

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота  
на тему: Розробка концепції та створення фітнес хабу Tribe

Виконав: студент 6 курсу, групи СІП19/м  
спеціальності 073 “Менеджмент”

Кравчук О.С.

Керівник: Вуйцик О.І.

Рецензент: Гошко О.Й.

Львів 2021

	1
<b>ЗМІСТ</b>	
<b>ВСТУП</b>	<b>2</b>
<b>РОЗДІЛ 1. АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЕКТУ</b>	<b>4</b>
1.1. Мета та суть проекту	4
1.2. Вивчення та аналіз проблеми	6
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ФІТНЕС ПОСЛУГ</b>	<b>12</b>
2.1. Світові тренди у фітнес індустрії	12
2.2. Аналіз фітнес студій бутикового формату у світі. США, Велика Британія	13
2.3. Аналіз ринку фітнес послуг в Україні	18
2.4. Фітнес студії функціонального тренінгу в Україні.	22
2.5. Огляд фітнес студій бутикового формату в Україні	22
2.6. Аналіз регіонального ринку фітнес послуг у Львові	25
2.7. Виявлення цілей та потреб потенційних клієнтів	27
<b>РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ</b>	<b>30</b>
3.1. Бізнес модель проекту	30
3.2. Customer Journey Map	37
3.3. Аналіз стейкхолдерів	39
3.4. Дорожня карта проекту	45
3.5. Маркетингова стратегія	49
3.6. Маркетинговий план	52
3.7. Ризики та кризові моменти	60
<b>РОЗДІЛ 4. ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ПРОЕКТУ</b>	<b>67</b>
4.1. Загальні відомості	67
4.2. Інвестиції	69
4.3. Прогноз доходів	71
4.4. Витрати	76
4.5. Змінні витрати. Зарплати	79
4.6. P&L звіти	80
<b>РОЗДІЛ 5. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЕКТУ</b>	<b>86</b>
5.1. Створення франшизи	86
5.2. Створення бізнес еко-системи	88
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>89</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>92</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>94</b>
Додаток А. Питання для глибинного інтерв'ю	95
Додаток Б. Аналіз цільової аудиторії. Персона Анна	97
Додаток В. Аналіз цільової аудиторії. Персона Іван	100
Додаток Г. Схема зонування приміщення фітнес хабу Tribe	103

## ВСТУП

Впродовж останніх декількох років спортивна індустрія з вузькопрофільного сегмента бізнесу стала частиною повсякденного життя. Сучасні фітнес-клуби різних форматів намагаються додавати більше інтерактиву та розваг для відвідувачів, адже очікування сучасного споживача до фітнес послуг суттєво змінились та динамічно еволюціонують, що спонукає активних гравців фітнес індустрії генерувати нові ідеї та процеси їх впровадження. Клієнтам потрібна різноманітність, так як монотонні тренувальні процеси швидко набридають.

Як результат, на такі виклики з'явилися клуби нового покоління - фітнес студії бутикового формату. Такі студії надають спеціалізовану пропозицію у спільноті однодумців в більш персоналізованому середовищі з продуманим на високому рівні до деталей клієнтським сервісом з моделлю “pay as you go” (оплата за разове тренування). Ці маленькі деталі надихають і спонукають більше людей повертатись та насолоджуватись розкішними досвідом та гіпер персоналізацією, яку на сьогоднішній день вимагає сучасне покоління міленіалів.

Зважаючи на вищенаведені факти та тренди, особливої актуальності набуває бізнес-проект зі створення фітнес-студії нового формату у місті Львові.

**Метою проекту** є розробка, адаптування та впровадження концепції фітнес хабу бутикового формату для ринку України.

Для реалізації мети дослідження було виокремлено та виконано такі **завдання**:

- 1) проаналізувати ринок фітнес-послуг в Україні та світі;
- 2) дослідити потреби цільової аудиторії фітнес-студій нового формату та сформулювати аватари клієнтів;
- 3) розробити концепцію та бізнес-модель фітнес-хабу у Львові;
- 4) здійснити маркетинговий та фінансовий аналіз проекту, а також визначити ризики проекту та ймовірність їх настання;

- 5) опрацювати перспективи розвитку проекту та розглянути можливість створення франшизи.

Оскільки концепція фітнес-хабу є достатньо інноваційною для України, вона потребує ретельного дослідження та аналізу ринку фітнес послуг, а також виявлення істинних потреб цільової аудиторії. Для успішної реалізації проекту нами було застосовано такі **методи досліджень**: аналіз та синтез, глибинні інтерв'ю, спостереження, порівняння тощо. Зокрема, за результатами глибинних інтерв'ю були сформовані портрети клієнтів та концепцію фітнес сервісу з врахуванням їх цілей та потреб, а це, в свою чергу, дозволило створити ефективну маркетингову стратегію для донесення ціннісної пропозиції цільовій аудиторії.

Окрім цього, було створено візуалізацію наскрізної карти взаємодії клієнта з сервісом (Customer Journey Map), а це зробить можливим продумати сервіс найвищого рівня до деталей, де у клієнтів створюватиметься прив'язаність до місця та людей. Усі етапи взаємодії з сервісом дуже важливі для успішності проекту, і в подальшому в процесі реалізації та побудови бізнес процесів будуть створені детальні карти взаємодії з сервісом.

Ретельно розроблений фінансовий аналіз проекту дозволив виявити потенційні фінансові ризики під час реалізації проекту та перспективи його розвитку.

Дослідження складається з 5-ти розділів, викладене на 91 сторінках друкованого тексту, містить 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1. АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЕКТУ

### 1.1. Мета та суть проекту

Мета проекту - створення унікального простору, фітнес хабу, бутикового формату для групових функціональних тренувань у форматі Functional Games та Boxing, а також площадки для проведення цікавих подій та заходів з метою формування спільноти. Концепція фітнес хабу формуватиметься навколо здорового та динамічного стилю життя сучасної людини. Ціннісна пропозиція фітнес хабу буде зосереджена на споживчому досвіді клієнта, автоматизації бізнес процесів, та розробки гнучкої та модульної бізнес моделі для подальшого стрімкого масштабування на основі франшизи.

Тренування у фітнес студії триватимуть не довше однієї години в надихаючій атмосфері яка заряджатиме на драйв. Така атмосфера виникатиме органічно при поєднанні наступних факторів:

- структури самих тренувань з ретельно підбраною музикою у відповідності до сценарію тренування. При високоінтенсивних фазах тренування, звучатиме більш гучна та драйвова музика. Під час фаз відновлення - тихіша та спокійніша. Сценарій до кожного тренування та музичний супровід буде ретельно та заздалегідь сформований до початку кожного тренування.

- дизайн інтер'єру у сучасному дизайнерському стилі з елементами - металу, каменю і дерева. Додатковий стимулюючий вплив на тренування буде здійснювати освітлення

- харизматичні енергійні тренери

- тренування в групах. В свою чергу, це слугуватиме додатковим стимулюючим та мотивуючим фактором

- гейміфікація

Основою тренувань у фітнес хабі будуть тренування у форматі Functional Games та Functional Boxing.

**Functional Games.** Це кругові, інтервальні тренування з чергуванням кардіо та силових блоків вправ. Завдяки такій структурі м'язи швидше активуються, але повільніше втомлюються. Такий різновид тренування, спрямоване на все тіло з використанням гантелей, гирь та trx петлів.

**Functional Boxing.** 45 хвилинне активне функціональне тренування для всіх рівнів підготовки. Інтенсивне тренування з поєднанням силових вправ та роботи з боксерським мішком. Тренер показує прості комбінації на мішку - це буде кардіо частиною. Наступним буде блок на силу та рельєф із спортивним інвентарем на підлозі.

Серед інших видів тренувань для різних рівнів складності будуть представлені:

- Тренування на TRX петлях. 45 хвилин роботи з петлями TRX.
- Stretching. Тренування для покращення гнучкості, мобільності та функціональності тіла. Рекомендовано після інтенсивних функціональних і кардіо тренувань для відновлення та кращого розвитку м'язів. Такий формат тренування насичує м'язи киснем, покращує циркуляцію крові до м'язів, допомагає їх відновленню і росту.

З метою залучення ширшого спектру клієнтів тренування будуть розподілені на різні рівні складності (початковий, середній, високоінтенсивний)

Резервація та оплата відбуватиметься за допомогою мобільної аплікації або через сайт. IT складова відіграватиме ключову роль, не лише для оптимізації внутрішніх та зовнішніх процесів, але і для формування персоналізованого аватару для подальшої гейміфікації тренувального процесу. Імплементация процесу реєстрації та оплати через сайт буде реалізовано на ранній стадії роботи фітнес хабу. Згодом мобільна аплікація, разом з суміжними IT системами.

Відвідування тренувань за принципом Pay as you Go. Клієнту не обов'язково купувати річний абонемент.

У фітнес хабі регулярно відбуватимуться різноманітні події на кшталт неформальних воркшопів та зустрічей присвячених тематиці здорового та активного способу життя. Надихаючі виступи спікерів, святкування днів народжень тощо. Це формуватиме додаткове відчуття приналежності до цікавої спільноти однодумців та надасть додаткових можливостей для нових знайомств.

Цей проект на 100% про здоров'я, насолоду і активний стиль життя. Цільова аудиторія фітнес студії - сучасна, інноваційна молодь яка прагне свіжих емоцій і унікального досвіду.

Адже ціль проекту, створити унікальну емоційну взаємодію з студією, куди клієнт буде прагнути повертатися за новим зарядом емоцій та весело і з користю провести час у компанії друзів та однодумців.

## **1.2. Вивчення та аналіз проблеми**

### ***Не функціональний підхід до тренування***

Поняття “функціонального тренування” виникло тоді, коли фітнес перестав бути функціональним. Протягом багатьох років культивувалися схуднення, накачані м'язи, стандарти краси, 90-60-90. Велася гонка за зовнішніми параметрами. Люди думали не про здоров'я, а про те, щоби красиво виглядати на фотографії. Але фотографія не рухається, вона не функціональна. Люди ізольовано тренували окремі м'язи і від цього починали гірше почуватися і гірше виглядати [2].

Наприклад, коли чоловіки в тренажерному залі посилено тренують м'язи грудей заради красивої картинки, це призводить до порушень постави. А коли змінюється постава, змінюються умови роботи внутрішніх органів, погіршується здоров'я. Порушується робота хребта в шийному відділі і мозковий кровообіг, зменшується дихальний потенціал. Зі скоцюрбленим хребтом не можна зробити повноцінний вдих. По суті, падає витривалість і працездатність [2]. Ось до чого призводить не функціональний підхід тренування в звичних тренажерних залах.

Функціональний підхід — це те, завдяки чому ми краще рухаємось. І в результаті, стаємо більш здоровими, продуктивними, та витривалими.

Якщо узагальнити, то є всього два фактори, що заважають тілу бути функціональним, та шкодять йому:

- Малорухливий спосіб життя. Коли люди занадто довго сидять і занадто мало рухаються.
- Надлишок однотипного навантаження. Коли, наприклад, люди фанатично багато бігають або постійно виконують один і той же комплекс з трьох улюблених вправ.

Однотипне навантаження так само деструктивне, як і відсутність навантаження. Тіло створене, щоби рухатися в трьох площинах у різних режимах. Ми повинні бути здатні довго спокійно ходити, швидко бігати, піднімати важкі предмети і оперувати ними, виконувати рухи з власною вагою. Так багато параметрів неможливо вмістити в одному тренуванні, тому тренування при функціональному підході повинні бути різними [2].

Крім того, щоби будувати функціональне, здорове тіло, потрібно прагнути не тільки навантажувати його в різних режимах, але і зберігати баланс між навантаженням і відновленням, дотримуватись правил здорового сну та правильно харчуватися.

Бути в хорошій формі не означає втиснути себе у стандарти краси. Бути в хорошій формі означає добре рухатися, бути енергійним і отримувати більше задоволення від життя. І власне функціональні тренування створені, щоби допомогти сучасним людям досягти цих цілей.

Функціональні тренування — це різноманітні заняття в різних режимах, з різним спортивним інвентарем, які задіють у роботу все тіло. Такі тренування повинні бути адаптовані до фізичного рівня підготовки, щоби будувати здорове та функціональне тіло.



Функціональні тренінг – це комплексний процес тренувань, що задіює м'язи і суглоби всього тіла, сприяючи всебічному розвитку рухової активності, на відміну від силових занять на тренажерах. Адже, в повсякденному житті ми не працюємо тільки гомілками, тільки внутрішньою частиною стегна чи тільки правою рукою. Таким чином, саме такий різновид фітнес тренувань, як функціональні забезпечують відпрацювання рухів, необхідних людині в повсякденному житті або ж, навіть, в екстремальних ситуаціях [3].

Функціональні тренування спрямовані на пропрацьовування всього тіла, що спричиняє збалансоване та поступове збільшення сили та гнучкості, а також витривалості. Результат таких тренувань є стійким і тривалим. Важливим моментом цього виду тренувань є розвиток швидкості реакції та координації рухів.

***Отже, переваги функціональних тренувань:***

- Попередження травм. Функціональні тренування значно покращують силу м'язів та стабільність суглобів при різних рухах, що робить ваші суглоби краще захищеними, а м'язи – більш стійкими до поширених травм.
- Підвищення мобільності. Рухові вправи забезпечують повний діапазон руху суглобів, що важливо для підтримки їх правильної функції. Підвищення стабільності тулуба також поєднується із збільшенням мобільності.
- «Нормальна» сила (або «сила реального світу»). Ізольоване нарощування м'язів не є актуальним за межами тренажерного залу. Функціональне тренування, в свою чергу, сприятиме підвищенню вашої здатності виконувати щоденні побутові завдання, не втомлюючись. Такі тренування також покращать вашу ефективність протягом рекреаційних занять, як наприклад, їзда на велосипеді, піші прогулянки, підйоми в гори чи гра в командні види спорту типу футболу, баскетболу та ін..

- Атлетизм. Сила, стабільність і якість руху будуть значно покращені, завдяки функціональним тренуванням [3].

***Недоліки соло-тренувань та їх вплив на здоров'я та стиль життя.***

***Схильність до зниження рівня відвідуваності та залученості до фітнесу на регулярній основі.*** Дослідження показують, що регулярне відвідування фітнес залів самотужки, вимагає високий рівень дисципліни та вмотивованості, та несе за собою ряд викликів перед сучасною людиною. Адже, часто видається, що тренування можна пропустити на користь іншим важливим справам, та і про скасування чи відсутність на тренуванні ніхто не дізнається крім людини яка приймає таке рішення. Напрочуд, тренування в групі сприяє підвищенню відданості до фітнес рутини, мотивації, натхнення та в свою чергу формуванню більш стійких та здорових привычок.

Для більшості людей важко дотримуватися режиму тренувань, але наявність групи яка чекає, надає додаткову мотивацію та підзвітність, котрі завжди потрібні для успіху. Це спонукає учасників групових фітнес-програм рідше пропускати тренування, та дотримуватися визначеного шляху [4].

***Складно викладатись на 100% на тренуваннях.*** Під час тренувань наодинці, часто виникає спокуса трішки дати слабину не дотерпіти та не зробити свій максимум.

Ефект Келера, пояснює, що ніхто не хоче бути найслабшою ланкою в груповому середовищі. Особливо у фітнесі, це додає додаткової наполегливості, коли тренування відбуваються у групі з учасниками вищого та кращого рівня підготовки.

Дослідження, опубліковане в Journal of Sport and Exercise Psychology, показує, наскільки правдиве це твердження. Було запрошено учасників декілька раз виконати планку (фізична вправа, яка полягає у витримці позиції, схожій на віджимання досить тривалий час) як окремо, так і з партнером. Виявилось, що

робота з партнером призвела до мотивації, яка дозволила учасникам тримати свої планки протягом більш тривалого періоду часу. Більше того, ті, хто робив цю вправу з більш здібним партнером, покращили свій результат на 24%.

Інші дослідження підтверджують, що робота з партнером значно збільшує час, витрачений на фізичні вправи. Дослідження Товариства поведінкової медицини показало, що робота з партнером, особливо у командному форматі, покращує результативність, подвоюючи час тренувань [4].

Також, додатковим стимулом та причиною краще та наполегливіше викладатись на тренуваннях є відчуття конкуренції. Темп групи може призвести до позитивного підвищення конкурентоспроможності. Наприклад, бажання йти в ногу з оточуючими може змусити старатись сильніше, ніж це було б самотійно, - стверджує Джон Форд, визнаний фізіолог з фізичних вправ, який керує JFK Fitness & Health (бутікова навчальна компанія) у Нью-Йорку. Спостерігаючи, на що здатні інші, часто стимулює та надихає на більше, це дозволяє легше долати психічні бар'єри.

Дослідники з Університету штату Канзас виявили, що люди, які займаються фізичними вправами з кимось, кого вважають кращим за них, збільшують час та інтенсивність тренувань на 200 відсотків.

Виявляється, що коли ви виступаєте з кимось, кого ви сприймаєте як трохи кращого, ніж ви, ви, як правило, докладаете більше зусиль, ніж зазвичай, - стверджує Брендон Ірвін, доцент кафедри кінезіології та головний дослідник дослідження.

***Низький рівень ендорфінів.*** Соло-тренування мають декілька ментальних недоліків у порівнянні з груповими тренуваннями. Кожне тренування вивільняє ендорфіни, але групове тренування може призвести до викиду ендорфінів поза фізичними навантаженнями. Один із способів, це звичайна посмішка. Посмішка завжди підвищує рівень ендорфінів. Тож коли тренування відбуваються в надихаючій і доброзичливій атмосфері, лише це змушує почувати себе краще не

беручи до уваги виконання фізичних вправ. І додатковою перевагою та стимулятором підвищення настрою є наполеглива та непереборна жага подолання складних частини тренування, після проходження яких завжди почуватися краще.

**Одноманітність у тренувальному процесі.** Надлишок однотипних тренувань також не спонукає до якісного покращення фізичної форми. У багатьох випадках наявність партнера, команди або групи, спонукає робити вправи які складно зробити самотійно.

