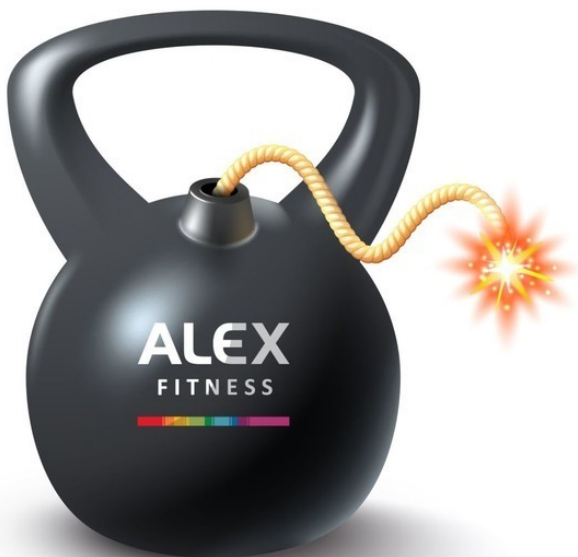


ТИМОФЕЙ ЛЕВИЦКИЙ

МЫ ВЗОРВЁМ ЭТОТ РЫНОЧЕК

КАК СТАТЬ ЛИДЕРОМ РЫНКА ЗА 3 ГОДА



Тимофей Левицкий

Мы взорвём этот рыночек. Как стать лидером рынка за 3 года

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=44828412

ISBN 9785449665744

Аннотация

Перед вами честная история создания крупнейшей сети фитнес-клубов в России – «Алекс Фитнес». Как создать бизнес в России и за короткое время сделать его успешным? Как преодолеть трудности и пережить кризисные годы? Об этом с позиции директора по организационному развитию рассказывает Тимофей Левицкий. Эта полезная в практическом отношении книга также позволит читателю познакомиться с теоретическими основами бизнеса, которыми руководствовались создатели «Алекс Фитнес».

Содержание

Предисловие к первому изданию	5
Введение	7
Глава 1. Начало	11
«Олимпы» и кризис	11
Особенности рынка фитнеса в России	19
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Мы взорвём этот рынок Как стать лидером рынка за 3 года

Тимофей Левицкий

© Тимофей Левицкий, 2019

ISBN 978-5-4496-6574-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие к первому изданию

Дорогой читатель!

Я писал эту книгу в 2017 году. Профессиональные редакторы добрались до нее в 2018, и под их мягким нажимом я добавил несколько страниц. А издается она в 2019, и именно поэтому я пишу это «дополнительное» предисловие. Вы сами понимаете, что за это время все в компании могло десять раз поменяться. Как менялись, например, логотипы и названия сети: от «Алекс фитнес» до сегодняшнего ALEX FITNESS.

Большинство бизнесов переживают периоды взлетов и... Вы думали, падений? Нет, совсем необязательно. Взлетов – и периодов «усвоения», «переваривания» того, что «откусили» в период взлета. В данном случае беспрецедентный рост 2009—2013 превратился в плавное внутреннее улучшение (с медленным ростом) в 2014—2018.

Сейчас я участвую в стратегических сессиях «Алекс Фитнес» уже с позиции внешнего консультанта, модератора, методолога... И вот что могу вам сказать сквозь плотную преграду Соглашения о неразглашении: глубокое понимание своего продукта, рынка, потребителя приведет к новому взлету. В новых условиях это будет выглядеть иначе, но если вы присмотритесь, то сами увидите, что это то же самое

явление – быстрый рост.

Введение

О чем и для кого эта книга?

«Алекс Фитнес. История успеха» – это на самом деле сразу две книги. Мы попытались совместить биографический жанр истории компании с жанром практического пособия – как создавать по-настоящему успешный, жизнеспособный бизнес. Поэтому здесь вы найдете и почти летописное повествование о том, как зарождалась, развивалась и достигла своих нынешних прочно занимаемых вершин крупнейшая отечественная сеть фитнес-клубов, и значительное количество бизнес-кейсов. Причем мы уверены, что им можно найти применение в самых различных областях предпринимательства. В чем смысл такой двойственности?

