

По размеру:



По системе оплаты и вариантам членства:

- ✓ Клубная карта на длительное (полгода, год) членство в клубе.

Подразумевает заранее оговоренный набор включенных в стоимость карты услуг, перечень которых зависит от уровня клуба. Иногда предлагается рассрочка оплаты.

- ✓ Дневная клубная карта.
- ✓ ...
- ✓ ...

Конкурентный анализ в сегменте фитнес-клубов

На данный момент в Москве действует порядка ... фитнес-клубов. Основными игроками считаются: Russian Fitness Group (сети WorldClass, MaxiSport и ФизКульт), «Планета Фитнес» (сеть «Планета Фитнес»),

WorldClass»

Бренд WorldClass появился на российском рынке в 1990 году.

В 1993 году в Москве, на улице Житной, был открыт первый фитнес-клуб WorldClass, соответствующий мировым стандартам. Тем самым было положено начало развития фитнес-индустрии в России и странах СНГ.

На сегодняшний день WorldClass является крупнейшей фитнес-корпорацией в России, которая оперирует 21 собственным и 17 франчайзинговыми клубами в 15 городах России и стран СНГ. Сеть WorldClass является лидером по оказанию фитнес-услуг в сегментах «люкс» и «премиум».

Сеть фитнес-клубов WorldClass предлагает членам клубов:

- ✓ полный комплекс фитнес- и wellness программ



- ✓ бассейны
- ✓ групповой и индивидуальный тренинг
- ✓ тренажерные залы
- ✓ детские клубы
- ✓ русскую и турецкую бани
- ✓ салоны Beauty SPA
- ✓ магазины модной одежды PODIUM Sport
- ✓ фитнес-бары и солярии.

WorldClass является основателем института персональных тренеров в России. В компании разработана система сертификации, которую ежегодно проходят все инструкторы сети. В состав тренерской команды клубов входят олимпийские чемпионы, чемпионы мира и Европы, мастера спорта международного класса.

WorldClass на протяжении восьми лет входит в список 25 лучших фитнес-клубов мира (по данным международного рейтинга Global 25).

Партнерами WorldClass являются крупнейшие мировые корпорации - Nike, BMW девелоперские компании - «Капитал Групп» и «Дон-Строй», а также ведущие производители спортивного оборудования - LifeFitness, Precor, Technogym и др.

WorldClass предлагает большое количество клубных программ:

- ✓ Индивидуальное членство
- ✓ Семейное членство
- ✓ Детское членство
- ✓ Карта СПА & Фитнес
- ✓ Карта Садовое кольцо
- ✓ Дневное членство
- ✓ Групповое членство
- ✓ Юниорское членство
- ✓ Корпоративное членство

В WorldClass разрабатывает большое количество специальных предложений и бонусов, которые можно потратить на дополнительную скидку или гостевой визит. Также сеть



работает по партнерским программам с Nike, Л'ОКСИТАНИ и другими. Предлагается кредитная программа для покупки карт.

Компания «Планета Фитнес»

«Планета Фитнес» — сеть демократичных спортивно-оздоровительных клубов с мировыми стандартами обслуживания. Компания «Планета Фитнес» была основана в 1997 году, когда первые клубы под этим брендом стали работать в Санкт-Петербурге. В Москве первая «Планета Фитнес» появилась в феврале 1998 года. В 2008 году под новым российским брендом «Фитнес Точка ру» открывается сеть клубов шаговой доступности: помещения располагаются в жилых и офисных комплексах. В активе компании 44 клуба: 40 действующие и 4 в стадии строительства. Представлены в 6 городах России и 3 городах СНГ, а также в Швеции.

.....
В клубах представлены услуги:

- ✓ Групповые программы
- ✓ Тренажерные залы
- ✓ Кардиозоны
- ✓ Бассейны
- ✓ StudioProject (пилатес, йога, бокс, студия МАМА, танцы, студия Мах и др.)
- ✓ Экстремальный фитнес
- ✓ Фитнес для детей
- ✓ Фитнес для будущих мам
- ✓ Персональный тренинг
- ✓ Авторские уроки
- ✓ Центр развития детей