Існує достатньо обмежений спектр вправ, які можливо виконувати самотійно - при залучені іншої людини, виникає можливість по-справжньому проявити творчість.

Наявність кількох людей залучених в спільний тренувальний процес може по-справжньому відкрити творчий каталог вправ: від рухів, де партнер чинить опір, до естафет. Варіантів дуже багато.

**Відсутність підтримки.** Дивовижно спостерігати, як люди роблять те, що вони ніколи не думали, що здатні на це, допоки людина поруч із ними не заохотить їх виконати додатковий сет чи раунд. Адже, створюється певний зв'язок, коли група бореться, потіє, б'ється та проходить разом через важкі тренування та випробовування.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ФІТНЕС ПОСЛУГ

### 2.1. Світові тренди у фітнес індустрії

Проаналізувавши тенденції розвитку фітнес послуг та індустрії загалом, впливає висновок, що очікування сучасного споживача до фітнес послуг суттєво змінилися та динамічно еволюціонують, що спонукає генерувати нові ідеї та процеси їх впровадження для активних гравців фітнес сфери. У світі динаміка розвитку фітнес індустрії суттєво переважає над динамікою розвитку фітнесу в Україні, і з метою формування унікальної ціннісної пропозиції для українського ринку були проаналізовані ключові критерії успіху світових лідерів фітнес сфери у країнах Великої Британії та США.

До основних критеріїв вибору фітнес студії для сучасної людини в цих країнах, відносять:

#### ***Унікальний досвід.***

Відтепер, це повинно бути шоу. Мілленіали надають перевагу унікальному досвіду над премільністю. Фітнес інструктор не повинен бути лише фітнес інструктором, підтягнутим та розбиратись у фізіології людини. Вони повинні бути шоуменами які надихають, розважають та мотивують. Використовуючи методи та техніки поведінкової психології вони створюють емоційний зв'язок з клієнтами [1].

#### ***Здоровий спосіб життя як стиль життя.***

Ряд успішних світових брендів працюють над формуванням цілісної моделі навколо здорового способу життя включаючи також харчування, робочий простір, одяг та соціалізацію. Наприклад, успішна франшиза F45, запустила ініціативу F45 Challenge. Це сезонний захід, який пропонує учасникам студії F45 доступ до дієтологів та додаток, що включає щоденні плани харчування та калорійні трекери, а також продовольчі товари та доставку їжі. Забезпечуючи повноцінну

програму харчування для фітнесу, F45 надихає членів студії на здоровий спосіб життя а також підвищує рівень відданості до студії та до бренду загалом.

### ***Соціалізація для формування нових корисних контактів***

Кожна фітнес студія намагається створити спільноту з мережі залучених клієнтів об'єднавши їх навколо спільної ідеї, цілі та мети. Більшість людей хочуть бути зі " своїми людьми", такими як вони, які мають однакові пристрасті. F45, найшвидше зростаюча франшиза бутик-фітнесу, проводить змагальні зустрічі між різними фітнес залами та організовує недільний ранч. Вони обмежують групи до 50, щоб члени, переважно молоді люди, мали змогу будувати значущі стосунки.

Інші бренди об'єднують людей, адаптуючи моделі та стратегії з інших галузей. Фітнес франшиза Life Time реалізували концепцію коворкінгу, яка поєднує офісні приміщення разом з тренувальними залами. Наразі така гібридна концепція, доступна у кількох обраних містах [5].

## **2.2. Аналіз фітнес студій бутикового формату у світі. США, Велика Британія**

Підйом фітнес студій бутикового формату співпав із занепадом великих тренажерних залів. У період з 2012 по 2015 рік членство в бутикових фітнес-студіях зросло на 70% порівняно з членством у традиційних тренажерних залах, яке зросло на 5%. Також, що стосується утримання клієнтів, то бутикові фітнес-студії випереджають своїх основних конкурентів, тренажерні зали. За даними Асоціації фітнес-студій, рівень утримання клієнтів (client retention) серед фітнес-студій становить 75,9%, а рівень традиційного тренажерного залу - 71,4% [10].

Загалом спостерігається зростання інтересу до здоров'я та фізичної форми. Членство в оздоровчих клубах досягло рекордного рівня у 2016 році, значною мірою завдяки зростанню феномена бутикового фітнесу. Однак зрозуміло, щоб досягти бажаних результатів, люди покидають тренуватись у великих

тренажерних залах і йдуть у бутикові фітнес-студії з груповими тренуваннями, бо вони там отримують результати [10].

Бутік-фітнес надає спеціалізовану пропозицію у спільноті однодумців в більш персоналізованому середовищі з продуманим на високому рівні до деталей клієнтським досвідом з моделлю “pay as you go” (оплата за разове тренування). Ці маленькі деталі, надихають і спонукають більшу кількість людей повертатись та насолоджуватись розкішними досвідом та гіпер персоналізацією, яку на сьогоднішній день вимагає покоління міленіалів.

В середньому, фітнес студія потребує лише 200–300 активних клієнтів, щоб процвітати. Для порівняння для великого клубу потрібні тисячі. І притому, великі фітнес клуби повинні пропонувати більш різноманітний сервіс. Фітнес студія, з меншими об'ємами ресурсів, має змогу гіпер фокусуватись і вузько контролювати сервісний досвід клієнта (client journey map) [10].

### ***Клієнти бутік фітнес студій.***

Щоб краще зрозуміти, популярність фітнес студій у штатах, потрібно ретельно проаналізувати споживчі дані постійних клієнтів .

Інсайди від 2020 IHRSA Health Club Consumer Report, до пандемії Covid-19:

- За оцінками звіту за 2019, 42% клієнтів фітнес послуг мають членство у бутік-фітнес студії. Це найвищий показник з часів коли дані про бутік фітнес почали публікувати з 2013 року, і показує збільшення приблизно на 2% з 2017.
- 65% прихильників бутік фітнес-студії відвідують два та більше зали і 22% стверджують, що займаються принаймні у трьох.
- У середньому клієнти фітнес-студій відвідують заклад 104 рази на рік;
- 34% тренуються 150 або більше разів на рік;
- 22% повідомляють, що відвідують свою студію більше 200 разів на рік і лише 7% повідомляють, що тренуються менше десятка разів щорічно.

- У 2019 році клієнти фітнес-студій витрачали в середньому \$94 на місяць (найбільша сума, витрачена членами будь-якого сегменту фітнес-індустрії). Це порівнюється до - 2,6% середнього реального наявного особистого доходу на душу населення американців (RDPIPC). В середньому для всієї фітнес-індустрії становить приблизно 1% RDPIPC.

- Приблизно 60% клієнтів фітнес студії у віці від 25 років до 44 років, з найбільшим сегментом від 25 до 34, приблизно 40%.

- Приблизно 66% клієнтів фітнес студії мають вищу освіту або вище, 27% отримали ступінь аспірантури.

- Приблизно 79% членів бутик фітнес-студії - жінки, а 21% - чоловіки.

Статистика з Quantcast Analytics про загальні демографічні показники CrossFit

- 42% учасників CrossFit - у віці від 25 до 34 років, тоді як ще 19% від 35 до 44 років. У сукупності ці два вікові демографічні показники становлять 61% Crossfit бази

- Приблизно 50% членів Crossfit асоціації повідомляють, що їх дохід більше \$150 000

- Близько 40% членів Crossfit асоціації мають вищу освіту

Загалом, вищезазначена інформація про споживачів фітнес-студій вказує на те, що:

- Клієнти фітнес-студій, як правило, мілленіали, жіночої статі та добре освічені.

- Члени фітнес-студії платять в середньому за сервіс та взаємодію зі своєю студією більше, ніж інші члени фітнес-індустрії, і майже втричі більше, ніж клієнти звичних тренажерних залів.

- Значний сегмент членів бутикових студій є досить активний (34% відвідують понад 150 раз на рік).



- Члени CrossFit, як і члени бутик фітнес-студій, мають вищу освіту і, як правило, з відносно високим річним доходом [10].

### ***Фінансові показники фітнес студій бутикового формату в США.***

Асоціація фітнес-студій (AFS), публікує річний звіт про операційний та фінансовий бенчмаркінг для галузі. Слід зазначити, що, як і у багато інших галузевих досліджень, деякі з найбільш відомих гравців ринку не беруть участь, воліючи захищати свої фінансові результати.

Останній випуск звіту AFS, опублікований в 2019 році, показує наступні показники щодо загальної фінансової діяльності фітнес-студій у 2018 році:

- \$323 441. Середній дохід, який отримали фітнес-студії в 2018 році. Еквівалентний \$890 за квадратний метр.
- \$500 000. У 2018 році 17% фітнес-студій заробили понад 500 000 доларів США доходу і 7% принесли понад 1 мільйон доларів доходу.
- \$1930 за квадратний метр. Це зареєстрований дохід за квадратний метр для 25% найкращих гравців ринку.
- 20%. Середній показник EBITDA для фітнес-студій.

Судячи по результатам дослідження наведених в річному звіті фінансового аналізу від асоціації фітнес студій (Association of Fitness Studios), потенціал доходу фітнес студії у США виглядає наступним чином:

- Добре керована фітнес-студія, залежно від географічного регіону, може генерувати дохід від 1000 до 1750 доларів за метр квадратний. Якщо припустити, що середня фітнес-студія за площею приблизно 350м<sup>2</sup> (дані та діапазони з AFS ) то це становить від \$350 000 до \$600 000.
- Великі добре масштабовані функціональні фітнес студії (Cycle, HIIT або йога) за підтримки великих маркетингових інвестицій мають більший потенціал доходу, ніж більшість незалежних фітнес-студій.
- Фітнес франшизи та корпоративні студії повідомляють про рівень доходу від 1500 до 3000 доларів квадратний метр. Тобто, якщо керувати студією

площею 350 квадратних метрів, це становило б очікуваний дохід від \$525 000 до \$1 000 000.

- Добре керована фітнес-студія, досягнувши зрілості, може досягти рівня EBITDA в межах від 20% до 35% доходу [7].

### ***Висновки***

Ринок бутік фітнес-студій в США еволюціонував в один із найбільш привабливих сегментів фітнес-індустрії.

Успіх фітнес студій зумовлений природною еволюцією фітнес індустрії на яку вплинули ряд чинників:

- зміна покоління, та поява міленіалів як впливового споживчого сегменту

- Зміна культурних поглядів стосовно фітнесу

- Поширення урбанізації американського ландшафту

Бутікові фітнес-студії привернули увагу інвесторів, засобів масової інформації та, що найважливіше, молоді яка прагне нових відчуттів та досвіду

Згідно здійсненого дослідження було виявлено:

- Бутікові фітнес-студії є частиною еволюції у галузі, зумовленим "природним відбором бізнесу", під впливом зміною поколінь, економічних сил та зміною культурних цінностей.

- Фітнес-студія надає споживачам дуже різноманітний та надихаючий спектр варіантів для ведення активного способу життя.

- Індустрія фітнес-студій надзвичайно конкурентоспроможна, особливо у містах. У деяких містах та навіть в приміських регіонах відбувається перенасичення. Пропозиція перевищує попит, де обсяг бізнесу може бути занадто великим, щоб забезпечити кожному стійку прибутковість.

- Активний розвиток бутік-фітнес франчайзингу. Як тільки бренд стає гарячим на певному ринку, наступним кроком є його швидке розширення за допомогою франчайзингу.

- Індустрія фітнес-студій принесла значні інвестиції з приватного капіталу. Такі великі гравці, як Barry's Bootcamp, Soul Cycle, Core Power Yoga, Pure Barre та Orange Theory, є одними з багатьох франчайзингових та корпоративних мереж студій, які підтримуються та процвітають завдяки приватному капіталу [7].

### **2.3. Аналіз ринку фітнес послуг в Україні**

Уся світова спільнота, починаючи з середини грудня 2019 року, потрапила під величезний вплив Всесвітньої епідемії коронавірусної хвороби, яка отримала назву COVID-19. Пандемія, зумовлена цим вірусом, призвела до тисячних людських втрат у всьому світі, наклала суттєві обмеження на соціально-культурне життя населення і кардинально змінила тренди глобальної економіки [20].

Але станом на другий квартал 2021 року соціальне життя та економіка поступово починає відновлюватись. Масові вакцинації населення суттєво зменшують градус занепокоєння і дає віру у безпечне майбутнє.

Світова фітнес індустрія зіткнулась з новими викликами, і необхідністю трансформувати усталені бізнес процеси та привички клієнтів. Новим трендом у фітнесі стали групові онлайн тренування та мобільні платформи з відео тренуваннями. Але потреба у живому спілкування та соціалізації поступово повертає аудиторію до звичного тренування у фітнес клубах та фітнес студіях.

За даними експертів компанії FitnessConnectUA, на кінець 2019 року в Україні налічувалось 1765 фітнес-об'єктів, що майже на 200 об'єктів більше, ніж минулоріч. А 2018 року кількість фітнес клубів зросла на 150 об'єктів, відповідно до річного звіту компанії FitnessConnectUA за 2018 рік. Більшість із них можна назвати повноцінними фітнес-клубами, хоча все більшої популярності згідно з дослідженням набувають невеликі студії різних напрямків зокрема жіночі фітнес-клуби та кросфіт-клуби [11].

Більшість клубів знаходяться в столиці і великих обласних центрах. Одним із факторів, які стримують розвиток ринку в регіонах є недостатня кількість

підходящих за технічними параметрами площ, та недостатня популяризація здорового способу життя. Також важливий вплив на ринок має рівень доходів і наявність професійних кадрів.

23% фітнес-клубів припадає на столицю України м.Київ (405 клубів), і лише 5% (88 клубів) на місто Львів.

Структура розподілу фітнес-клубів за ознакою мережевий/немережевий за останні декілька років суттєво не змінилася. Значну долю ринку займають мережеві фітнес клуби, зокрема, FitCurves (105 клубів), SportLife (67), Малібу (31), Атлетіко (24), PulseGym (14) [11]

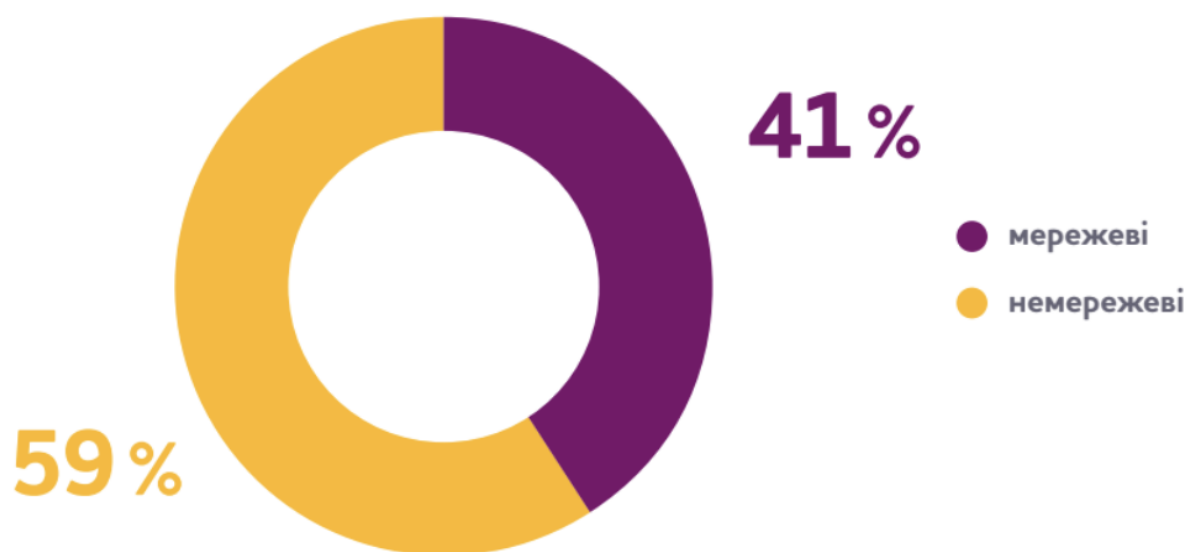


Рис 2.1. Співвідношення мережевих/не мережевих клубів в Україні станом на 2019 рік [11]

Не зважаючи на те, що мережі сильно розширились, на протязі останніх кількох років за рахунок відкриття нових клубів, поодинокі клуби також активно відкриваються і зрівноважують картину.

Середня ціна річного відвідування фітнес-клубу складає 6 040 грн. (\$ 222).

Понад 81% цінового сегмента ринку фітнес-послуг потрапляє в діапазон середньорічних цін від 3 000 до 15 000 грн.

Близько 27% ринку припадає на сегмент середньорічних цін нижче \$120

Близько 4% ринку знаходиться в діапазоні цін понад 27 000 грн.