Наверное, вам приходилось слышать: «Хорошая теория, но к практике не имеет отношения»? В нашем обществе, и в том числе – в бизнес-среде, сильно недооценивают теорию, фундаментальные знания. Как сейчас зазывают на тренинги? «Ни слова теории, только чистая практика», «преподаватели-практики»... Конечно, теория без практики мертва. А что с практикой без теории? Как сказал один петербургский аналитик бизнеса: «Практик – это менеджер, который ставит эксперименты и изобретает велосипед на чужие деньги». Так что вдумайтесь, так ли это здорово – «чистая

практика»?

Компания «Алекс Фитнес» («АФ») строилась методом проб и ошибок, но в основе этих проб – понимание индустрии, стратегическое мышление, системный подход. Именно в этом дуализме кроются причины того, что эта книга будет интересна различной аудитории.

Мы обращаемся к студентам и другим молодым людям, которые в будущем видят себя предпринимателями. Они найдут в этой книге достаточное число советов, как преодолеть кризисы, как открыть свое дело и как этого не бояться. Причем большая часть из этих советов, как вы сами увидите, будет подкреплена реальными живыми историями и теоретическими выкладками из трудов таких легенд мира бизнеса, как Минцберг, Портер, Спенсер и других.

Не в меньшей степени, создавая этот текст, мы думали и об уже работающих в бизнесе людях. О менеджерах, стремящихся открыть свое дело, и предпринимателях, нацеленных на масштабирование. Этому посвящено немалое внимание на страницах книги. Принципы конкурентной борьбы и подбора кадров, стратегического мышления и видения рисков и возможностей – мы не упустили ничего из того, что обязательно должно находиться в арсенале человека, готового строить собственный бизнес в современной России. И, конечно же, мы верим, что личный опыт взлетов и падений послужит качественной почвой для ваших собственных размышлений о том, как следует или не следует организовывать

бизнес.

Мы адресуем эту книгу также и экспертам в области теории и практики бизнеса, которым она будет интересна в качестве еще одного рабочего кейса. Мы постарались привнести свое оригинальное видение некоторых устоявшихся концепций организационной структуры и жизненного цикла организации. Также в последней главе мы осмыслили современные глобальные культурные тренды, оценили их влияние на сферу фитнеса и предпринимательства в целом и постарались спрогнозировать их развитие в ближайшем будущем.

Наконец, история «Алекс Фитнес» посвящена всем тем, кто любит здоровый образ жизни, ходит в бассейны и фитнес-клубы, занимается спортом профессионально или любительски. Это объясняется тем фактом, что «Алекс» стал той фирмой, с которой началась история общедоступного фитнеса в России.

Конечно, мы надеемся, что не только люди, связанные с индустрией ЗОЖ, окажутся заинтересованной стороной. Мы уверены, что все на свете становится интереснее с конкретными примерами. И те, для кого раньше бизнес представлялся чем-то безмерно скучным и далеким от простой человеческой жизни, откроют его по-новому. Например, увидят, как для него важны люди и непростые решения, которые эти люди принимают, человеческая воля и желание двигаться вперед. Большинство людей, приложивших руку к созданию этой книги, видели все описанное своими глаза-

ми. Все они вместе работали над тем, чтобы «Алекс» продолжал эволюционировать и оставался одним из сильнейших игроков современного российского фитнес-рынка. Желаем и вам, дорогие читатели, таких же успехов и приятного чтения.

Глава 1. Начало

«Олимпы» и кризис

Смартфон, с помощью которого можно вызвать такси, заказать еду на дом и перевести деньги безналичным расчетом. Окна-стеклопакеты, отгораживающие домашний покой от назойливого уличного шума. Быстрый безлимитный Интернет. Электричество, газ и стиральная машина. Обед в кафе, удобно расположенном возле офиса. Утренняя пробежка. Вечерний поход в фитнес-зал. Это простые и обыденные вещи, в большинстве случаев доступные жителю любого крупного российского города. Конечно, так было не всегда, особенно, если речь идет о фитнесе, который до совсем недавнего времени оставался относительно малодоступным для российского населения. В чем заключается причина того, что сейчас ситуация радикально изменилась?

