

## Seria w skrócie

- „body LIFE” 1/2012, cz. 1 „Skuteczny system zarządzania”
- „body LIFE” 2/2012, cz. 2 „Jak zmotywować pracowników i kadrę menedżerską do wydajnej pracy?”
- „body LIFE” 3/2012, cz. 3 „Jak stworzyć efekt „wow!” we wszystkich aspektach zarządzania: marketingu, sprzedaży i obsłudze klienta?”



Jakie elementy składają się na system zarządzania ukierunkowany na sukces finansowy klubu – o tym pisze dla nas Ilan Shapira, uznany i doświadczony ekspert w dziedzinie zarządzania i sprzedaży. Przy okazji dzieli się też swoimi spostrzeżeniami i refleksjami, które zdobył od chwili przyjazdu do Polski, siedem lat temu.

# Jak skutecznie zarządzać klubem fitness

## CZ. 1

### Moja historia

Przyjechałem do Polski w 2005 roku, aby otworzyć tutaj działające na całym świecie kluby fitness Holmes Place. Pełen entuzjazmu zamierzałem wprowadzić uznane międzynarodowe standardy na lokalny rynek. Świadomość fitnessowa była wówczas dość niska, o branży tej pojęcie mieli miłośnicy kulturystyki czy biznesmeni odwiedzający siłownie hotelowe w dużych miastach. Dobrze pamiętam, że gdy chciałem w centrum handlowym Galeria Mokotów rozpocząć sprzedaż na pięć miesięcy przed otwarciem klubu, kilku biznesmenów z Warszawy założyło się, że nie uda mi się sprzedać więcej niż 1000 rocznych abonamentów członkowskich. To przecież niemożliwe, by Polacy, którzy nigdy wcześniej

nie spotkali się z taką przedsprzedażą i specjalnie nie mają zaufania do zagranicznych firm wchodzących na rynek, podpisali umowę na rok z miłą osobą na małym stanowisku w centrum handlowym, bez możliwości obejrzenia klubu, który wtedy był dopiero w fazie budowy. A jednak...

Długo też musiałem przekonywać swój polski zespół co do istoty przedsprzedaży, że naprawdę może wypalić. Kiedy już zespół zaangażował się w ten pomysł, zaczęliśmy sprzedawać członkostwa, do 100 tygodniowo, otworzyliśmy klub we wrześniu 2006, osiągając liczbę 1300 sprzedanych rocznych abonamentów członkowskich.

Od tamtej pory byłem świadkiem, jak wiele innych nowych fitness klubów pożytyło i zrealizowało ten pomysł przedsprze-

daży, aby w dniu otwarcia klubu mieć już płacących członków, a tym samym zyski od pierwszego dnia, tak jak my to zrobiliśmy w Holmes Place.

### Dlaczego opowiadam tę historię?

Ponieważ zarządzanie postrzegam nie tylko jako przywództwo, ale przede wszystkim jako ustanawianie standardów dla pracowników klubu. Pracownicy podążając za tymi standardami zapewnią najlepszą obsługę klienta, a ten z radością pozostanie z nami na długo. Nie tylko pozostanie, wyda więcej pieniędzy i o czasie przedłuży swe członkostwo, ale też sprowadzi swoich przyjaciół i znajomych. Jeśli tego rodzaju standardy zostaną osiągnięte – sukces w biznesie utrzyma się na długo. Wiem, że mówię tu



iStock/Getty Images

o międzynarodowych standardach (trzy lata temu nikt nie chciał mnie słuchać, bo rynek nie był jeszcze na to gotowy), ale po siedmiu latach pobytu w Polsce odnotowuję z satysfakcją, że coraz więcej tutejszych klubów dąży do osiągnięcia tego rodzaju poziomu i nie chce już zadowalać się byle-jałością.

Zatem jakie są podstawowe zasady, którymi chcę się podzielić w tym artykule?

Nazywam je: wiodącym systemem zarządzania („Management leading system”), który składa się z 5 kroków:

#### **Krok pierwszy: „Zaproś na pokład właścicieli i ludzi”**

Jeśli jesteś właścicielem klubu, który chciałby znaleźć dobrego menedżera, lub jesteś menedżerem, który potrzebuje pracowników, najpierw powinieneś zadać sobie pytanie: jakich ludzi poszukujesz do pracy i czego szukasz?