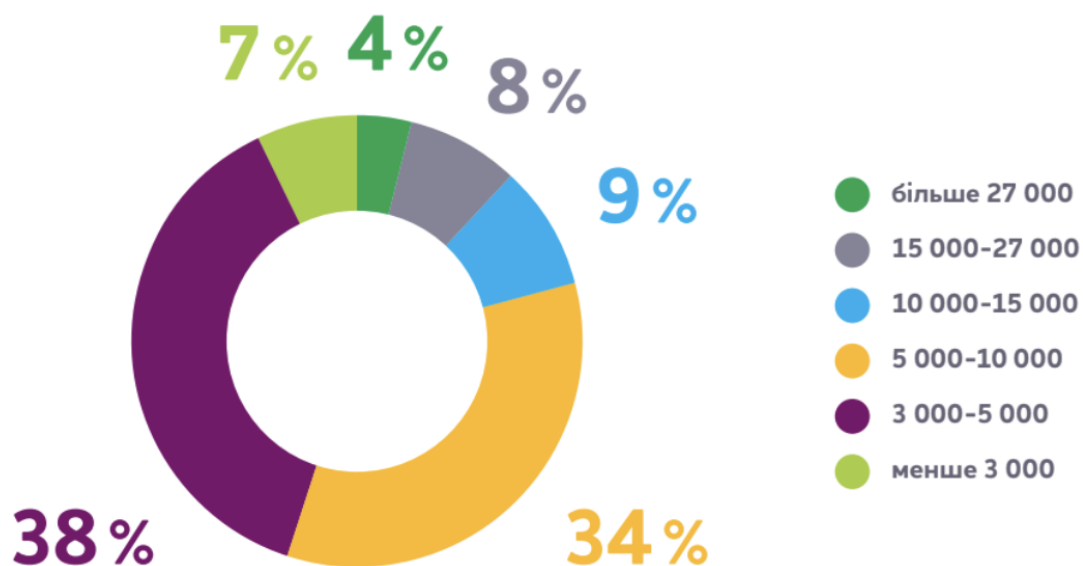


Рис.2.2. Частка клубів у різних цінових сегментах в Україні станом на 2019 рік [11]

В Україні, 2019 року, 1,2 млн населення користувались послугами фітнес-клубів. Відповідно, покриття фітнес-послугами для населення України, становило 2,9%. Враховуючи, що середня ціна річного абонементу складала \$222 а кількість споживачів фітнес послуг - 1,2 млн. осіб, впливає, що річний оборот фітнес послуг у 2019 році складав \$ 266,6 млн.

Якщо проаналізувати ті ж показники за 2018 рік:

- Середня ціна річного відвідування – \$ 233.
- Кількість споживачів фітнес-послуг – 1,09 млн. Осіб.
- Річний оборот ринку фітнес-послуг України - \$ 251,4 млн.

Впливає, що об'єм ринку фітнес послуг зріз в середньому на 6 % між 2018 та 2019 роком [12].

Більше половини річного обороту складають міста з населенням понад 700 тис. (у т. ч. м. Київ )

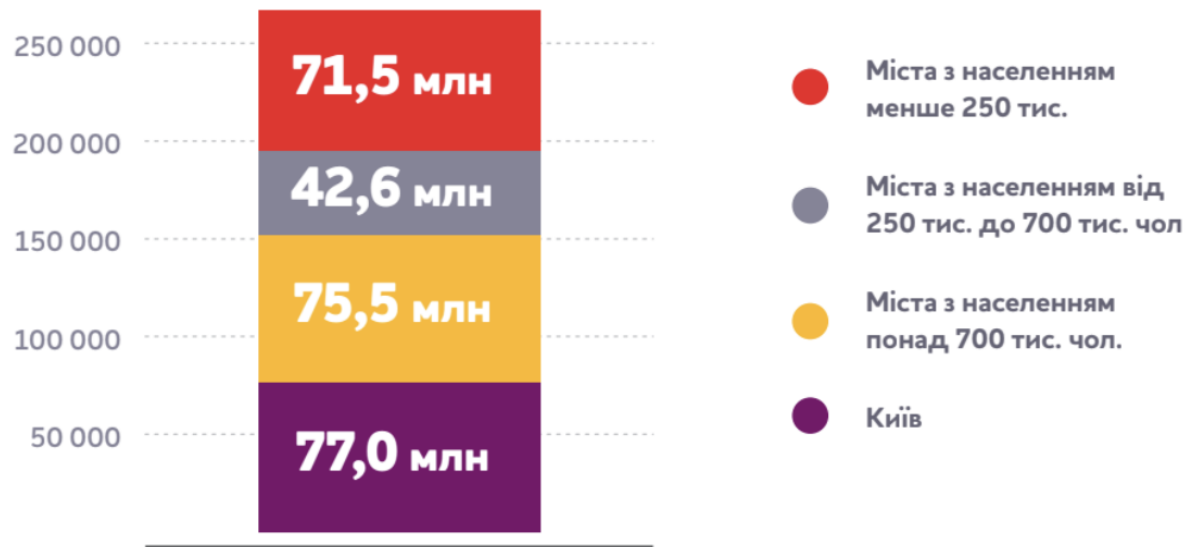


Рис.2.3. Оборот фітнес-індустрії по містах України станом на 2019 [11].

Загалом, враховуючи усе вищесказане можна зробити висновок, що до пандемії фітнес індустрія хоч і не дуже стрімко але стабільно зростала на протязі останніх двох років.

Але якщо говорити про покриття фітнес-послугами, то в Україні цей показник складає менше 3% і є одним із найнижчих в Європі. Хоча це не дивно, адже фітнес в Україні зародився років на 20 пізніше, ніж в більшості європейських країн.

Дослідження ринку від FitnessConnectUA за 2019 показало, що в деяких містах-мільйонниках кількість клубів майже не змінилась за рік або навіть зменшилась. Це свідчить про те, що у великих містах ринок фітнесу доволі конкурентний і невеликі одиничні об'єкти можуть не витримати конкуренцію

Натомість, у містах з меншим населенням конкуренція поки незначна.

## **2.4. Фітнес студії функціонального тренінгу в Україні.**

На сьогоднішній день фітнес студії бутикового формату лише набувають широкої впізнаваності та популярності в Україні. Лєвова частка таких студій сконцентрована в Києві. У Львові є лише декілька якісних бутикових студій функціонального тренінгу, які відкрились та працюють у форматі франшизи, це Fizmat та Smartass (відкриття анонсоване літом 2021). Також на ринку Львова представлено декілька клубів по міжнародній франшизі - Fitcurves та локальні фітнес клуби KiwiFitness.

## **2.5. Огляд фітнес студій бутикового формату в Україні**

### **Smartass**

Спортклуб бутикового формату від співзасновників Monobank Дмитра Дубілета та Михайла Рогальського. Один власний клуб в місті Київ. На початку червня 2020 року Smartass відкрив франшизу, до жовтня того ж року підписали чотири контракти з франчайзі з Києва, Дніпра, Львова та Чернівців [14].

*Різновиди тренувань.* Основна пропозиція тренувань сформована у вигляді групових функціональних тренувань - Cardio, TRX, Crossfit, Box, Cycle, Climb.

*Позиціонування.* Тренування у атмосфері нічного клубу. У Smartass тренування проводяться в особливій атмосфері: темні зали, динамічний перехід освітлення в залежності від інтенсивності тренування при інтегрованій взаємодії з акустичною системою.

При спортклубі працює ресторан здорового харчування Smartass Kitchen & Bar, де часто відбуваються різноманітні події та вечірки.

*Вартість.* У клубі Smartass не передбачено річні абонементи з передплатою. Є можливість придбати кліпи з певною кількістю тренувань або оплатити разово (табл. 2.1)

*Разове тренування - 350 грн.*

Таблиця 2.1

Вартість абонентів, які можна використати протягом року, в мережі

Smartass

<i>К-сть трен.</i>	<i>5</i>	<i>10</i>	<i>25</i>	<i>50</i>
<i>Ціна</i>	1700 грн	3200 грн	7500 грн	14000 грн

*Сервіс та зручність.* Високий рівень сервісу та гнучкий формат взаємодії з клієнтом. Клуб знаходиться у центральній частині Києва у вискоготрафіковій зоні неподалік від стадіону Олімпійський. Є достатня кількість паркомісць на прилежній території та зручна транспортна розв'язка. Можливість швидко придбати тренування або зареєструватись на тренування через мобільний додаток, суттєво скорочує дистанцію та бар'єри у прийнятті спонтанного та швидкого рішення відвідати тренування. Просторі та стильні роздягальні кімнати та душові кабінки разом з безключовим доступом до шкафчиків додають клубу додаткової преміальності та акценту на клієнтоорієнтованість.

### **ЕБШ**

Спортхаб функціонального тренінгу з акцентом на TRX тренування. Три локації у Києві та одна в Одесі. На початку січня 2021 року власники ЕБШ анонсували початок роботи над створенням франшизи [15].

*Різновиди тренувань.* Основна пропозиція тренувань сформована у вигляді групових функціональних тренувань - TRX, Box, Functional, Yoga, Stretching.

*Позиціонування.* Можна тренуватись, а можна ЕБШ. Слоган клубу відображає формат, стилістику та наповнення тренувань. Високоінтенсивні класи з великою кількістю силових елементів це в свою чергу дозволяє швидко та ефективно покращити силові та функціональні можливості тіла.



*Вартість.* У спортхабі передбачений широкий спектр абонентів, від безлімітних до разових. Є можливість придбати місячні, трьохмісячні, піврічні та річні абонементи з лімітованою кількістю відвідувань в рамках абонементу та без обмежень. Перше групове тренування безкоштовне.

*Разове тренування - 300 грн*

Таблиця 2.2

Розподіл безлімітних місячних абонементів  
у співвідношенні до ціни у мережі EBSH

<i>К-сть місяців</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>6</i>	<i>12</i>
<i>Ціна</i>	2500 грн	7200 грн	13200 грн	24000 грн

*Сервіс та зручність.* Достатньо високий рівень сервісу та широкий різновид тренувань і абонементів дозволяє утримувати високу кількість постійних клієнтів. Загальна площа кожного спортхабу не більше 400 м<sup>2</sup>. Зручне розташування у історичному центрі Києва неподалік від декількох бізнес центрів. Така локація дає можливість для клієнтів гнучко та грамотно організувати свій робочий день. У більшості залах роздягалки не достатньо просторі, що створює певний дискомфорт перед початком та після тренування. Мобільний додаток та сайт з інтеграцією з платіжною системою дозволяє гнучко та ефективно зареєструватись на тренування та оплатити його.

### **Hiitworks**

Фітнес студія функціонального тренінгу. На протязі п'яти років фітнес студія Hiitworks відкрилась у 9 локаціях у місті Київ, в тому числі 3 локації у форматі франшизи .

*Позиціонування.* Фітнес для зайнятих. Усі тренування тривають не довше 45 хв, включаючи розминку, основну частину та заминку. Такий формат

тренування добре підходить для активних зайнятих людей яким важливо підтримувати свою фізичну форму на належному рівні [16].

*Різновиди тренувань.* Функціональні тренування, які за сценарієм побудови тренування поділяються на наступні: інтервальні, силові, високоінтенсивні, відновлювальні, TRX.

*Вартість.* У мережі фітнес студій є можливість придбати абонемент від місяця до року а також пакет тренувань з обмеженим терміном дії.

*Разове тренування - 350 грн*

Таблиця 2.3

Розподіл безлімітних місячних абонементів у співвідношенні до ціни у мережі Hiitworks

<i>К-сть місяців</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>6</i>	<i>12</i>
<i>Ціна</i>	2900 грн	7565 грн	11120 грн	14925 грн

Матриця вартості пакетів тренувань терміном дії до 6-ти місяців. Такий формат найкраще підходить для клієнтів які не впевнені, чи зможуть відвідувати тренування регулярно.

Таблиця 2.4

Вартість кліпів тренування терміном дії до 6-ти місяців

<i>К-сть тренувань до 6-ти міс.</i>	<i>5</i>	<i>10</i>	<i>20</i>
<i>Ціна</i>	1425 грн	2613 грн	4500 грн

## 2.6. Аналіз регіонального ринку фітнес послуг у Львові

Львів займає 5-те місце в Україні за кількістю фітнесу клубів (88 клубів). Покриття фітнес-послугами у Львові становить 7,9% на об'єм споживачів послуг у розмірі 55 тис.

Левову частку на ринку займають не мережеві локальні спортзали з не великою аудиторією клієнтів. Мережеві клуби займають лише 38% на ринку фітнес послуг Львова [12].

Таблиця 2.5

## Топ 5 мереж фітнес клубів у м. Львові

<i>Мережа</i>	<i>Кількість клубів</i>
FitCurves	9
Sportlife	4
Олімп	4
Формула краси	4
Ківі Фітнес	4

Середня ціна річного абонементу становить 5600 грн. Нижче наведено діаграма розподілу цінових сегментів фітнес клубів Львова.

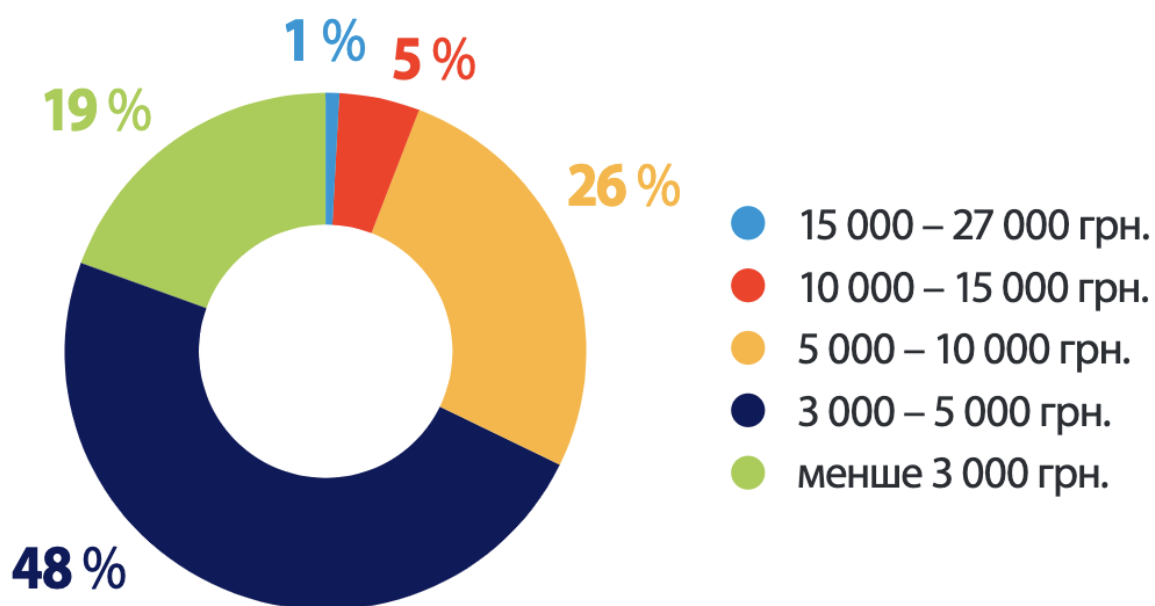


Рис. 2.4. Розподіл цінових сегментів фітнес клубів Львова [12]

Загалом, можна зробити висновок що, економ-пропозиція фітнес послуг у Львові суттєво переважає більш якісний сервіс, що в свою чергу створює ризики з виходом на ринок з преміальною концепцією фітнес студії так як аудиторія ще не сформована в достатньому об'ємі.

Але з іншою сторони, це можна розглядати як вікно можливостей та блакитний океан, оскільки основною цільовою аудиторію сучасних фітнес студії це молоді, активні люди з креативних індустрій.

Беручи до уваги, аналіз проведений компанією Dou за 2017 рік, кількість IT спеціалістів у Львові налічувалося більше 20 тис з щорічною динамікою росту у 10-15%, та з середньою зарплатою у розмірі \$2000, впливає, що у Львові є аудиторія в достатньому об'ємі на яку потрібно таргетуватись і доносити нову концепцію Tribe.

Незважаючи на те, що 2020 рік не був достатньо сприятливим для розвитку офлайн фітнес послуг. У Львові відкрилось декілька нових фітнес клубів, серед яких, можна виділити, FizMat, GoHard та Smartass (анонсоване відкриття - літо 2020 року).

## **2.7. Виявлення цілей та потреб потенційних клієнтів**

З метою аби краще розуміти потреби клієнтів та провалідувати гіпотези які закладаються в ядро концепції фітнес хабу, було проведено 18 глибинних інтерв'ю з споживачами фітнес послуг у Києві та Львові. Основна мета інтерв'ю була зрозуміти за якими критеріями клієнти надають перевагу тим чи іншим фітнес послугам. Чим підкріплений вибір відвідувати саме мережеві фітнес клуби, студії йоги або функціональні фітнес студії. Що було тригером переходу від тренувань у тренажерних залах у мережевих фітнес клубах до більш “нішових” фітнес студій. Які тренування вони вважають ефективними для себе - тренування у тренажерному залі, чи групові тренування.

### ***Як обирались респонденти для інтерв'ю.***

В якості респондентів було підбрано 18 людей з потенційної цільової аудиторії фітнес хабу. А власне:

- Люди які регулярно на даний момент користуються фітнес послугами, або раніше відвідували спортивні фітнес клуби та студії. Адже досвід - це найважливіше про що клієнти можуть розповісти.
- Міленіали 23-35 років з постійним місцем роботи, які націлені на кар'єру та саморозвиток.
- Люди які раніше не відвідували фітнес студії та клуби, але починають відчувати в цьому потребу. Адже, однією із цілей фітнес хабу Tribe - залучення нової аудиторії яка раніше не відчувала нагальної потреби у фітнесі.
- Фітнес ентузіасти. Фанати фітнесу та спорту які тренуються частіше ніж три рази на тиждень. Часто, вони ставлять перед собою ціль взяти участь у півмарафоні, IronMan або RaceNation.

До інтерв'ю було сформовано низка запитань які допомогли розкрити клієнтський інсайт. Власне, головний несвідомий мотив який спонукає людину до дії і є реальною причиною вибору сервісу або що заставило сумніватись і відкладати рішення на потім (*див. Додаток А: Питання для глибинного інтерв'ю*).

Інтерв'ю відбувались у неформальній атмосфері за чашкою чаю у попередньо узгодженому місці, або онлайн з включеною камерою. Окрім профільних запитань про фітнес досвід, було підготовлено загальні питання щоб краще зрозуміти внутрішній світ, мотиви та привички цільової аудиторії. Глибинні інтерв'ю відбувались не довше 15-20 хв [21].

За результатами проведених інтерв'ю було складено два профайли (персони) клієнтів (*див. Додаток Б - Аналіз цільової аудиторії. Персона Анна та*

додаток В - Аналіз цільової аудиторії. Персона Іван ), які репрезентують цільову аудиторію та сформовані діаграми візуального розподілу споживчих інтересів для відвідувачів фітнес студій (рис. 2.5).

Розподіл споживчих інтересів клієнтів фітнес студій (зокрема EBSH, Smartass, Hiitworks, Hardio, Fizmat ).