Главное основание для гордости за «Алекс Фитнес» заключается не в том, что сейчас это гигантская сеть, владеющая семьюдесятью клубами по всей стране. Не в двухтысячной слаженной команде и даже не в трехстах тысячах довольных клиентов. Благодаря амбициозному проекту Алексея Ковалёва фитнес в России стал тем, чем он является сейчас, – естественной частью жизни примерно полумиллиона

людей.

Обратим взгляд в прошлое. До создания «Алекса» российский бизнес в этой сфере развивался предсказуемо. Фактически было всего четыре варианта: 1) небольшие частные предприятия, созданные на основе советского спортивного наследия; 2) принадлежавшие бывшим спортсменам и тренерам крохотные «подпольные качалки»; 3) открытые дамами-любительницами на деньги богатых мужей клубы, и 4) статусные клубы, принадлежащие в основном зарубежным брендам. Все это разнообразие мы позже детально рассмотрим, сейчас интересует одна исключительно важная для них черта: все вышеперечисленное – несетевые предприятия. Мы заостряем на этом внимание, потому что мировая практика показывает, что по-настоящему серьезный бизнес может существовать только в массовом сегменте. Примеров масса: от вездесущей *Coca-Cola* до алмазного гиганта *De Beers*. Но создание сети федерального масштаба с демократичными ценами было обусловлено не только опытом западных коллег.

Целевая аудитория фитнес-клубов до середины 2000-х годов была очень узкой. Это обусловлено тем, что большинство фитнес-клубов развивалось в высоких ценовых сегментах, а доходы населения были невысокими. Сейчас ситуация кардинально изменилась, на момент 2016 года больше трети рынка фитнес-услуг, например в Москве, заполнены экономным фитнесом.

Алексей Ковалёв прошел все ступени карьерной лестницы в мире фитнеса: от рядового тренера до управляющего и менеджера по открытию новых клубов, причем в сети «Планета Фитнес». Мы акцентируем на этом внимание, потому что это была одна из самых первых фитнес-сетей, стремительно набиравшая вес на рынке, и ее оригинальная бизнес-концепция была очень схожа с основополагающими принципами «Алекса» – доступность и демократичность. Правда, в полной мере она так и не была реализована, поскольку «Планета» не решилась снизить цену на абонемент еще в три раза. Этот компромисс стал решающим. Сначала быстрорастущая, она не смогла достаточно успешно противостоять новым конкурентам, в том числе и «Алексу», ведь у ее руководства (кстати, действительно сильного) не было определенности в своей политике. Они не могли уверенно заявить: «Мы самые дешевые!»



Алексей Ковалёв – Президент холдинга «Алекс Фитнес»

В 2006 году Алексей наконец дебютировал в качестве независимого бизнесмена. Его первый проект – сеть «Олимпик» (к сегодняшнему дню переименованная в «Олимп» и до сих пор расширяющаяся) – вполне соответствовал духу времени.

Фешенебельный сервис, помпезные интерьеры, измеряемая тысячами квадратных метров площадь, панорамные виды и обязательный бассейн. Логика развития этой сети была соответствующей и своеобразно перекликавшейся с главным спортивным девизом – «Быстрее, выше, сильнее».

В самом деле, каждый новый клуб становился все дороже,

комфортней и просторней.

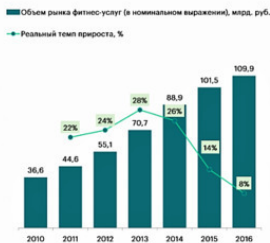
Проект был успешен, и, вероятно, если бы он дальше развивался согласно подобной закономерности, сейчас в Петербурге и пригородах было бы порядка 10 элитных фитнес-клубов с высочайшим уровнем сервиса. Но разразившийся в 2009 году финансовый кризис доказал, что эта дорога не перспективна.



А заодно, что рынок в России еще очень хрупкий, в особенности рынок фитнеса конца нулевых. Услуги «Олимпика» были рассчитаны на довольно тонкую прослойку людей, готовых переплачивать за «статусность». В Санкт-Петербурге на заре открытия сети «Олимпик» эта прослойка насчитывала около двенадцати процентов населения города, но с наступлением тяжелых кризисных времен десяти из них пришлось затянуть пояса потуже. Времена изменились, рынок тоже должен был измениться.