Ja zawsze stawiam na osoby, które mają bardzo pozytywny stosunek do życia, są pełne energii, by mogły zmotywować i dać dobry przykład klientom. Dla których fitness jest pasją. Ale szukam w nich czegoś jeszcze – nastawienia na osiągnięcie celów i odwagi do pracy ukierunkowanej na rezultaty. Szukam ludzi, którzy są świadomi swej odpowiedzialności za wyniki klubu. Menedżera, który zapewni zyski na koniec każdego miesiąca. Specjalistów od sprzedaży, którzy sprzedają określoną liczbę nowych i odnawiają

wystarczający procent istniejących już kart członkowskich. Trenerów, którzy sprzedają treningi personalne i otrzymują z tego co miesiąc określone przychody. Recepcjonistek, które sprzedają produkty w recepcji i mogą uzyskać do 10 proc. miesięcznych obrotów.

Wszyscy oni mają też wspólny cel – opiekę nad klientem (nie ma znaczenia, czy to klient korporacyjny, czy indywidualny). Klient, który regularnie ćwiczy w klubie, czuje się tu dobrze i widzi rezultaty, będzie bywał u nas coraz częściej – i o to nam właśnie chodzi.

#### **Krok numer 2: Strategia**

Na strategię składają się dwa istotne elementy: pierwszy to ustalanie miesięcznych celów, a drugi to planowanie, jak te cele osiągnąć. Musimy przyjąć nowy sposób myślenia, typowy dla każdego biznesu: otóż cele są najsilniejszymi motywatorami, ale trzeba nagradzać swoich pracowników za ich osiągnięcie (prowizje, bonusy).

Powinniśmy wiedzieć, jaką sprzedaż chcemy osiągnąć każdego dnia w miesiącu i taki cel postawić przed naszym zespołem. Musimy też opracować jasny plan, w jaki sposób zamierzamy to osiągnąć, na przykład: do ilu osób należy zadzwonić i z iloma osobami spotkać się w klubie, aby zostały naszymi klientami, ilu z naszych już obecnych klientów kończy członkostwo w tym miesiącu (ich powinniśmy namówić, by je przedłużyli).

Ten krok jest bardzo ważny. Niestety, praktyka pokazuje, że większość klubów nie ustala konkretnych celów (sprzedaż, wzniesienia, a także cele dla trenerów dotyczące sprzedaży treningów personalnych), tylko czeka, aby klienci sami przyszedli co miesiąc i zapisali się.

Kluby nie są wystarczająco aktywne i tak naprawdę nie kontrolują swoich wyników finansowych na koniec każdego miesiąca.

Inny błąd, który popełniany jest przez większość właścicieli i menedżerów klubów: ustalają cele, ale zapominają, że powinni też dostarczyć pomysły i plan, jak je osiągnąć. Oczekują, że ich pracownicy będą ciężko pracować, aby osiągnąć dobre rezultaty, ale nie rozumieją, że pracownicy nie zawsze wiedzą, jak to zrobić.

To menedżer jest odpowiedzialny za to, aby każdy pracownik wiedział, co ma robić każdego dnia, aby zrealizować cel w danym miesiącu.

#### **Krok numer 3: Szkolenia i ćwiczenia praktyczne**

Kiedy mówimy o fitnessie, wszyscy wiemy, że praktyka czyni mistrza, tylko dzięki ciągłemu treningowi możemy stać się ekspertami i wznieść się na wyżyny. To samo dotyczy szkolenia waszych zespołów, aby po mistrzowsku wykonywały swoje obowiązki i zadania. Musimy szkolić naszych pracowników przynajmniej raz w miesiącu, aby byli lepszymi sprzedawcami, trenerami, aby wykazali się większą kreatywnością i pomysłowością w obsłudze klienta i potrafili pozytywnie zaskakiwać naszych klubowiczów.

Na kilku spotkaniach powinniśmy odgrywać role klientów, a nasi pracownicy powinni nas obsłużyć jak najlepiej lub zachęcić nas do zapisania się do klubu.