Преимущества

- ✓

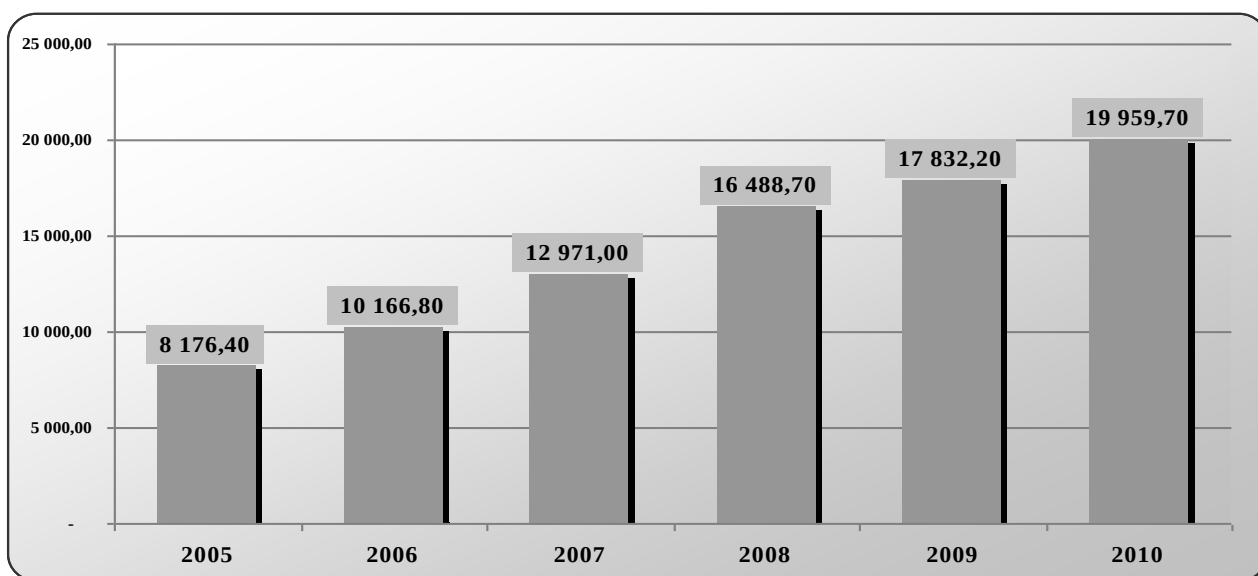
Планы по развитию



Описание потребителей

Одним из главных факторов, влияющих на состояние рынка фитнес-услуг России является наличие платежеспособного спроса на услуги данной отрасли. Сегодняшняя макроэкономическая ситуация в Российской Федерации позволяет говорить о положительной динамике в этой области.

Диаграмма. Динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы в расчете на одного работника, Российская Федерация, руб./человека



Источник: Росстат

Основные потребители фитнес-услуг – люди, имеющие ежемесячный среднедушевой доход более ... тыс. руб.

.....

По мнению ..., основным мотивом посещения фитнес-клуба для большинства посетителей является стремление поддерживать хорошую форму и снизить вес. Немаловажным фактором является и



Исследование ... показало, что среди основных фитнес-услуг, наиболее востребованными среди российских потребителей являются ... (35,2%), ...(18,6%) и ... (15,0%).

.....

Наименее популярными являются такие услуги как

Компанией ... был выявлен ряд моментов, которые на сегодняшний день являются неотъемлемой частью образа фитнес-центра, кроме перечисленных выше:

- ✓ Площадь – чтобы было обеспечено достаточное пространство для просторных раздевалок, игровой зоны, детской зоны, зоны обслуживания и бара.
- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ Парковка. Наличие парковки существенно повышает привлекательность центра...
- ✓ ...
- ✓ ...

Тенденции развития рынка

Перечислим тенденции рынка фитнес-услуг:

.....

Тенденции на конкурентном поле:

- ✓ Рост доли сетевого сегмента. Многие сети фитнес-клубов заявляют о своем желании расширять сеть как в регионе присутствия, так и в других регионах.
- ✓ ...
- ✓ ...



Тенденции в потребительском сегменте:

.....

Общее состояние рынка фитнес-услуг России зависит, прежде всего, от

Среди барьеров для выхода на рынок нового игрока могут стать следующие факторы:

.....

КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТА

Доход от спортивно-оздоровительного комплекса включает два основных компонента:

- Доход от продажи членских карт;
- Доход от дополнительных услуг .

Концепция данного проекта предполагает создание и открытие фитнес-клуба среднего класса площадью 350 кв.м.

.....

Краткосрочные цели

.....

Среднесрочные цели

Долгосрочные цели

.....



Распределение площади объекта

Тенденцией в последнее время стало открытие фитнес-клубов не в центре города, а в спальном районе. В центре уже открыто достаточное количество клубов различной ценовой направленности, а в спальных районах по-прежнему дефицит учреждений подобного рода.....

Таблица. Распределение площадей фитнес-клуба

Помещение	Площадь, кв.м.
Тренажерный зал	
Зал аэробики №1	
Зал аэробики №2	
Офис	
Комната для персонала	
Склад для фитобара	
Ресепшн (с площадью фитобара)	
Раздевалка с душевыми и санузлом (женская)	
Раздевалка с душевыми и санузлом (мужская)	
Туалет для персонала	
Сауна	
Итого	350

Виды услуг

Настоящий проект предполагает создание фитнес-клуба.