Российский рынок фитнес-услуг

РБК ИССЛЕДОВАНИЯ
РЫНКОВ



Основные характеристики:

- «Молодой» рынок – около 25 лет, активное развитие ~15 лет, фитнес-для-всех – последние 7-8 лет
- Уровень проникновения фитнес-услуг (процент занимающихся) – 2,5%
- Объем рынка – около 110 млрд руб.
- Темпы роста до кризиса были стабильно высокими – более 20% в год
- Потребительский рынок, который растет даже при падении потребительских доходов – молодой, ненасыщенный, с недостатком инвестиций, который **точно будет развиваться**

«Мы так начали открывать клубы сначала: должно быть все круто, „по-московски“. Старались сделать что-то исключительное для исключительных людей. Через какое-то время поняли, что в мире все не так – не так, как в России. В развитых фитнес-рынках как раз все эти премиальные продукты – это

небольшие проценты, единицы от общей массы...»

Алексей Ковалёв

Однако основатели «Алекса» не просто оказались готовы к серьезным экономическим потрясениям – они знали, как их использовать! Стало понятно, что рынок фитнеса должен быть доступным. Именно эта наполеоновская задача стала фундаментом концепции «Алекс Фитнеса». Тем более, что успех «Олимпа» создал материальную основу для ее реализации.

Несмотря на то что проблему поиска инвестиций мы рассмотрим позже подробнее, необходимо ответить на вопрос, который уже наверняка возник в вашей голове – откуда взялись деньги на такой масштабный проект, как «Олимпик»? Очевидно, что в России сейчас и, в особенности, в России тогда не существовало банковской системы, которая могла бы поддерживать начинающий средний бизнес. Ваши обороты должны вырасти до числа в сотни миллионов, чтобы банки соизволили выделить кредит в несколько миллионов. Что тогда остается делать? Остается принять и смириться с мыслью, что инвестор в России – «почечный инвестор». И что с ним в случае вашей неудачи придется расплачиваться уже не деньгами, а органами. Конечно, это некоторое обобщение даже применительно к ситуации конца 90-х – начала 2000-х, но обобщение, довольно сильно соответствующее истине. И это то, о чем нельзя

забывать, имея дело с бизнесменом, открывшим свое дело в те времена. Чем бы он ни занимался, почти со стопроцентной гарантией можно утверждать, что этот человек прошел через зону высочайшего личного риска. В самом мягком случае – закладывал жильё.

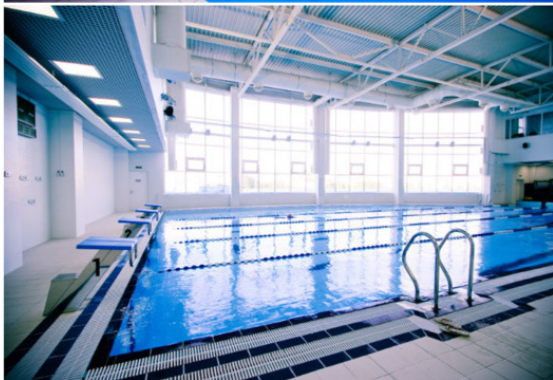
Уже невозможно точно и с подробностями сказать, где Алексей Ковалёв взял деньги на свой первый клуб. Однако совершенно не вызывает сомнений тот факт, что подобная сумма несопоставима с его заработком ни как тренера, ни даже как успешного менеджера. Однако мы приводим здесь эту историю отнюдь не ради того, чтобы читатель посокрушался о судьбе российского бизнеса, а ради понимания, что настоящий предприниматель, особенно в России, должен быть абсолютно безбашенным. И Алексей Ковалёв оказался именно таким предпринимателем.