Im częściej będziemy przeprowadzać takie ćwiczenia, tym więcej nauczą się i tym lepsze będą osiągać wyniki. To długi proces edukacyjny, który nigdy się nie kończy, ale zapewniam, że to najlepsza inwestycja w Waszych pracowników.

**ILAN SHAPIRA** – urodzony w Izraelu. Przyjechał do Polski w 2005 roku. Założyciel & CEO Holmes Place Kluby fitness w Polsce. Ustala najwyższe standardy we wszystkich dziedzinach rozwoju fitness klubów. Założyciel „PowerPlate” brand distribution dla Holmes Place w Polsce i Czechach. Business developer w klubach fitness Holmes Place na Centralną i Wschodnią Europę. W ciągu ostatnich dwóch lat: założyciel „Fizikal management solutions” Poland, współwłaściciel management software dla klubów fitness i salonów spa. Management Coach i trener biznesu, wspiera 12 klubów fitness otwartych w ciągu dwóch lat na terenie całej Polski.



**Krok numer 4: Monitorowanie**

Kluby powinny dysponować przejrzystymi i dokładnymi raportami, umożliwiającymi ocenę wyników i przebiegu pracy osób – od sprzedaczy lub trenerów.

Na przykład: powinniśmy sprawdzić, ile osób skorzystało z darmowej sesji treningu osobistego w danym miesiącu oraz ile z nich wykupiło pakiet treningów personalnych. Jeśli będziemy znać te proste dane statystyczne, możemy sprawdzić wyniki wszystkich trenerów i dowiedzieć się, kto z nich jest najlepszym sprzedawcą, a kogo trzeba podszkolić w zakresie sprzedaży. Przy okazji powinniśmy sprawdzić, który z trenerów personalnych współpracuje ze swoimi klientami przez długi czas, a który często kończy tę współpracę po kilku sesjach.

Taki rodzaj raportu służy nie tylko do kontroli wyników i oceny naszych pracowników, ale nawet bardziej do analizy przebiegu ich pracy (to jest normą na przykład w elitarnych drużynach sportowych). Po przez feedback możemy poszerzyć umiejętności zespołu. To prowadzi nas do kolejnej składowej systemu.

**Krok numer 5: Podnoszenie umiejętności zespołu**

Kiedy poznamy słabe i mocne strony naszych pracowników, powinniśmy zorganizować spotkanie wewnętrzne i omówić, co sprawia im trudności i z czym mają kłopoty, a potem ćwiczyć to na szkoleniach.

Powinniśmy wyciągać wnioski z naszych wyników i co miesiąc odpowiedzieć sobie na trzy główne pytania:

- 1.** Co przyniosło dobre wyniki? Co zrobiliśmy dobrze, że przyniosło dobre rezultaty? Np.: jeden pracownik recepcji sprzedał więcej niż wszyscy inni.
- 2.** Co zawiodło, co się nie udało? Np.: dużo skarg na długie oczekiwanie na bieżnię lub niewystarczająca sprzedaż treningów indywidualnych.
- 3.** Co możemy zrobić w przyszłym miesiącu, aby zmienić to na lepsze? Np.: przeprowadzić promocję, więcej szkoleń dla zespołu, rozesłać e-maile z informacją dla wszystkich klientów lub zorganizować dzień otwarty, aby przyciągnąć więcej nowych klientów do klubu.

Jest to bardzo ważne i uczy nasz zespół myślenia typowego dla dojrzałych niezależ-

nych pracowników, którzy znajdują rozwiązania, mają nowe pomysły i zależy im na rozwoju osobistym i poprawie funkcjonowania klubu, aby uzyskać jak najlepsze wyniki.

Ten system zarządzania jest bardzo profesjonalny i wprowadzenie go wymaga czasu. To proces, jak każdy inny, ale jeśli wykażecie się wytrwałością we wprowadzaniu go w Waszym klubie, obiecuję, że ujrzyte jego rezultaty w czasie krótszym niż trzy miesiące.

Pozdrawiam i życzę sukcesu Waszym klubom!!!

Ilan Shapira,  
Fizikal management solutions.  
[www.fizikal.eu](http://www.fizikal.eu)