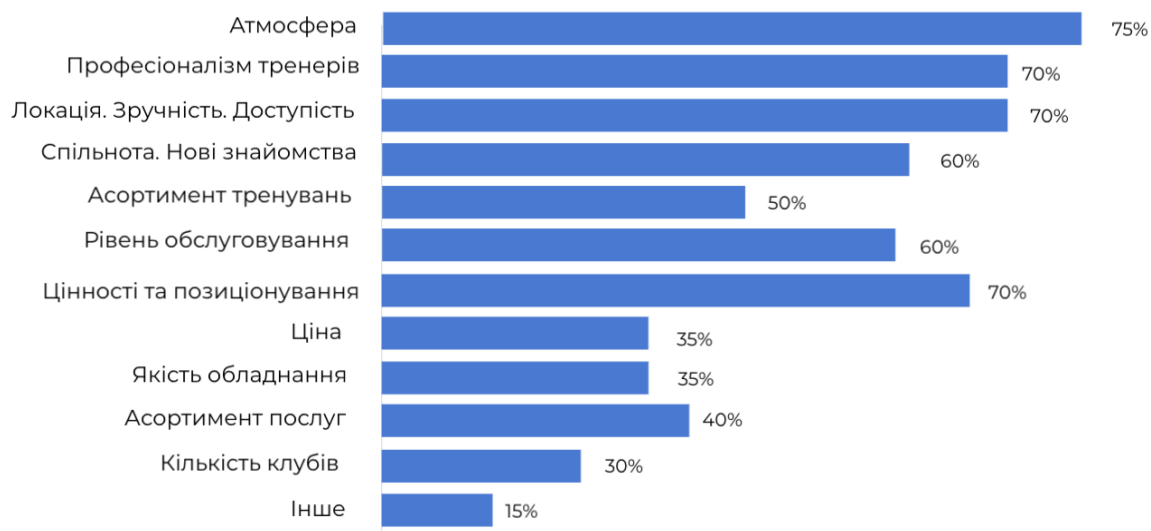


Рис. 2.5. Розподіл споживчих інтересів клієнтів фітнес студій

З діаграми випливає, що для більшості клієнтів фітнес студій найбільш важливим критеріями для вибору місця для тренування виявились:

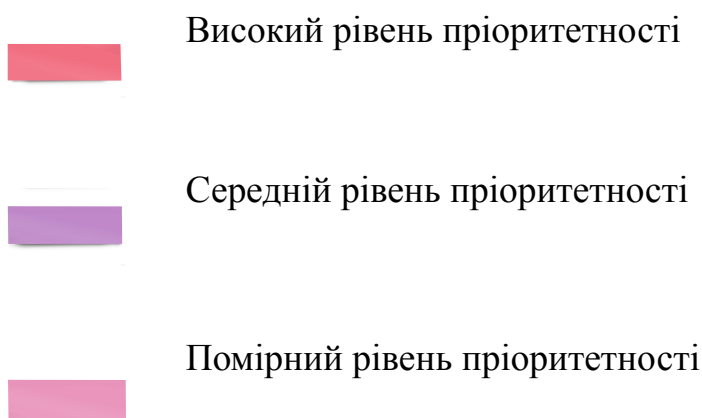
- атмосфера
- цінності та позиціонування
- спільнота
- локація

## РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ

### 3.1. Бізнес модель проекту

*Опис та наповнення бізнес моделі.*

Усі елементи бізнес моделі структуровані та пріоритезовані за допомогою кольорового маркування.



#### *Споживчі сегменти (Customer segments)*

У даному модулі формується один або декілька сегментів споживачів. Сегменти споживачів - це групи людей з загальної проблемою або проблемами, які Fitness Hub готовий вирішити. З метою більш точного опису клієнта та в подальшому спрощення комунікації та взаємодії з ними, було створено профайли клієнтів які можна найти у додатках А і Б.

Основним сегментом клієнтів фітнес хабу Tribe, це молоді активні люди які цінують свій час та гроші. Вони працюють та зароблять вище середньої ринкової зарплати ~ \$1000+. Для них складно дотримуватися фітнес рутини та тримати високий рівень мотивації відвідуючи тренажерні зали та тренуватись самотужки.

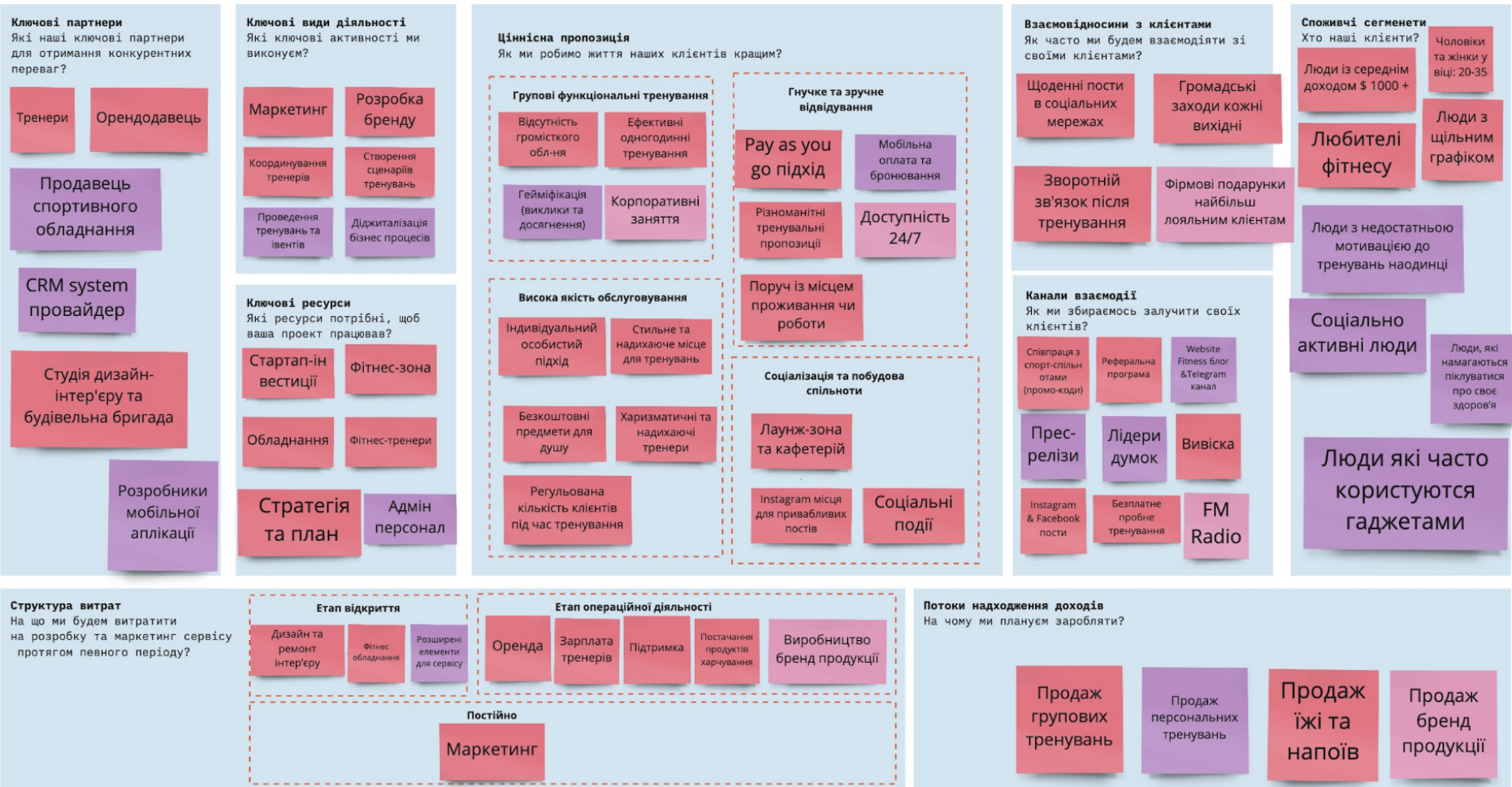


Рис. 3.1. Бізнес модель проекту



### **Ціннісна пропозиція**

У цьому блоці бізнес-моделі описані ключові причини, за якими клієнти придуть саме у Tribe, а не до конкурентів. До переліку ціннісних пропозицій входять пункти сформовані за критеріями: новизни, зручності, ефективності, персональної пропозиції, надійності, доступності та економії.

Ціннісна пропозиція розділена на три основні під-блоки:

- **Цікаві групові функціональні тренування.** В залах не передбачаються громіздкі тренажери для окремих груп м'язів, що в свою чергу дозволить більш ефективніше та креативно використати простір для тренувань. Серед обладнання будуть використовуватись crossfit concept тренажери, які достатньо мобільні і можна акуратно скласти попри стінку. Також, в якості спортивного інвентаря будуть задіяні гантелі і гири різної форми та ваги, штанги та медболи. Для TRX тренування, TRX петлі та для боксу, боксерські груші відповідно. Кожне тренування триватиме не довше однієї години. З метою підвищення мотивації, та заохочення клієнтів в рамках тренування відбуватимуться challenges \*(виклики) з розподілом на групи.

- **Сервіс високого рівня.** Однією із ключових цінностей фітнес хабу та точкою диференціації буде обдуманий до деталей клієнтський досвід. З картою клієнта (Client Journey Map) можна ознайомитись нижче на рис. 3.2.

Ключові елементи та деталі.

- Персональний підхід до клієнта.
- Стильне та надихаюче місце для тренувань. Цей ефект буде досягатись шляхом поєднанням світлових рішень та оформлення залів у стилі лофт, з використання каменю, дерева та бетону.
- Безплатні рушники та питна вода для тренування.
- Харизматичні та енергійні тренери. В Tribe працюватимуть лише професіонали. Проводиться ретельний відбір тренерів.

- Безключовий доступ до шкафчиків.
- Можливість залишити одяг для подальшого прання.
- Гнучкий та зручний спосіб відвідування. Для відвідування тренувань не потрібно купувати річний абонемент. Опис пропозицій та цін представлений у розділі Фінанси (див. табл. 4.1 ).

- ***Соціалізація та формування спільноти.***

У фітнес хабі буде спроектований простір для відпочинку та зустрічей. Перед тренуванням або після, буде можливість замовити свіжий напій або здорово та смачно перекусити в оточенні друзів або інших клієнтів клубу. Кожні вихідні будуть організовуватись події, громадські вечори ( Social networking events )

## **Канали взаємодії (Channels)**

*Як компанія буде залучати нових клієнтів.*

Нижче перераховані всі канали комунікації, завдяки яким ми будемо взаємодіяти з існуючими та залучати нових клієнтів:

- Колаборація з фітнес спільнотами (маленької)
- Реферальна програма
- Вебсайт, фітнес блог та телеграм канал
- Взаємодія з лідерами думок
- Прес релізи
- Вивіска
- Пости в соціальних мережах Instagram та Facebook
- Реклама на радіо

## **Взаємовідносини з клієнтами. Customer relationships**

*Як та з якою періодичністю компанія буде взаємодіяти з клієнтами.*

Важливо не лише те, що продаєш, а також те - як розповісти про себе клієнту. Голос бренду повинен відповідати віку, інтересам і потребам аудиторії.

Голос бренду Tribe - відвертий, сміливий, молодіжний та сучасний.

У фітнес хабі регулярно відбуватимуться зустрічі на тему активного та здорового тему життя, або ж святкування днів народження тренерів чи інших не менш важливих подій.

**Потоки надходження доходів.** Джерела, з яких бізнес буде отримувати прибуток.

- Групові тренування
- Індивідуальні тренування
- Продаж напоїв та їжі
- Продаж мердж продукції

**Ключові ресурси.** Список найважливіших активів бізнесу, які дозволяють йому існувати і дасть можливість масштабуватися

- Стартові інвестиції
- Приміщення під фітнес хаб. Договір оренди
- Спортивне фітнес спорядження
- Фітнес тренери
- Бренд

**Ключові види діяльності:**

- Розробка сценаріїв тренувань
- Проведення тренувань
- Координування, менеджмент та навчання тренерів
- Маркетинг. Розвиток бренду
- Автоматизація та діджиталізація внутрішніх та зовнішніх бізнес процесів

**Ключові партнери**

- Тренери, які співпрацюють на погодинній основі з фітнес хабом
- Орендодавець
- Розробники мобільної аплікації та CRM інтеграцій
- CRM провайдер
- Студія інтер'єр дизайну та ремонтна бригада
- Постачальник спорядження для тренувань
- Постачальники продукції для кафе

**Структура витрат**

В залежності від періоду та етапу бізнес-проекта будуть вливатись інвестиції в різних об'ємах та під різні задачі.

На стадії відкриття.

- Облаштування та ремонт простору у відповідності до дизайн проекту.
- Фітнес обладнання.
- Фурнітура та інші елементи для повноцінного сервісу.
- Маркетинг, дизайн та розробка бренду, PR.

З більш детальним описом інвестицій можна ознайомитись у розділі Фінанси (*див. табл. 4.6*)

На стадії операційної діяльності.

- Оренда.
- Зарплата тренерам .
- Підтримка.
- Постачання продуктів харчування.
- Виробництво бренд продукції.
- Маркетинг, дизайн та розробка бренду, PR.

### 3.2. Customer Journey Map

Враховуючи результати аналізу потреб, цілей та привичок цільової аудиторії було створено детальну візуалізацію клієнтського досвіду взаємодії з фітнес хабом (Customer Journey Map).

Клієнтська карта взаємодії поділена на три етапи: перед тренуванням ( pre-class ), під-час тренування ( class ) та після тренування ( post-class ).

Кожен крок взаємодії з сервісом був розглянутий з декількох перспектив (див. рис. 3.2):

- Цілі клієнта ( Customer goals ) - що клієнт потребує, та бажає задовольнити за допомогою фітнес сервісу
- Дії клієнта ( Customer actions ) - які дії клієнт виконує при взаємодії з сервісом
- Клієнтський досвід ( Customer experience ) - більш детальний опис взаємодії клієнта з сервісом
- Відчуття клієнта ( Customer feelings ) - як клієнт відчувається при взаємодії з сервісом
- Місця взаємодії з сервісом ( Touchpoints )

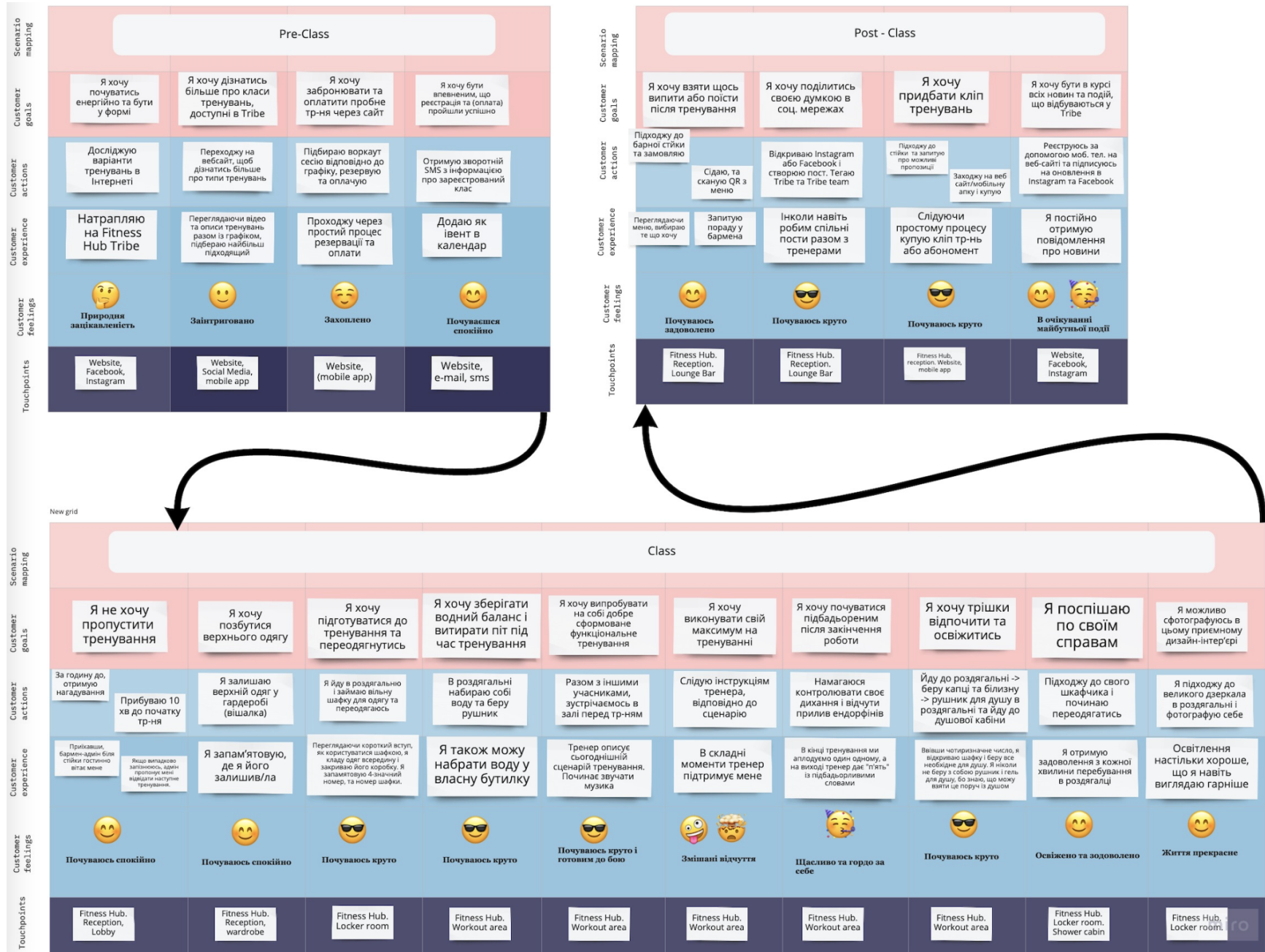


рис. 3.2. Клієнтська карта взаємодії ( Customer Journey Map )

З вищенаведеного рисунку, випливає, що перед командою стоять задачі побудувати до деталей продуманий сервіс високого рівня, де у клієнтів створюватиметься прив'язаність до місця та людей.