Особенности рынка фитнеса в России

Ведущий специалист в области экономической конкуренции Майкл Портер утверждал, что существует всего четыре рабочих варианта рыночной стратегии. Стратегия лидерства в продукте, стратегия лидерства в издержках, стратегия фокусирования и инновационная стратегия. Первая предполагает, что ваше предприятие будет предоставлять клиенту продукт наивысшего качества. В мире фитнеса этой стратегии придерживаются клубы премиальной направленности. Стратегия фокусирования – это создание нишевого продукта, подходящего только крайне узкой группе людей. Лидерство в издержках означает, что ваша компания будет искать способ сделать максимально качественный товар с минимальными вложениями. Наконец, название «инновационный бизнес» говорит само за себя – такие компании, как когда-то *Apple*, существуют за счет того, что регулярно выводят на рынок принципиально новый продукт. Одна из главных идей данной классификации заключается в том, что нельзя пытаться найти устойчивый компромисс между одним из этих подходов и другим, это попросту не работает.



Легко представить данную схему в виде этакого «бублика». С одной его стороны – «дорого и богато». С другой – «дешево и доступно». С третьей – «то, чего вы никогда раньше не видели». Наконец, остальная его часть заполнена нишевыми предложениями. Если пытаться совместить несовместимое, то бизнес окажется в «дырке от бублика».



«Алекс Фитнес», создав прецедент качественного, но демократичного предложения на российском фитнес-рынке, не нарушил это правило. И для того, чтобы проиллюстрировать это, вспомним, из чего состоял вышеупомянутый рынок в начале 2000-х. А заодно рассмотрим, как же концепция Портера реализуется на практике.

Начало XXI века. В России шок девяностых постепенно сменяется общей сытостью. Некоторые относятся к ней с осторожной опаской, а некоторые наслаждаются наступившей эпохой гламура, с удовольствием проводя время в суши-барах и кальянных, которые множатся, будто грибы после дождя. И пусть первый российский фитнес-клуб появился еще в далеком 1989 году, настоящий бум произошел уже в конце девяностых вместе с открытием американских сетей *Gold's Gym*, *Word Gym* и других.

Эти сети, как и вслед за ними «Олимпик», занимали один единственный сегмент рынка – сегмент премиум. Открывались такие клубы только в крупных городах и были рассчитаны на весьма успешных людей, готовых переплачивать за статусность. Под «статусностью» подразумевались, конечно, чрезмерность, пышность и невероятная роскошь. Альтернативы практически не существовало, да никто и не пытался ее найти. До некоторого времени.

Конечно, читатель, помнящий те времена и занимавшийся тогда спортом, может возмутиться: «Как же не было?» Действительно, несправедливо было бы обойти вниманием тогдашний бизнес «эконом-класса». Тем более, что это было интереснейшее зрелище, пусть и не для слабонервных. Обобщая, можно разделить «экономный» фитнес того времени на три категории.

Первая категория была создана для тех и теми, кто любил спорт, но не знал ничего про бизнес, так называемые «под-

польные качалки». Самые дешевые подвалы и полуподвалы с соответствующим освещением, вентиляцией и тренажерами. Эти «качалки» появились примерно тогда же, когда и видеосалоны, и массовые школы восточных единоборств, и носили все родимые пятна этой эпохи: полное отсутствие сервиса, минимум заботы о здоровье и безопасности, дремучая мифология вместо точных знаний и так далее.



Тем не менее многие российские чемпионы по бодибилдингу вышли из этих подвалов. Однако эти редкие успехи прекрасно иллюстрируют основную болезнь такого типа. Получить реальную пользу от наличия непосредственно зала и тренажеров могут немногие – на такое способны люди,

и так занимающиеся этим профессионально. Простой обыватель, решивший «подкачаться» к лету, имел высокие шансы получить вместо красивого и здорового тела неравномерно развитые мышцы, а порой и серьезную травму.

Также можно вспомнить и еще одну классическую проблему подобных «качалок» – такие клубы традиционно заточены под мужскую аудиторию.



Сомнительно, чтобы хоть одна представительница прекрасного пола решилась посетить «подпольную качалку» – вряд ли бы это привело к чему-либо, кроме культурного шока, вызванного стандартным контингентом и общей обстановкой. Даже экономя на всем подряд, эти клубы не имели реальных шансов охватить хоть сколько-нибудь массовую

аудиторию.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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