Все помещение разбито на 4 функциональные зоны:



- ✓ Тренажерный зал;
- ✓ Залы для групповых фитнес-программ;
- ✓ ...;
- ✓

Таблица . Цена на услуги и продукцию фитнес-клуба, долл. США

Направление	Усредненная цена ед. услуг
Месячный абонемент в фитнес-центр	
Протеиновый коктейль	
Фиточай	
Кислородный коктейль	
Сок	
Газированная вода	

Позиционирование услуг фитнес-клуба

Рынок фитнес-услуг характеризуется низкой насыщенностью. Вместе с этим у все большего количества людей появляется тяга к спорту, к здоровому образу жизни, появляется культура потребления. Это и обуславливает спрос на услуги фитнес-клубов. Таким образом,

При позиционировании фитнес-клуба на рынке, его необходимо презентовать как объект, который способен предоставить следующие преимущества:

.....

Помимо данных уникальных преимуществ, необходимо помнить о типичных для рынка аспектах, которые важны для потребителей:

.....

Концепция рекламной и PR кампаний



Основные источники информации о фитнес-клубах

.....

Важнейшим и наиболее действенным каналом распространения информации о фитнес-клубе и его услугах является канал

Если проанализировать коммерческие источники получения информации (щиты, журналы, листовки) наибольший эффект дает реклама, расположенная

Такие нетрадиционные виды рекламы как размещение информации на маршрутных такси и городских автобусах активно используются сетью «Планета Фитнес». Однако,

...э=

Сайт компании и его продвижение

Для отлаженной работы сбыта услуг объекта необходимо обеспечить клиенту доступ к полезной информации. Одним из основных источников информации об объекте может стать интернет сайт компании. Сайт – это виртуальная визитка, которая не только дает представление потенциальному клиенту о фитнес-центре, но и стимулирует клиента к его выбору для проведения досуга. От удобства сайта, его оптимального наполнения и продвижения, зависит успешность проекта.

.....

Таблица. Коммуникационная стратегия продвижения фитнес-клуба

Этап	Сроки	Бюджет, \$	Цель	Способы продвижения
1. Подготовительный			-	-



Этап	Сроки	Бюджет, \$	Цель	Способы продвижения
2. Запуск клуба			-	-
3. Привлечение клиентов			-	-
4. Стимуляция продаж			-	-

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

В течение первых 3-х месяцев работы над проектом решаются следующие задачи:

№	Задача	Месяцы		
		1	2	3
1.	Регистрация фирмы			
2.	Формирование уставного капитала			
3.	Формирование первичного штата проекта - управляющий, бухгалтер			
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				



№	Задача	Месяцы		
		1	2	3
19.				
20.				
21.				
22.				
23.				
24.				
25.				

.....

ПЕРСОНАЛ ПРОЕКТА

Подбор персонала планируется осуществлять непосредственно перед открытием (кроме управляющего и бухгалтера, прием на работу которых осуществляется в самом начале проекта)

Общими требованиями ко всем сотрудникам при приеме являются:

- ✓ наличие профессиональной подготовки и квалификации по данной специальности;
- ✓ наличие опыта работы на аналогичных предприятиях;
- ✓ коммуникабельность, умение работать с клиентами;

наличие педагогических навыков для тренеров и инструкторов

Штат сотрудников и его функционал

Полноценное функционирование фитнес-клуба предполагает открытие в ней следующих штатных единиц:

- ✓ Управляющий – ...
- ✓ Администратор –
- ✓ Бухгалтер -
- ✓ Бармен - ...
- ✓ Инструктор тренажерного зала – ...
- ✓ Инструктор групповых программ – ...



✓ Уборщица - ...

Перечислим основные должностные обязанности каждой категории

.....

Поскольку численность персонала небольшая, для планируемого проекта клуба наиболее приемлема линейная структура управления.

Таблица. Фонд оплаты труда, 1 месяц, доллары США

Должность	Кол-во	Зарплата С НДФЛ	Сумма	Взносы в фонды с ФОТ	Итого
Управляющий					
Администратор					
Бармен					
Бухгалтер					
Инструктор тренажерного зала					
Инструктор групповых программ					
Уборщица					
Итого					

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

На ранних стадиях развития проекта довольно сложно абсолютно точно оценить его финансовые возможности и эффективность. Однако возможно провести анализ, основывающийся на представленной выше концепции и на определенных предположениях и критериях, которые изложены ниже. Этот анализ послужит основой для оценки проекта в



целом, позволит грамотно провести кредитно-финансовую политику проекта, что в свою очередь позволит максимизировать доходы и прибыль

При проведении расчетов проекта были сделаны следующие допущения и ограничения:

- ✓ Финансовый год начинается в январе;
- ✓ Принцип учета запасов: По среднему;
- ✓ Основная валюта проекта – доллары США (\$);
- ✓ Инфляция рубля и доллара, колебание курса доллара США не учитывались;

При проведении расчета включены следующие виды налогов:

.....