Усі етапи взаємодії з сервісом дуже важливі для успішності проекту, і в подальшому в процесі реалізації та побудови бізнес процесів будуть створені детальні карти взаємодії з сервісом за подібним принципом.

### **3.3. Аналіз стейкхолдерів**

Менеджмент та аналіз стейкхолдерів відіграє вирішальне значення для планування та успішного виконання проекту. Цей процес передбачає розвиток взаємовідносин з метою визначення цілей та реалізації їхніх очікувань щодо роботи в компанії. В рамках аналізу стейкхолдерів проекту спочатку були визначені особи, групи та організації, які беруть участь у проекті, та їх рівень зацікавленості та впливу на проект. Ця інформація в подальшому буде використовуватись для побудови ефективного плану комунікацій.

До зацікавлених сторін належать усі, хто має зацікавленість до проекту та вплив на його подальший результат. Вони поділяються на внутрішні та зовнішні.

#### **Внутрішні:**

- Засновник, керівник, спонсор, власник бізнесу. Оскільки компанія лише створюється, ці ролі будуть покривати двоє партнерів-співзасновників компанії.
- Фітнес директор. Найманий працівник, в обов'язки якого буде входити:
  - контроль за дотриманням стандартів клубу (побудова протоколів ведення тренувань, спілкування з гостями, координування та спілкування всередині команди);
  - підбір та навчання нових тренерів в команду;



- контроль за рівнем продуктивності та задоволеності свого відділу;
- підвищення відвідуваності групових класів;
- організація заміни тренерів;
- моніторинг ринку спортивних клубів та внесення своїх пропозицій щодо покращення роботи фітнес хабу;
- формування розкладів занять.

У випадку відсутності відповідних кандидатів, цю роль буде виконувати один із партнерів бізнесу.

- Фітнес тренер. В обов'язки якого буде входити проведення групових тренувань.

- Маркетолог.
- Адміністратори.

#### **Зовнішні:**

- Клієнти
- Орендодавець, власник приміщення
- Конкуренти
- Постачальник спортивного обладнання
- Постачальники продукції для кафетерію
- Виробник мердж продукції
- Дизайнерське бюро
- Ремонтна бригада
- Бригадир
- Клінінгова компанія
- Служба охорони
- Регулятори

Детальний опис карти стейкхолдерів можна переглянути у таблиці 3.1.

Аналіз зацікавлених сторін може бути представлений візуальною картою і часто представлений у вигляді таблиці або матриці, що демонструє силу впливу та інтерес. Матриця 2 на 2 ( див. рис.3.3 ) допомагає розділити зацікавлені сторони на тих, хто має великий вплив та інтерес, великий вплив та низьку зацікавленість, низький вплив та високий інтерес, а також низький вплив та низьку зацікавленість. Візуальне представлення дозволяє легко зрозуміти, яким зацікавленим сторонам слід приділити найбільшу увагу. Ті, хто має багато влади та зацікавленість, потрібно тісно з ними взаємодіяти, часто консультиватися. Тоді як ті, хто має найменші впливу та інтерес до проекту, повинні просто контролюватися та бути проінформовані за допомогою загальних каналів комунікації. Однак, потрібно пам'ятати, що деякі зацікавлені сторони, котрі спочатку були визнані низько пріоритетними, можуть перейти у вищу категорію інтересів.

Таблиця 3.1

## Опис стейкхолдерів проекту

Ім'я або група	Профіль				Рівень участі	Очікувані проблеми	Мотивація	Етапи активності	Комунікація
	-	0	+	++					
	- не пріоритетні 0 нейтральні + прихильні ++ ключові гравці				Який рівень залучення очікується?	Відомі або потенційні проблеми	Чому зацікавлена сторона інвестує в проєкт та його успіх?	На якому етапі потрібно залучення зацікавленої сторони найбільше?	З якою періодичністю та яким чином потрібно комунікувати
Засновник, спонсор, власник бізнесу				++	Високий	Брак часу та фінансових ресурсів	Прибуток. Вплив на індустрію. Потенціал світової експансії	До відкриття (ДВ): розробка моделі, концепції, бізнес процесів. Операційна діяльність (ОД): контроль процесів	До відкриття: щотижневі живі статус-зустрічі партнерів. Операційна діяльність: щоденні зустрічі партнерів
Фітнес Директор				++	Високий. Повний робочий день	Брак зацікавленості та мотивації. Не достатній рівень компетенції та самоорганізованості	ЗП. Кар'єрний ріст. Цікавий досвід. Перспектива отримати частку в бізнесі	ОД: співбесіда та навчання тренерів. Розробка сценаріїв тренувань. Контроль сервісних процесів	ДВ: співбесіди ОД: Щоденні статус мітинги. Постійна підтримка комунікації через Slack
Фітнес тренери				++	Помірний. Погодинний, не повний робочий день	Не достатній рівень відповідальності, пунктуальності та самовіддачі	ЗП. Кар'єрний ріст. Цікавий досвід	ОД: підготовка та проведення тренувань. Робота з клієнтами	ДВ: співбесіди ОД: Щотижневі статус мітинги. Постійна підтримка комунікації через Slack канал
Маркетолог				++	Помірний. Погодинний, не повний робочий день	Не достатній рівень компетенції та саморганізації	ЗП. Цікавий досвід для подальшого кар'єрного розвитку	ДВ: розробка маркетингової стратегії ОД: робота над впізнаністю бренду, залучення нових клієнтів	ДВ: постановка задач. Щотижневі статус мітинги. ОД: Постійна підтримка комунікації через Slack канал
Адміністратори			+		Помірний. Погодинний, не повний робочий день	Не достатній рівень пунктуальності	ЗП. Гнучкий графік роботи. Кар'єрний ріст	ОД: робота з клієнтами	ОД: Щотижневі статус мітинги. Комунікація через Slack канал
Постачальник спортивного обладнання			+		Періодичний. В основному до відкриття	Затримка термінів доставки фітнес спорядження	Дохід за виконану роботу. Перспектива довготривалої співпраці	ДВ/ОД: доставка фітнес обладнання	ДВ/ОД: Взаємодія через електронну пошту
Постачальники продукції для кафетерію			+		Високий. Щоденні доставки до 8-ї години ранку	Затримка термінів доставки продукції. Низький рівень якості	Дохід за виконану роботу. Перспектива довготривалої співпраці	ОД: доставка продукції, та дотримання зобов'язань.	ДВ: пошук вендора. Узгодження домовленостей, карти продукції, підписання договору. ОД: вирішення операційних питань в телефонному форматі.
Виробник мердж продукції			+		Періодичний. Виконання періодичних замовлень	Низький рівень якості продукції	Дохід за виконану роботу. Перспектива довготривалої співпраці	ОД: виконання та доставка замовлень	ОД: оформлення та узгодження ТЗ за допомогою відео зв'язку. Подальша комунікація через електронну пошту

Продовження табл. 3.1. Опис стейкхолдерів

Ім'я або група	Профіль				Рівень участі	Очікувані проблеми	Мотивація	Етапи активності	Комунікація
	-	0	+	++					
	- не пріоритетні 0 нейтральні + прихильні ++ ключові гравці				Який рівень залучення очікується?	Відомі або потенційні проблеми	Чому зацікавлена сторона інвестує в проект та його успіх?	На якому етапі потрібно залучення зацікавленої сторони найбільше?	З якою періодичністю та яким чином потрібно комунікувати
Клієнти		0			Помірний, із стрімким ростом до високого	Не дотримання поведінкових та гігієнічних правил під час перебування у фітнес хабі. Форсмажорні ситуації пов'язані зі станом здоров'я під час тренування	Підтримка здорового та ментального здоров'я.	ОД: відвідування тренувань	ДВ: донесення інформації про фітнес хаб через соціальні мережі (Instagram, Facebook, Telegram) та сайт. ОД: зворотний зв'язок через Telegram. Отримання довідкової інформації на рецепції Подальша постійна підтримка зв'язку через соціальні мережі
Конкуренти		0			Постійний вплив на індустрію фітнес послуг в регіоні	-	-	-	-
Орендодавець, власник приміщення			+		Періодичний. Щорічне переписання договору	Не дотримання базових ремонтних зобов'язань щодо приміщення. Підвищення ціни орендної плати. Розірвання договору оренди в односторонньому порядку.	Дохід від орендної плати. Перспектива довготривалої співпраці.	ДВ: узгодження ремонтних, експлуатаційних та орендних зобов'язань. Підписання договору ОД: щомісячні платежі орендної плати	ДВ: Періодичні зустрічі з метою узгодження умов співпраці. ОД: вирішення операційних питань в телефонному форматі.
Дизайнерське бюро		0			Періодичний, в основному на етапі відкриття нової фітнес студії	Затримка термінів реалізації проекту. Низький рівень підтримки та зворотного зв'язку під час ремонту	Дохід за виконану роботу. Цікавий проект для портфоліо компанії. Перспектива довготривалої співпраці	ДВ: розробка дизайн рішення та підтримка під час ремонту	ДВ: Періодичні зустрічі з метою узгодження технічного завдання та вирішення операційних питань під час ремонту
Ремонтна бригада	-				Періодичний. На етапі відкриття.	Низький рівень якості виконання ремонтних робіт.	Дохід за виконану роботу.	ДВ: реалізація ремонту	ДВ: Періодичні зустрічі з метою контролю якості виконання робіт
Бригадир		0			Періодичний. На етапі відкриття фітнес студії	Не достатній рівень відповідальності, пунктуальності та самовіддачі	Дохід за виконану роботу. Перспектива довготривалої співпраці	ДВ: координація ремонтних робіт у відповідності до дизайн рішення.	ДВ: вирішення операційних питань у телефонному форматі.
Клінінгова компанія	-				TBD	TBD	TBD	TBD	TBD
Служба охорони	-				TBD	TBD	TBD	TBD	TBD
Регулятори		0			TBD	TBD	TBD	TBD	TBD
<b>Профіль</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>					

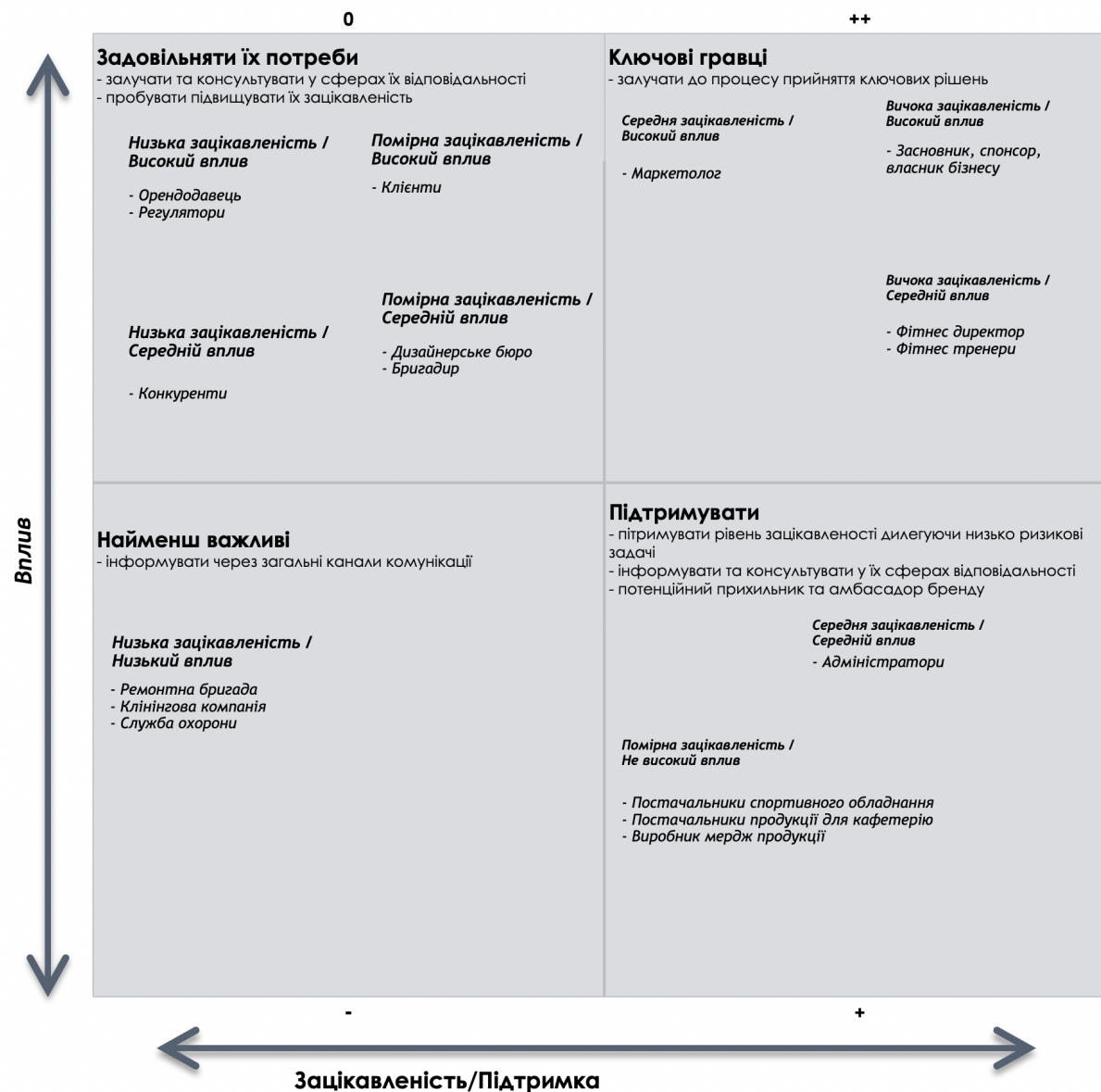


Рис. 3.3 Матриця стейкхолдерів

### 3.4. Дорожня карта проекту

Щоб проект у сфері фітнесу з подібною концепцією можна було назвати успішно реалізованим, має бути досягнуто ряд показників:

- бізнес-проект виходить на точку беззбитковості не пізніше ніж через півроку, і може самостійно без додаткових інвестицій функціонувати;
- після першого року роботи бізнес показує хорошу динаміку повернення інвестицій;
- кількість клієнтів динамічно зростає, особливо протягом першого року роботи;
- до бізнесу приходять запити на продаж франшизи;
- бізнес-процеси сформовані та автоматизовані на достатньо високому рівні, щоб на протязі 3-4 місяців було можливо відкрити нову локацію разом з персоналом;
- модель та концепція бізнесу має потенціал масштабування в різних містах України та за межами України.

Для того, щоб все вищезгадане відбулось, слід ретельно і обдуманно підходити до реалізації кожного етапу та тверезо оцінювати результати і в подальшому на основі них приймати наступні кроки.

Високорівнева імплементаційна дорожня карта для фітнес хабу Tribe виглядає наступним чином (див. рис. 3.4.):

**Формування концепції.** На даному етапі ми збираєм та аналізуємо дані ринку, зокрема: яка на даний час пропозиція переважає, які тренди та конкуренти і зрештою які запити від потенційних клієнтів залишаються не задоволеними. В результаті проведеного аналізу ми формуємо структуровану аналітику та опис запитів від потенційної цільової аудиторії. Результати даного етапу описані у підрозділах:

- Вивчення та аналіз проблеми

- Аналіз ринку фітнес послуг в Україні
- Виявлення цілей та потреб потенційних клієнтів
- Бізнес модель проекту та клієнтський досвід взаємодії з фітнес хабом (Customer Journey Map)
- Фінансова частина (Прогноз доходів)

**Проектування.** На даному етапі ми шукаємо приміщення відповідно до попередньо сформованої концепції. Разом з командою проєктантів складаємо план зонування простору з урахуванням потенційних ризиків. Розраховуємо стартові інвестиції. Створюємо брендбуку та дизайн-проект простору. За результатами виконання даного етапу ми отримуємо:

- Інвестиційний план в декількох сценаріях, зокрема ремонтних робіт ( покрито у фінансовій частині підрозділ інвестиції )
- Дизайн проект простору, зонування (додаток)

**Формування команди.** Важливий період підбору команди. Успішно реалізувавши цей етап, ми отримуємо:

- Підписані проміжні контракти з тренерами.
- Договір з маркетологом та можливо з спортивним директором.
- Більш ретельніше пропрацьована маркетологічна стратегія.

**Ремонт.** Ремонтні роботи у відповідності до проектного рішення. Дуже важливо, вкластись у відведені ремонтні канікули.

**Pre-sale.** Запуск передпродаж. Проміжними результатами будуть:

- Створений та запущений сайт у відповідності до брендбуки
- Запуск соціальних мереж
- Старт закупки спорядження

**Бета-тест.** Налагодження тренувальних та бізнес процесів. Мета даного етапу зібрати фідбеки від найбільш лояльних клієнтів і виправити помилки. Проміжними етапами будуть:

- Попереднє відкриття одного функціонального залу та одної роздягальні.

***Відкриття.*** Вечірка в честь відкриття.

***Оптимізація.*** Моніторинг проміжних результатів та оптимізація проміжних результатів

***Оцінка річних результатів.*** Стратегічна сесія під час якої прийматиметься рішення щодо подальшого розвитку

***Відкриття другої студії та Франшиза.*** За умови що бізнес прибутковий, має високий інтерес серед клієнтів та хорошу динаміку повернення інвестицій, починаєм роботу над створенням франшизи та можливим відкриттям другої студії.





Рис. 3.4. Дорожня карта проекту

### 3.5. Маркетингова стратегія

З метою структуризації даних про бренд, щоб в подальшому обрати правильну маркетингову стратегію була розроблена піраміда бренду.

Піраміда бренду, створювалась знизу ввєрх наповнюючи наступні секції (див. рис. 3.5):

***Customer truth ( Клієнтська правда )*** - ключові інсайти, які були виявлені, спілкуючись із клієнтами під час дослідження ринку. Це допомогло визначити ідентичність бренду. Інсайти були сформовані базуючись на попередньо створених двох ключових портретах клієнтів.

***Customer description ( Опис клієнта )*** - стисле визначення нашого сегмента клієнтів.

***Competitive context ( Конкурентний контекст )*** - огляд конкурентів на ринку які надають подібні послуги, які служать як альтернативи для наших клієнтів.

***Attributes ( Атрибути )*** - це всі аспекти наших сервісів та пропозицій, які визначають бренд та роблять його унікальним.

***Functional benefits ( Функціональні переваги )*** - всі практичні переваги, які бренд пропонує різним сегментам клієнтів. Практичні та функціональні способи вирішення проблем аудиторії.

***Emotional benefits ( Емоційні переваги )*** - більш особисті, можливо, непрямі та, можливо, суб'єктивні переваги, які бренд пропонує різним сегментам клієнтів.

***Values ( Цінності )*** - цінності, які визначають бренд та бізнес.

***Personality ( Особистість )*** - якби бренд був людиною, якою б вона була.

***Brand Promise ( Обіцянка бренду )*** - це те, чого можуть очікувати цільові клієнти у взаємодії з бізнесом та брендом.

**Essence (Есенція)** - серце і душа бренду. Коротке твердження, яке узагальнює те, що означає бренд.

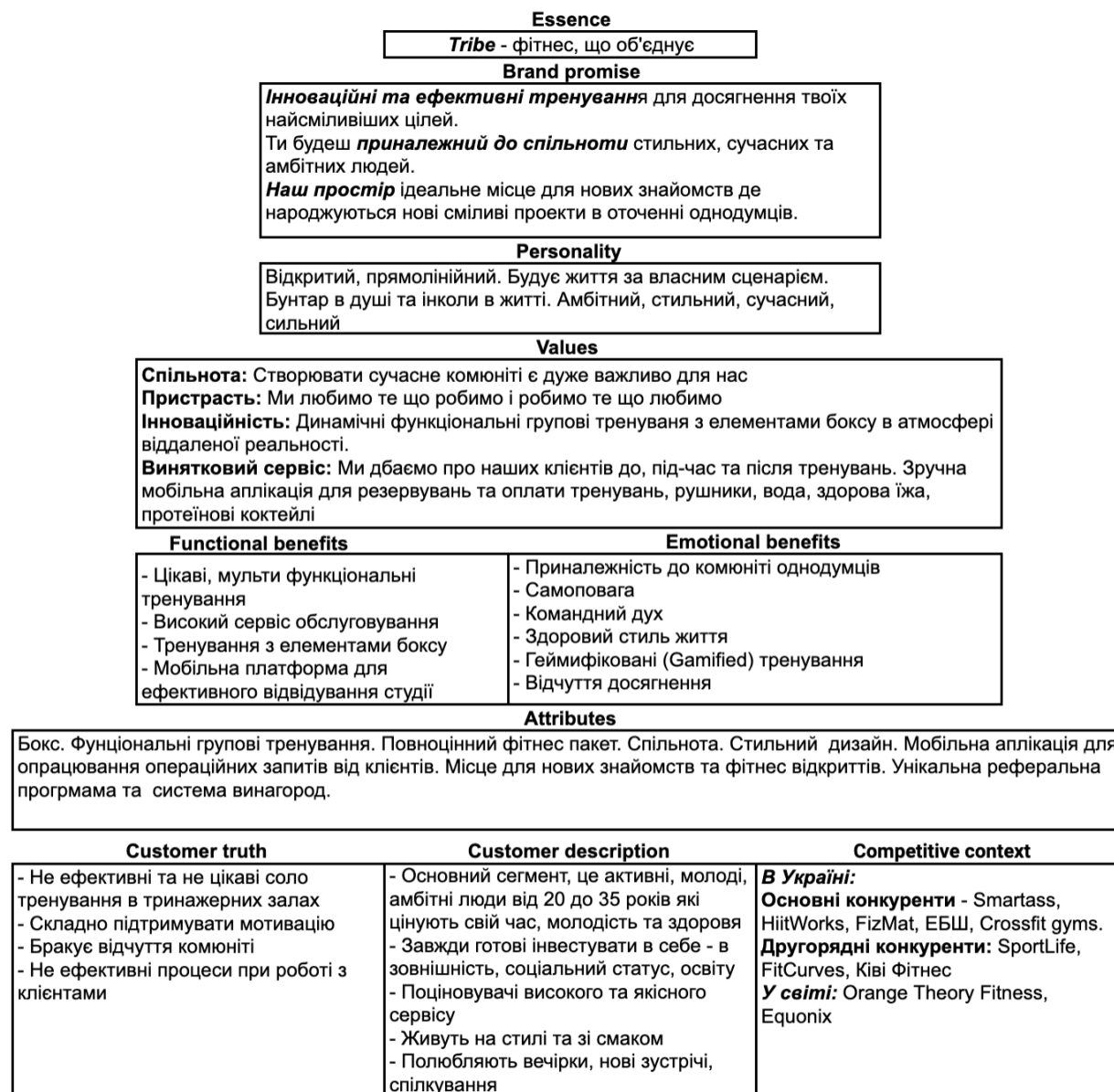


Рис. 3.5. Піраміда бренду Tribe

### 3.6. Маркетинговий план

З метою аби поглянути з висоти на маркетингологічні процеси, цілі та задачі які будуть ставитись перед компанією був розроблений високорівневий маркетингологічний план та структурований у табличному вигляді (див. рис. 3.6).

Маркетинговий план складається з дев'яти етапів.

- Цілі ( Objectives ) - основні цілі які стоять перед бізнесом які можна досягти за допомогою маркетингологічних комунікацій та технологій.
- Цільова аудиторія ( Target audience ) - ключові сегменти потенційних клієнтів фітнес хабу.
- Канали комунікації ( Channels ) - основні канали комунікації які будуть використовуватись для роботи з клієнтами.
- Поточний стан справ ( Where are we now? ) Короткий аналіз у контексті основних проблем з якими прийдеться зустрічатись на шляху до досягнення цілей.
- Ключові цінності бренду ( Core brand values ) - основні цінності які пропагандує бренд.
- Конкуренти ( Competitors ) - основні конкуренти.
- Timeline - узагальнений план виконання конкретних задач по досягненню цілей.
- Маркетингологічний бюджет ( Marketing budget ) - декомпозиція витрат на маркетинг.
- Ключові метрики ( Key metrics ) - метрики які будуть використовуватись щоб виміряти успіх затрачених зусиль на маркетинг.

Отже, маркетинговий план для фітнес хабу Tribe виглядає наступним чином:

## ***Цілі***

### ***Отримання максимального потоку цільової аудиторії на сайт.***

Сайт - одна із ключових інвестицій в бренд. Ключові сервіси та пропозиції у фітнес студії будуть підкріплені відео роликами, щоб краще сформуванати цінність та представлення про простір перед потенційними клієнтами.

### ***Збільшення підписників на Instagram та Facebook сторінках.***

Збільшення аудиторії у соціальних мережах є одним із ключових напрямків маркетингової стратегії для фітнес хабу.

- Деякі тренування протягом дня будуть знімати на відео тегуючи усіх учасників тренування.

- У фітнес хабі будуть створені декілька Instagram-спотів з якісно поставленим світлом, щоб у клієнтів завжди виникало бажання зробити фото та запостити у соціальних медіа.

- Не лише у розвиток бренду компанії, а і у розвиток бренду самих тренерів будуть виділятися інвестиції та ресурси.

### ***Збільшення продажів / записів на пробні разові тренування через сайт.***

На сайті буде реалізована можливість записатись а також купити разове тренування.

## ***Цільова аудиторія***

***Люди із середнім доходом від \$1000.*** Ціни на тренування у фітнес хабі будуть значно вищими ніж у більшості локальних або мережевих фітнес центрів міста. Тому, для компанії важливо цілитись на більш платоспроможний сегмент, для яких важливий сервіс та якість послуг.

***Чоловіки та жінки у віці 20 - 35 років.*** Оскільки в основному групові тренування будуть достатньо інтенсивними і динамічними, вони краще підійдуть для молодого сегменту ЦА. Для людей ближче до середнього віку будуть представлені пропозиції персональних тренувань, йоги, стретчинга.

**Люди із зайнятим графіком.** Тренування триватимуть не довше однієї години, що в свою може бути ключовим критерієм вибору, для людей із завантаженим робочим графіком (див. Додаток Б та Додаток В).

**Фітнес ентузіасти.** Люди які тренуються по декілька раз на тиждень, бігають пів марафони, часто відвідують тренажерні зали, готуються до Race Nations.

### **Канали комунікації**

**Фасадний вхід ( вивіска ).** До відкриття фітнес хабу розглядається лише фасадні приміщення де буде можливість повісити велику вивіску, що в свою чергу сприятиме генеруванню органічного трафіку.

**Соціальні мережі, сайт та телеграм канал.** Телеграм канал буде використовуватись для публікації новин про фітнес хаб.

**Лідери думок (influencers).** Робота з лідерами думок на ранній стадії роботи.

### **Реклама на радіо**

Для ознайомлення з більш детальним планом комунікації див. рис. 3.7.

### **Поточний стан справ**

Фітнес індустрія лише в другому кварталі 2021 року почала відновлюватись після наслідків Covid-19 пандемії та декількох запроваджених локдаунів на офлайн бізнеси. Це може бути хорошим вікном можливостей для формування нових фітнес привычок для клієнтів які раніше відвідували великі фітнес клуби.

Українські бутік-фітнес студії масштабуються посеред міст України та починають відтісняти великі локальні мережеві клуби. Зокрема, такі компанії як Fizmat, EBSH, Smartass, Hiitworks - успішно відкривають нові локації у Києві, Одесі, Львові, Чернівцях. Це в свою чергу, також є хорошим сигналом про те що ринок росте і також розвивається ніша бутік фітнесу.

Загальний рівень сервісу та пропозиції на локальному ринку досить низький. Оскільки перша локація фітнес хабу запланована у Львові, слід прийняти до уваги, що загальний рівень фітнес сервісу у місті досить низький, за винятком кількох студій - Fizmat, Smartass ( заплановане відкриття - літо 2021 року )

### **Ключові цінності бренду**

**Спільнота.** Створення спільноти та формування у клієнтів відчуття приналежності до когорти близьких по духу людей є однією із ключових цінностей компанії та бренду. Зокрема у фітнес хабі регулярно відбуватимуться різноманітні події, наприклад неформальні воркшопи та зустрічі на тему здорового та активного способу життя. Надихаючі виступи спікерів, святкування днів народжень тренерів, клієнтів тощо.

**Високий сервіс та зручність.** Одна із ключових точок диференціації - обдуманий до деталей клієнтський досвід. Для більш детального занурення у досвід клієнта була створена карта клієнта Customer Journey Map (рис. 3.2). Гнучкий та зручний спосіб відвідування ( pay as you go ) дозволить клієнтам не купувати річний абонемент.

**Ефективні функціональні тренування.** Динамічні інтенсивні групові тренування тривалістю не довше однієї години дозволить за короткий час досягти максимальних результатів.

### **Кокуренти.**

**Локальні кросфіт зали.** Місця де знаходиться значна частина цільової аудиторії фітнес хабу Tribe. Здебільшого з низьким рівнем сервісу, але подекуди з високим рівнем відчуття спільноти. Ціль - пробувати залучати їх аудиторію на разові та пробні тренування у Tribe.

**Локальні фітнес студії, такі як:** Kiwi fitness, Fitcurves, NRGFit. Орієнтовані на надання послуг лише для жіночого сегменту ринку. Ціль - пробувати залучати їх аудиторію на разові та пробні тренування у Tribe.



**Smartass, Fizmat.** Сучасні інноваційні фітнес студії. По сервісу відповідають стандартам концепції Tribe. Ціль - запуск спільних колобараційних проектів.

**SportLife та інші мережеві клуби.** Місця де знаходиться значна частина цільової аудиторії фітнес хабу Tribe. Надають широкий спектр послуг, зокрема групові функціональні тренування, але на не гнучких умовах, лише при купівлі річного абонементу. Ціль - залучати їх аудиторію на тренування у Tribe.

### **Timeline:**

Етап 1 - Аналіз та дослідження. Формування ТЗ та залучення маркетолога. Розробка більш деталізованих маркетингологічних стратегій. Створення брендбуки та контент плану. Video content production.

Етап 2 - Розробка сайту. Запуск Social Media та Telegram каналу. Запуски Pre-Sale компанії. Старт роботи з лідерами думок

Етап 3 - Content Marketing. Оптимізація сайту + інтеграція аналітики

Етап 4 - Paid Funnel

### **Маркетингологічний бюджет.**

Бюджет на маркетинг складатиме майже третину місячного бюджету фітнес хабу. Декомпозиція витрат представлена на рис. 3.6 у секції Marketing Budget.

### **Ключові метрики.**

**Revenue per Member.** Скільки в середньому платять клієнти

**Cost per New Member.** Щомісячні витрати на маркетинг поділити на кількість нових членів

**Marketing Cost Recovery.** Як тільки стане зрозумілий середній щомісячний дохід, який компанія отримує від кожного клієнта, і вартість маркетингологічних витрат на його отримання, потрібно розділити вартість на дохід, щоб отримати кількість місяців до відновлення.

**Online Sales.** Обсяг продажів, який бізнес бізнес реалізував за межами за межами фізичного розташування фітнес хабу

**Client Growth.** Кількість клієнтів у на даний момент часу у співвідношенні до попереднього періоду (тижня, місяця, року)

**Retention.** Відсоток клієнтів, які з часом постійно повертаються до фітнес хабу після встановленого періоду часу

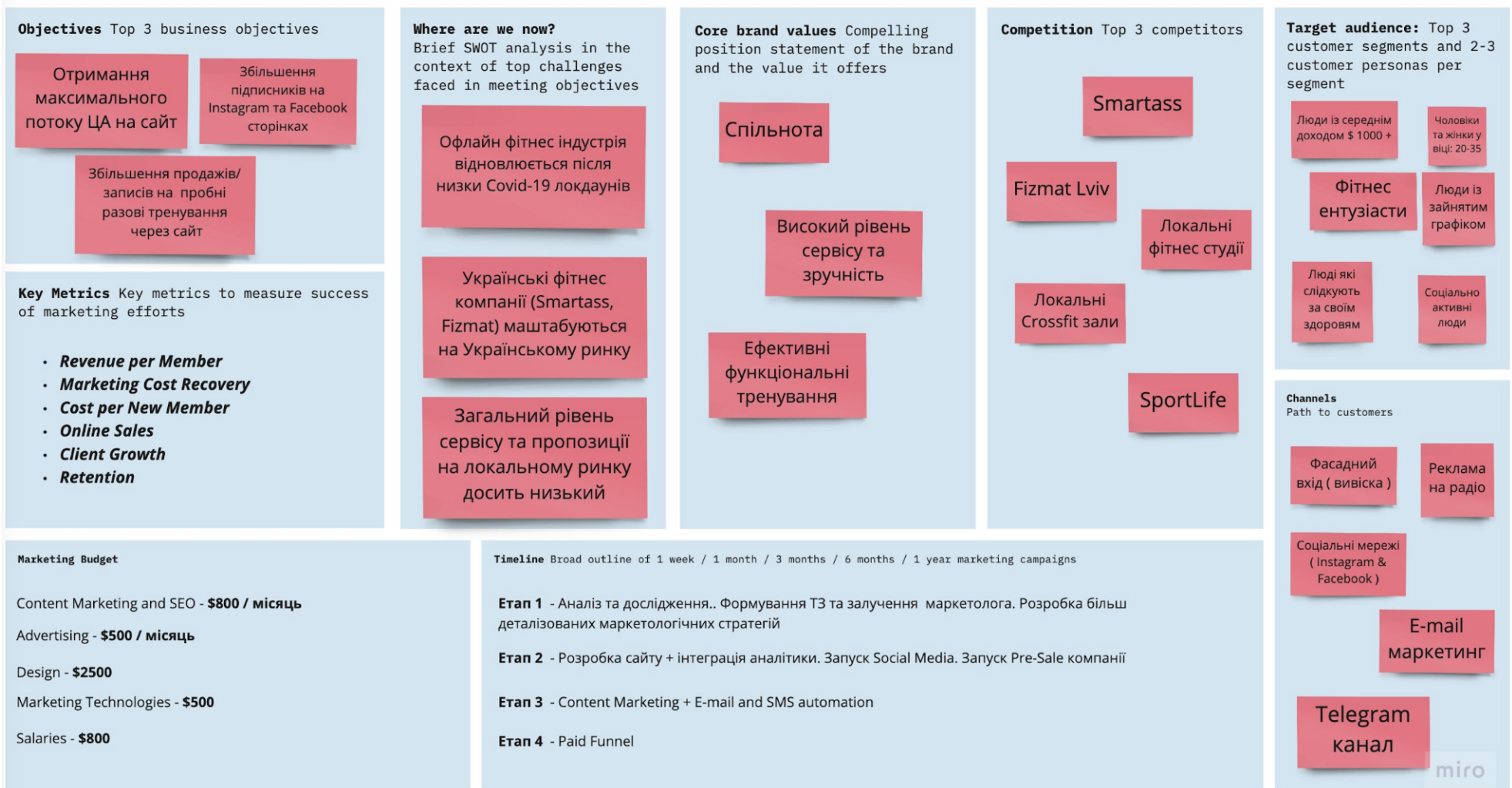


Рис. 3.6. Маркетинговий план



Рис. 3.7. Комунікаційний план

### 3.7. Ризики та кризові моменти

Під час роботи над проектом було виявлено, оцінено та проаналізовано 27 ризиків (див. табл. 3.7). Для кожного із них було розроблено плани реагування на випадок виникнення кризової ситуації (ризик) а також дії які на даний час виконуються, щоб уникнути або зменшити ймовірність та потенційний негативний вплив ризику на бізнес.