Операционная деятельность

I. Доходы

Первые 3 месяца предусмотрены для проведения подготовительных работ по открытию фитнес-центра, а продажа услуг компании начинается только

Для расчета доходной части необходимо знать количество посетителей в месяц.

Количество клиентов K , которые приобретут месячные абонементы рассчитывается следующим образом:

Таблица . Основные показатели продаж фитнес-клуба, \$



Показатель	Ежемесячно	Месяцы					
		3	4	5	6	7	8-й и последующие месяцы
Стоимость месячного абонемента							
Количество посетителей в месяц							
Процент загрузки, по абонементам							
Ежемесячная выручка за абонементы							
Общая ежемесячная выручка фитнес-клуба							

II. Расходы

В рамках осуществления проекта предусмотрены следующие расходы:

1. Затраты на приобретение продуктов
2. Затраты на формирование оборотного капитала
3. Аренда помещения
4. Фонд оплаты труда
5. Маркетинговые мероприятия
6. Интернет, телефон, коммунальные расходы
7. Канцелярские и хозяйственные товары
8. ...



- 9.
- 10. ...
- 11. ...
- 12. ...
- 13. ...

ПЕРЕЧЕНЬ ТАБЛИЦ, ДИАГРАММ И СХЕМ

- Таблица 1. Распределение площадей фитнес-клуба
- Таблица 2. Цена на услуги и продукцию фитнес-центра, долл. США
- Таблица 3. Коммуникационная стратегия продвижения фитнес-клуба
- Таблица 4. Организационный план реализации проекта
- Таблица 5. Фонд оплаты труда, 1 месяц, доллары США
- Таблица 6. Основные налоги и их размер
- Таблица 7. Расчет ставки дисконтирования
- Таблица 8. Модель кумулятивного построения ССМ
- Таблица 9. Расчет инвестиционных затрат проекта по инвестиционной деятельности
- Таблица 10. Расчет статьи «Закупка и монтаж оборудования для фитнес-клуба»
- Таблица 11. Затраты на приобретение оборудования для тренажерного и аэробного залов, сауны, \$
- Таблица 12. Оснащение холла и фитобара, \$
- Таблица 13. Мебель для раздевалок и прочие расходы, \$
- Таблица 14. Затраты на покупку офисного оборудования и мебели, \$
- Таблица 15. Расчет статьи «Инфраструктура»
- Таблица 16. Цена на различные категории услуг фитнес-клуба \$
- Таблица 17. Основные показатели продаж фитнес-клуба по фитобару, \$
- Таблица 18. Основные показатели продаж фитнес-клуба, \$
- Таблица 19. Общие ежемесячные издержки фитнес-клуба, \$
- Таблица 20. Расчет затрат на приобретение продуктов для фитобара, \$
- Таблица 21. Расчет оборотного капитала, \$



Таблица 22. Расчет аренды помещения, \$

Таблица 23. Распределение площади фитнес-клуба

Таблица 24. Расчет фонда оплаты труда

Таблица 25. Расчет затрат на рекламу и продвижения фитнес-клуба

Таблица 26. Расчет потребности в финансировании, в \$

Таблица 27. Финансовые показатели проекта

Диаграмма 1. Объем платных услуг по физической культуре и спорту в России, млрд. руб.

Диаграмма 2. Объем платных услуг по физической культуре и спорту в России за I полугодие 2011 года, млрд. руб.

Диаграмма 3. Распределение спроса по сегментам рынка услуг по физической культуре и спорту.

Диаграмма 4. Распределение потребителей по полу по сегментам рынка услуг по физической культуре и спорту, %

Диаграмма 5. Ценовая сегментация московского рынка фитнес-услуг, % от общего количества фитнес-клубов

Диаграмма 6. Динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы в расчете на одного работника, Российская Федерация, руб ./человека

Диаграмма 7. Распределение потребителей фитнес-услуг по уровню дохода, %

Диаграмма 8. Распределение потребителей фитнес-услуг по полу, %

Диаграмма 9. Распределение потребителей фитнес-услуг по возрасту, %

Диаграмма 10. Распределение потребителей фитнес-услуг по социально-профессиональному статусу, %

Диаграмма 11. Востребованность фитнес-услуг у посетителей фитнес-клубов, %

Диаграмма 12. График чистого приведенного дохода NPV, по годам, \$

Схема 1. Организационно-управленческая структура фитнес-клуба