В процесі наповнення реєстру ризиків було використані маркування для:

- категоризації (див. табл. 3.2);
- статусу (див. табл. 3.3);
- ймовірності, впливу та об'єм ризику (див. табл. 3.4 та табл. 3.5);
- стратегії (див. табл. 3.5).

Нижче наведені пояснення до всіх маркувань використаних у реєстрі ризиків.

Таблиця 3.2

#### Пояснення маркування “Категорія”

Категорія	Пояснення
Бюджетний / Фінансовий Ризик	Неправильна оцінка бюджету або розширення обсягу проекту призводить до ризику бюджету / витрат. Цей ризик може призвести або до затримки у виконанні проекту, або іноді навіть до часткового призупинення певних ініціатив проекту.
Schedule Ризик	Неякісно сформований графік планування робіт не якісно. Потенційно можливі затримки у завершенні ключових етапів. Графік ризиків в основному впливає на проект та зрештою на фінансові показники компанії і може призвести до провалу проекту
Бізнес Ризик	Недоступність договорів, дозволів та контрактів. Затримка отримання належних дозволів або вхідних даних від сторонніх організацій що може призвести до комерційних втрат, призупинення бізнесу або припинення комерційної діяльності.

Таблиця 3.3

## Пояснення маркування “Статус”

Статус	Пояснення
Контрольований	Ризик все ще релевантний, активно контролюється / моніториться
Mitigated/ Пом'якшений	Відбувся, був виконаний мітігейшен план
Не відбувся	Не відбувся і вже не відбудеться, хоча був релевантний (наприклад, пройшли фазу, коли цей ризик міг настати, однак весь час його настання було реальним)
Виник	Відбувся, працюємо над мітігейшеном
Не релевантний	Не релевантний (був ризик, однак, наприклад, прийняли міри і зробили його нерелевантним перш ніж він міг настати або щось змінилось в законодавстві тощо)

Таблиця 3.4

## Пояснення маркування “Ймовірність”

Ймовірність	Пояснення	
1	Дуже мало ймовірно	Не очікується, що відбудеться
2	Віддалена ймовірність	Не очікується, але можливо
3	Зрідка/Періодично	Може виникати з перервами
4	Безсумнівно	Очікується, що це відбудеться з часом
5	Постійно виникає	Ймовірно, це відбудеться незабаром і часто

Таблиця 3.5

## Пояснення маркування “Вплив”

Вплив	Пояснення	
1	Тривіальний/Незначний	Ризики мають мінімальну шкоду або довгостроковий ефект
2	Мінорний	Ризики можуть спричинити незначні втрати, але загальний ефект незначний
3	Помірний/Середній	Ризики можуть спричинити значні втрати або шкоду для бізнесу
4	Важливий	Ризики точно спричиняють значні втрати або шкоду для бізнесу
5	Екстремальний	Ризики спричиняють значну шкоду та довгостроковий ефект

Таблиця 3.6

## Пояснення маркування “Стратегія”

Стратегія	Пояснення
Уникати	Вживаються заходи, щоб відійти від ситуації ризику або усунути дії, що породжують ризик.
Пом'якшити вплив	Вживаються заходи для зменшення ймовірності ризику або наслідків, або того й іншого, що може спричинити будь-яку незліченну кількість повсякденних рішень щодо управління бізнесом та процесами, тобто зниження рівня ризику, підвищення рівня контролю, використовуючи додаткові механізми або інструменти.
Розподілити відповідальність	Вживаються заходи для зменшення ймовірності або наслідків ризику шляхом передачі або розподілу обов'язків та відповідальності за ризик. Наприклад: придбання страховки.
Прийняти	Пасивне прийняття ризику, що дозволяє визначати та приймати заходи за необхідністю у разі виникнення ризикової події. Активне прийняття може передбачати реалізацію планів на випадок непередбачених ситуацій, якщо виникає ризик, та розподіл резервів часу та витрат на проект. Рішення про прийняття ризику має бути повідомлено зацікавленим сторонам.

Таблиця 3.7

## Реєстр ризиків проекту

Ризики				Оцінка			Відповідь/Дії			
Опис ризику	Категорія	Статус	Валідація	Ймовірність	Вплив	Об'єм ризику	Стратегія	Які дії зараз приймаються щоб уникнути або зменшити ймовірність та вплив ризику на бізнес	Які дії в подальшому будуть виконуватись якщо ризик відбудеться	
1	Збільшення витрат під час ремонту та облаштування простору. Вихід за рамки бюджету до відкриття	Бюджетний / Фінансовий Ризик	Контрольований	5/7/2021	3	5	15	Уникати	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Детальний прорахунок бюджету до початку ремонтних робіт закладаючи 20% на брак та непередбачувані витрати</li> <li>- Створення дизайн проекту простору враховуючи розрахунки декількох проєктантів</li> <li>- Підбір досвідчених ремонтних бригад з релевантним успішним досвідом</li> <li>- Розподіл виконання та завершення робіт по залам. Наприклад упевнитись що як мінімум один зал для тренувань буде завершеним вчасно та в рамках бюджету</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Залучення додаткових інвестицій та ретельних розрахунків фінансової моделі з урахуванням додаткових витрат</li> </ul>
2	Дуже низька відвідуваність та залученість клієнтів на ранній стадії роботи	Бюджетний / Фінансовий Ризик	Контрольований	5/7/2021	4	4	16	Пом'якшити вплив	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формування бюджету з операційним буфером у розмірі 50% від основного/базового об'єму інвестицій на відкриття фітнес хабу</li> <li>- Запуск pre-sale компанії до відкриття простору</li> <li>- Онбординг в команду декількох досвідчених тренерів з базою потенційних клієнтів (цільова аудиторія фітнес хабу)</li> <li>- Залучення та робота з аудиторією з подібних сфер (бігові клуби, ігрові секції і т.п.)</li> <li>- Розробка маркетингової стратегії з таргетованою рекламою</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discount компанія на тренування у фітнес хабі</li> <li>- Вечірки та організація івентів</li> <li>- Корегування маркетингової стратегії</li> </ul>
3	Не дотримання домовленостей зі сторони орендодавця щодо базового підготовчого ремонту приміщення	Бізнес Ризик	Контрольований	5/7/2021	3	4	12	Розподілити відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формування чітких домовленостей у договірному форматі з орендодавцем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відмова від подальшої співпраці</li> </ul>
4	Бригада не встигає завершити ремонт та облаштування в термін ремонтних канікул	Schedule Ризик	Контрольований	5/7/2021	3	3	9	Розподілити відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формування чітких задач та термінів виконання перед бригадою</li> <li>- Підбір досвідчених ремонтних бригад з релевантним успішним досвідом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відтермінування відкриття фітнес хабу</li> <li>- Прорахунок збитків та корегування фінансової моделі</li> </ul>



Продовження табл. 3.7

Ризики				Оцінка			Відповідь/Дії			
Опис ризику	Категорія	Статус	Валідація	Ймовірність	Вплив	Об'єм ризику	Стратегія	Які дії зараз приймаються щоб уникнути або зменшити ймовірність та вплив ризику на бізнес		
								Які дії в подальшому будуть виконуватись якщо ризик відбудеться		
10	Локдаун у зв'язку із Covid-19 або по подібній причині	Бізнес Ризик	Контрольований	4/25/2021	3	5	15	Прийняти	- Пошук контактів (обладнання) для організації якісних онлайн трансляцій тренувань	- Онлайн трансляції тренувань з метою утримання аудиторії - Організація тренувань на відкритому повітрі - Корегування ціни за оренду
11	Норми карантину дозволяють лише лімітовану кількість відвідувачів	Бізнес Ризик	Контрольований	5/7/2021	3	4	12	Прийняти	- Концепцією фітнес хабу передбачається лише групові тренування до 10 людей або ж персональні лише по запису	- Формування груп з обмеженою кількістю учасників. Відвідуваність лише по запису - Акцент на персональних тренуваннях
12	Спалах захворюваності на Covid-19 або подібної хвороби серед працівників хабу	Бізнес Ризик	Контрольований	5/7/2021	3	4	12	Пом'якшити вплив	- Формування та організація превентивних заходів для моніторингу та розповсюдження вірусу.	- Фітнес хаб закривається на карантин - Підрахунок збитків
13	Спалах захворюваності на Covid-19 або подібної хвороби серед постійних відвідувачів хабу	Бізнес Ризик	Контрольований	5/7/2021	3	4	12	Пом'якшити вплив	- Формування та організація превентивних заходів для моніторингу та розповсюдження вірусу.	- Фітнес хаб закривається на карантин - Підрахунок збитків
14	Висока травматичність на тренуваннях серед відвідувачів	Операційний Ризик	Контрольований	5/8/2021	3	3	9	Уникати	- Ретельне формування сценаріїв тренувань - Створення широкого спектру пропозиції тренувань для різних рівнів підготовки - Створення анкети клієнта фітнес хабу із уточнюючими запитаннями про стан здоров'я	- Аналіз ситуації та пошук основної причини - Потенційна заміна тренера - Корегування процесів
15	Вихід одного з партнерів з бізнесу	Бізнес Ризик	Контрольований	5/7/2021	2	5	10	Розподілити відповідальність	- Формування довірливих відносин з бізнес партнерами - Підкріплення відносин у договірному вигляді	- Підрахунок збитків для бізнесу - Корегування фінансової моделі
16	Не достатня залученість / брак часу ключових стейкхолдерів, засновників компанії в діяльність бізнесу	Бізнес Ризик	Контрольований	5/7/2021	4	4	16	Розподілити відповідальність	- Створення стратегії найму кваліфікованих, відповідальних працівників з перспективою делегування додаткових обов'язків - Пошук та залучення на ранній стадії спортивного директора	- Перерозподіл обов'язків та делегування задач між працівниками фітнес хабу
17	Брак релевантної фітнес експертизи у засновників компанії. Не враховані ризики, проблеми та нюанси які наразі не відомі	Бізнес Ризик	Mitigated / Пом'як	5/8/2021	3	4	12	Пом'якшити вплив	- Регулярні консультації з професіоналами (маркетологи, фітнес тренери, засновники подібних фітнес хабів в Україні)	- Інтенсивне навчання та виправлення наслідків

Продовження табл. 3.7

Ризики				Оцінка			Відповідь/Дії			
Опис ризику	Категорія	Статус	Валідація	Ймовірність	Вплив	Об'єм ризику	Стратегія	Які дії зараз приймаються щоб уникнути або зменшити ймовірність та вплив ризику на бізнес	Які дії в подальшому будуть виконуватись якщо ризик відбудеться	
										18
19	Збільшення курсу долара	Бюджетний / Фіна	Контрольований	5/8/2021	3	4	12	Прийняти	- Прорахунок фінансової моделі з урахуванням потенційного збільшення курсу долара та інфляції	- Потенційне збільшення вартості тренування - Перегляд зарплат тренерів - Корегування ціни за оренду
20	Підвищення орендної плати	Бюджетний / Фіна	Контрольований	5/8/2021	3	4	12	Пом'якшити вплив	- Прорахунок подібних сценаріїв у фінансовій моделі - Формування договірних домовленостей з чіткими обмеженнями щодо можливих сценаріїв підвищення орендної плати	- Корегування фінансової моделі - Потенційний пошук нової локації
21	Проблеми з утриманням дозволів від пожежних та інших інспекцій до відкриття та під час операційної діяльності	Бізнес Ризик	Контрольований	5/7/2021	4	5	20	Уникати	- Ретельна розробка дизайн проекту та зонування приміщення з урахуванням усіх експлуатаційних норм - Перевірка усіх дозволів та документів на експлуатацію приміщення від забудовника	- Не зволікаючи у високопріоритетному порядку виправляти помилку - Підрахунок збитків
22	Вихід прямих конкурентів з подібною концепцією та пропозицією на територію діяльності фітнес хабу	Бізнес Ризик	Контрольований	5/8/2021	3	4	12	Прийняти	- Моніторинг ситуації - Розробка та впровадження концепції фітнес хабу з високим сервісом та цілісною доданою вартістю	- Створення спільних проєктів (колаборація )
23	Низька кваліфікація адмін кадрів. Додаткові витрати часу та ресурсів на навчання персоналу. Негативний вплив на бізнес та репутацію компанії	Операційний Ризи	Контрольований	5/7/2021	3	3	9	Уникати	- Ретельний підбір персоналу, можливо по рекомендаціям - Розробка зрозумілих декларативних сценаріїв для операційних задач (обдзвін клієнтів, оформлення клієнтів у базі і т.п. ) - Впровадження на ранній стадії CRM системи	- Аналіз ситуації та пошук основної причини - Потенційна відмова від подальшої співпраці - Потенційна інвестиція в навчання системи
24	Недобросесність вендорів доставки фітнес снєків та продукції харчування	Операційний Ризи	Контрольований	5/8/2021	3	2	6	Пом'якшити вплив	- Формування бази вендорів для швидкої потенційної заміни не добросесних вендорів	- Відмова від подальшої співпраці

Продовження табл. 3.7

Ризики				Оцінка			Відповідь/Дії			
Опис ризику	Категорія	Статус	Валідація	Ймовірність	Вплив	Об'єм ризику	Стратегія	Які дії зараз приймаються щоб уникнути або зменшити ймовірність та вплив ризику на бізнес	Які дії в подальшому будуть виконуватись якщо ризик відбувся	
								25	ІТ ризики. Проблеми з інтеграцією з CRM системою, недоліки в роботі мобільної аплікації	Операційний Ризи
26	Форс мажорні ситуації. Пожар, потоп, вандалістичний напад на приміщення	Бізнес Ризик	Контрольований	5/8/2021	2	5	10	Розподілити відповідальність	- Страхування приміщення від подібних випадків	- Підрахунок збитків для бізнесу - Корегування фінансової моделі
27	Форс мажорні ситуації. Смерть клієнта під час тренування	Бізнес Ризик	Контрольований	5/8/2021	2	5	10	Розподілити відповідальність	- Створення анкети клієнта фітнес хабу із уточнюючими запитаннями про стан здоров'я - Створення широкого спектру пропозиції тренувань для різних рівнів підготовки - Підготовка та відпрацювання сценаріїв швидкого реагування та надання першої медичної допомоги	- Аналіз ситуації та пошук основної причини

## РОЗДІЛ 4. ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ПРОЕКТУ

Під час роботи над проектом було розроблено три сценарії прибутковості та окупності бізнес проекту, оптимістичний, реалістичний, та песимістичний [26].

### 4.1. Загальні відомості

#### *Ціни та пропозиції.*

Вартість послуг основних сервісів, зокрема тренувань, буде незмінною при різних сценаріях (див. табл. 4.1, табл. 4.2, табл. 4.3, табл. 4.4).

Таблиця 4.1

#### Ціни за групові та безлімітні абонементи у Tribe

Групові пакети тренувань. Доступні на протязі місяця		
К-сть тренувань	Опис	Ціна, грн
1 class	Разове тренування на один день	250
4 classes	Економія 20% або 200 UAH. Можливість відвідувати 4 різні тренування.	800
8 classes	Економія 20% або 400 UAH. Абонемент на відвідування 8 тренувань	1600
12 classes	Економія 20% або 600 UAH. Абонемент на відвідування 12 тренувань	2400
Групові безлімітні тренування		
К-сть місяців	Опис	Ціна, грн
1 місяць	Можливість відвідувати всі класи протягом місяця	3000
3 місяці	Економія 20% або 1,800 UAH. Можливість відвідувати всі класи в будь який час протягом трьох місяців	7200
6 місяців	Економія 30% або 5,400 UAH.	12600
12 місяців	Економія 40% або 14,400 UAH.	21600

Таблиця 4.2

## Ціни за персональні тренування у Tribe

Персональні тренування		
К-сть тренувань	Опис	Ціна, UAH
1	Індивідуальне тренування з тренером	500
4	4 індивідуальні тренування з тренером. Економія 10% або 200 грн	1800
8	8 індивідуальних тренувань з тренером. Економія 10% або 400 грн	3600
12	12 індивідуальних тренувань з тренером. Економія 10% або 600 грн	5400

Таблиця 4.3

## Пропозиції та ціни у фітнес барі Tribe

Пропозиції та ціни з фітнес бару			
Назва продукту	COGS	Ціна, UAH	Gross Margin
Cheesecake	40	80	50%
Sandwiches	40	60	33%
Salads	40	60	33%
Cookies	30	60	50%
Fresh drinks	40	80	50%
Smoothie	40	80	50%
Sport Nutrition	30	50	40%
Coffee	10	45	78%
Tea	10	40	75%

Таблиця 4.4

## Пропозиції та ціни на бренд продукцію

Пропозиції та ціни з Brand Shop			
Назва продукту	COGS	Ціна, UAH	Gross Margin
BOXING GLOVES	1400	1500	7%
T-Shirt	300	350	14%

SWEATSHIRT	700	750	7%
BOXING BANDAGES	300	350	14%
Cap/Hat	250	300	17%
BOTTLE	250	300	17%

## 4.2. Інвестиції

Високорівнева декомпозиція інвестицій для оптимістичного, реалістичного та песимістичного сценаріїв представлена нижче у таблицях 4.5, 4.6 та 4.7 відповідно. Основною статтею витрат до відкриття простору будуть інвестиції на ремонт та облаштування (див. Додаток Г). Середньоринкова ціна ремонту комерційного приміщення за м2 у Львові складає приблизно \$400-\$450. Але, виходячи з теперішньої пост-Covid ситуації яка склалась на ринку нерухомості комерційного приміщення, орендодавці часто йдуть на зустріч і беруть на себе певні об'єми робіт, зокрема: вентиляція, інженерні комунікації, стяжки підлоги і т.п. Таким чином, інвестиційне навантаження на орендаря приміщення на ремонт суттєво зменшується до \$200-350 в залежності від сценарію.

Таблиця 4.5

### Оптимістичний інвестиційний сценарій

Optimistic Startup Investments			
	Price m2, USD	Total, USD	Total, UAH
Construction Expenses	\$200	56,000	1,568,000
Furniture	-	12,161	340,500
Fitness Equipment	-	21,981	615,471
Website + CRM integration		5,000	140,000
Marketing		4,000	112,000
Interior Project Design	\$15	4,200	117,600
Bar & Food equipment	-	2,922	81,810
<b>Total</b>		<b>\$106,264</b>	<b>2,975,381</b>

		Currency per 1 USD	28
		Area, m2	280

Таблиця 4.6

## Реалістичний інвестиційний сценарій

Realistic Startup Investments			
	Price m2, USD	Total, USD	Total, UAH
Construction Expenses	\$250	70,000	1,960,000
Furniture	-	12,161	340,500
Fitness Equipment	-	21,981	615,471
Website + CRM integration		3,000	84,000
Marketing		4,000	112,000
Interior Project Design	\$15	4,200	117,600
Bar & Food equipment	-	2,922	81,810
<b>Total</b>		<b>\$118,264</b>	<b>3,311,381</b>
		Currency per 1 USD	28
		Area, m2	280

Таблиця 4.7

## Песимістичний інвестиційний сценарій

Pessimistic Startup Investments			
	Price m2, USD	Total, USD	Total, UAH
Construction Expenses	\$350	98,000	2,744,000
Furniture	-	12,161	340,500
Fitness Equipment	-	21,981	615,471
Website + CRM integration		3,000	84,000
Marketing		4,000	112,000
Interior Project Design	\$15	4,200	117,600
Bar & Food equipment	-	2,922	81,810
<b>Total</b>		<b>\$146,264</b>	<b>4,095,381</b>

		Currency per 1 USD	28
		Area, m2	280

### 4.3. Прогноз доходів

У фінансовій моделі бізнесу закладено три основні потоки отримання доходу:

- дохід від куплених тренувань та абонементів;
- дохід від фітнес бару;
- дохід від продажу бренд-продукції

Перші два потоки доходів будуть реалізовані з перших днів роботи простору.

Продаж бренд-продукції буде імплементовано лише на 4-му місяці роботи.

Основні індикатори росту продаж для трьох сценаріїв структуровані у таблицях 4.8, 4.10, 4.12 відповідно

Таблиця 4.8

#### Оптимістичний сценарій продаж

<i>Revenue generating assumptions</i>			
<i>Pay as you Go model</i>			
	<b>Year One</b>	<b>Year Two</b>	<b>Year Three</b>
Paid hours ( 1st month of the year )	400	3267	3792
Paid hours ( Last month of the year )	2979	3605	5872
Avg monthly growth	15%	1%	4%
<i>Unlimited access to all classes</i>			
Amount of sold unlimited abonements ( 1st month )	5	47	72
Amount of sold unlimited abonements ( Last month )	45	71	84
Amount of sold unlimited abonements ( During the year )	279	718	927
Avg monthly growth	16%	3.7%	1.4%



<b>Personal trainings</b>			
Paid hours ( Start of the year )	19	180	207
Paid hours ( End of the year )	179	207	214
Avg monthly growth	16%	1.2%	0.3%
<b>Fitness Hub Load</b>			
	Year One	Year Two	Year Three
Avg Fitness Hub load during the year (Class based)	44.6%	95.82%	110.42%
Avg amount of group classes per month	338	440	440
Avg number of clients per class (end of the year)	8.00	10.13	15.64
Avg number of regular customers (during the year)	238	480	650
Avg number of regular customers (end of the year)	423	488	781
Avg people load per day ( during the year )	65	151	208
Avg people load per day ( end of the year )	126	159	246
<b>Bar &amp; Food</b>			
Every 2nd visitor will buy smth to drink or eat			
Avg check	62		
Avg margin %	51%		
<b>Brand Shop</b>			
Every 10th visitor will buy smth in brandshop			
Avg price	592		
Avg margin %	13%		

З вище агрегованої таблиці випливає, що передбачається постійний приріст продаж в середньому на 16% кожного місяця протягом першого року з показником 400 проданих тренувань та 5 безлімітних абонементів протягом пресейл компанії та у перший місяць роботи. На протязі наступних двох років приріст коливатиметься в межах 2-3%.

400 проданих тренувань приблизно еквівалентні наступним показникам ( див. табл. 4.9 ) :

Таблиця 4.9

Кількість продаж у перший місяць роботи. Оптимістичний сценарій

<i>Classes</i>	<i>Purchases</i>
1	60
4	40
8	15
12	5

Тобто 60 раз придбали разове тренування, 40 раз 4 тренування і т.д.

Таблиця 4.10

Реалістичний сценарій продаж

<i>Revenue generating assumptions</i>			
<i>Pay as you Go model</i>			
	<b>Year One</b>	<b>Year Two</b>	<b>Year Three</b>
Paid hours ( 1st month of the year )	314	3097	4352
Paid hours ( Last month of the year )	2698	3774	4618
Avg monthly growth	17%	3.2%	3.4%
<i>Unlimited access to all classes</i>			
Amount of sold unlimited abonements ( 1st month )	2	24	38
Amount of sold unlimited abonements ( Last month )	24	36	55
Amount of sold unlimited abonements ( During the year )	162	353	541
Avg monthly growth	17%	3.2%	3.4%
<i>Personal trainings</i>			
Paid hours ( Start of the year )	10	149	176
Paid hours ( End of the year )	148	176	183
Avg monthly growth	18%	1.4%	0.3%
<i>Fitness Hub Load</i>			
	<b>Year One</b>	<b>Year Two</b>	<b>Year Three</b>
Avg Fitness Hub load during the year (Class based)	42.1%	89.13%	120.85%

Avg amount of group classes per month	301	400	400
Avg number of clients per class (end of the year)	7.47	10.52	13.20
Avg number of regular customers (during the year)	219	450	527
Avg number of regular customers (end of the year)	445	467	589
Avg people load per day ( during the year )	54	127	173
Avg people load per day ( end of the year )	107	150	189
<b>Bar &amp; Food</b>			
Every 3rd visitor will buy smth to drink or eat			
Avg check	62		
Avg margin %	51%		
<b>Brand Shop</b>			
Every 10th visitor will buy smth in brand shop			
Avg price	592		
Avg margin %	13%		

З вище агрегованої таблиці випливає, що передбачається постійний приріст продаж в середньому на 17% кожного місяця протягом першого року з показником 314 проданих тренувань та 2-ох безлімітних абонементів, протягом пресейл компанії та у перший місяць роботи. На протязі наступних двох років приріст коливатиметься в межах 2-3%.

314 проданих тренувань приблизно еквівалентні наступним показникам ( див. табл. 4.11 ):

Таблиця 4.11

Кількість продаж у перший місяць роботи. Реалістичний сценарій

<i>Classes</i>	<i>Purchases</i>
1	50
4	30
8	15
12	2

Тобто 50 раз придбали разове тренування, 30 раз пакет з 4-ох тренувань і т.д.

Таблиця 4.12

## Песимістичний сценарій продаж

<b>Revenue generating assumptions</b>			
<b>Pay as you Go model</b>			
	<b>Year One</b>	<b>Year Two</b>	<b>Year Three</b>
Paid hours ( 1st month of the year )	264	1695	3497
Paid hours ( Last month of the year )	1479	2927	4104
Avg monthly growth	13%	5.4%	2.6%
<b>Unlimited access to all classes</b>			
Amount of sold unlimited abonements ( 1st month )	3	15	27
Amount of sold unlimited abonements ( Last month )	15	27	33
Amount of sold unlimited abonements ( During the year )			
Avg monthly growth	11%	4.7%	1.6%
<b>Personal trainings</b>			
Paid hours ( Start of the year )	10	120	123
Paid hours ( End of the year )	119	123	126
Avg monthly growth	16%	0.3%	0.2%
<b>Fitness Hub Load</b>			
	<b>Year One</b>	<b>Year Two</b>	<b>Year Three</b>
Avg Fitness Hub load during the year (Class based)	38.8%	99.06%	103.73%
Avg amount of group classes per month	212	400	400
Avg number of clients per class (end of the year)	6.58	12.90	11.25
Avg number of regular customers (during the year)	134	359	560
Avg number of regular customers (end of the year)	257	442	611
Avg people load per day ( during the year )	38	104	148
Avg people load per day ( end of the year )	69	135	161

<b>Bar &amp; Food</b>			
Every 4th visitor will buy smth to drink or eat			
Avg check	62		
Avg margin %	51%		
<b>Brand Shop</b>			
Every 10th visitor will buy smth in brand shop			
Avg price	592		
Avg margin %	13%		

З вище агрегованої таблиці випливає, що передбачається постійний приріст продаж в середньому на 13% кожного місяця протягом першого року з показником 264 проданих тренувань та 3-ох безлімітних абонементів на місяць, протягом пресейл компанії та у перший місяць роботи. На протязі наступних двох років приріст коливатиметься в межах 3-5%.

264 проданих тренувань приблизно еквівалентні наступним показникам (див. табл. 4.13):

Таблиця 4.13

Кількість продаж у перший місяць роботи. Песимістичний сценарій

<b>Classes</b>	<b>Purchases</b>
1	40
4	20
8	15
12	2

#### 4.4. Витрати

##### Операційні витрати

Фіксовані витрати на оплату оренди, комунальних послуги та рекламу представлені нижче у трьох сценаріях (див. табл. 4.14, табл. 4.15 та табл. 4.16 відповідно).

Таблиця 4.14

##### Операційні витрати. Оптимістичний сценарій

<i>Key Expenses</i>	<i>Price per unit</i>	<i>Price per month</i>	
		USD	UAH
Rental Price per m2 ( 1st year )	10	2,800	78,400
Rental Price per m2 ( 2nd year )	11	3,080	86,240
Rental Price per m2 ( 3rd year )	11	3,080	86,240
Utility price per m2 ( 1st year )	2.5	700	19,600
Utility price per m2 ( 2nd year )	3	840	23,520
Utility price per m2 ( 3rd year )	3.5	980	27,440
Avg budget for Marketing per month ( 1st year )		2,500	70,000
Avg budget for Marketing per month ( 2nd year )		2,000	56,000
Avg budget for Marketing per month ( 3rd year )		2,000	56,000
Accounting first 3 months		100	2,800
Accounting after 3 months		200	5,600
Accounting after 1st year		300	8,400
CRM system and mobile app			5,000
Support and Maintenance first 3 months		200	5,600
Support and Maintenance after first 3 months		300	8,400
Currency		1	28
Area m2	280		

Таблиця 4.15

## Операційні витрати. Реалістичний сценарій

Key Expenses	Price per unit	Price per month	
		USD	UAH
Rental Price per m2 ( 1st year )	11	3,080	86,240
Rental Price per m2 ( 2nd year )	12	3,360	94,080
Rental Price per m2 ( 3rd year )	12	3,360	94,080
Utility price per m2 ( 1st year )	2.5	700	19,600
Utility price per m2 ( 2nd year )	3	840	23,520
Utility price per m2 ( 3rd year )	3.5	980	27,440
Avg budget for Marketing per month ( 1st year )		2,500	70,000
Avg budget for Marketing per month ( 2nd year )		2,500	70,000
Avg budget for Marketing per month ( 3rd year )		2,000	56,000
Accounting first 3 months		100	2,800
Accounting after 3 months		200	5,600
Accounting after 1st year		300	8,400
CRM system and mobile app			5,000
Support and Maintenance first 3 months		200	5,600
Support and Maintenance after first 3 months		300	8,400
Currency		1	28
Area m2	280		

Таблиця 4.16

## Операційні витрати. Песимістичний сценарій

Key Points	Price per unit	Price per month	
		USD	UAH
Rental Price per m2 ( 1st year )	11	3,080	86,240
Rental Price per m2 ( 2nd year )	12	3,360	94,080
Rental Price per m2 ( 3rd year )	13	3,640	101,920
Utility price per m2 ( 1st year )	2.5	700	19,600

Utility price per m2 ( 2nd year )	3	840	23,520
Utility price per m2 ( 3rd year )	3.5	980	27,440
Avg budget for Marketing per month ( 1st year )		1,500	42,000
Avg budget for Marketing per month ( 2nd year )		2,000	56,000
Avg budget for Marketing per month ( 3rd year )		2,000	56,000
Accounting first 3 months		100	2,800
Accounting after 3 months		100	2,800
Accounting after 1st year		300	8,400
CRM system and mobile app			5,000
Support and Maintenance first 3 months		200	5,600
Support and Maintenance after first 3 months		200	5,600
Currency		1	28
Area m2	280		

#### 4.5. Змінні витрати. Зарплати

Нарахування зарплат тренерів відбуватиметься динамічно в залежності від проведених групових та персональних тренувань.

За кожне проведене тренування нараховуватиметься 250 UAH на особистий рахунок тренера. У випадку, якщо на тренування не було записів, групове тренування не відбувається.

Кожне персональне тренування з тренером коштує 500 UAH, з них 250 UAH. прямий заробіток тренера.

Якщо тренер підписує контракт з фітнес хабом про співпрацю лише з фітнес хабом Tribe, тренеру нараховується помісячний бонус у розмірі 6500 UAH.

Якщо на тренування до тренера в середньому приходять 7 і більше клієнтів, тренеру нараховується бонус за залучення у розмірі 10% від загальної суми заробітку за місяць.



В середньому заробіток тренерів коливається в межах 20 000 - 40 000 UAH на місяць при роботі до 6 годин на день.

Зарплата адміністратора в середньому складатиме 10 000 UAH.

Зарплата маркетолога в середньому 25 000 UAH

Зарплата спортивного директора до 25 000 UAH.

#### 4.6. P&L звіти

Нижче наведені агреговані річні P&L звіти по трьох сценаріях з розрахованим потенційним кінцевим прибутком (див.табл. 4.17, 4.18 та 4.19 відповідно).

Таблиця 4.17

#### P&L звіт. Оптимістичний сценарій

	OPTIMISTIC		
	Year One	Year Two	Year Three
<i>Revenue from Fitness sales</i>	<b>6,424,870</b>	<b>14,441,190</b>	<b>19,158,480</b>
<i>Revenue from Bar &amp; Food Sales</i>	<b>704,603</b>	<b>1,632,748</b>	<b>2,235,417</b>
<i>Revenue from Shop sales (Merch)</i>	<b>152,177</b>	<b>340,682</b>	<b>461,441</b>
<b>Total Revenue</b>	<b>7,281,650</b>	<b>16,414,620</b>	<b>21,855,338</b>
Cost of Service			
Direct labor cost (personal trainings):	267,850	535,800	575,150
Trainers salaries	1,495,000	1,710,000	1,710,000
Bar & Food	328,074	833,508	1,141,166
Merge Production	133,094	297,961	403,578
Rent	940,800	1,034,880	1,034,880
Total Cost of Service	3,164,818	4,412,149	4,864,774
Gross Profit	4,116,832	12,002,471	16,990,563

Gross Margin %	56.54%	73.12%	77.74%
SG&A Expenses			
Administrators salary	210,000	240,000	240,000
Marketing specialist	285,000	300,000	300,000
Manager salary	240,000	300,000	300,000
Payroll Taxes	285,053	343,050	345,018
Marketing (Advertisement)	840,000	840,000	672,000
CRM system and Mobile application	55,000	60,000	60,000
Support and Maintenance	92,400	100,800	100,800
Utility bills	235,200	282,240	329,280
Accounting	58,800	100,800	100,800
Total SG&A Expenses	2,301,453	2,566,890	2,447,898
Operating Income	1,815,380	9,435,581	14,542,666
Depreciation	-	-	-
Taxes 5% + 1430	92,199	473,209	728,563
<b>Profit</b>	<b>1,723,181</b>	<b>8,962,372</b>	<b>13,814,103</b>
<b>Net Margin</b>	<b>23.66%</b>	<b>54.60%</b>	<b>63.21%</b>

Метрики та показники які впливають з оптимістичного P&L:

- Протягом **5-го місяця** діяльності, фітнес хаб починає генерувати операційний прибуток. Це видно лише в місячному P&L.

P&L вище, створений на основі місячного.

- приблизно **484 тис** операційного фонду потрібно для підтримання операційної діяльності протягом перших п'яти місяців роботи, при стартових інвестиціях для відкриття хабу - **2,975,381.00 (2 млн. 975 тис.)**. Тобто загальний інвестиційний фонд повинен складати - **3,465,196.52 грн (3 млн. 465 тис. )**.

Це видно лише у місячному P&L.

- приблизно **15 місяців** повна окупність бізнесу ( повернення інвестицій ) із ставкою дисконтування 20% річних.

Таблиця 4.18

## P&amp;L звіт. Реалістичний сценарій

	REALISTIC		
	Year One	Year Two	Year Three
<i>Revenue from classes sales</i>	<i>5,286,490</i>	<i>12,494,230</i>	<i>17,099,090</i>
<i>Revenue from Bar &amp; Food Sales</i>	<i>389,076</i>	<i>920,354</i>	<i>1,236,807</i>
<i>Revenue from Shop sales (Merch)</i>	<i>143,657</i>	<i>319,382</i>	<i>373,874</i>
<b>Total Revenue</b>	<b>5,819,222</b>	<b>13,733,966</b>	<b>18,709,771</b>
COGS			
Direct labor cost (personal trainings):	227,050	451,200	490,550
Trainers salaries	1,173,000	1,434,000	1,434,000
Drink & Food Supply and Production	190,455	450,519	605,425
Merge Production	125,643	279,332	326,992
Rent	1,034,880	1,128,960	1,128,960
Total COGS	2,751,027	3,744,011	3,985,926
<b>Gross Profit</b>	<b>3,068,195</b>	<b>9,989,955</b>	<b>14,723,845</b>
Gross Margin %	0.53	0.73	0.79
SG&A			
Administrators salary	210,000	240,000	240,000
Marketig specialist	285,000	300,000	300,000
Manager salary	234,000	300,000	300,000
Payroll Taxes	246,593	307,860	309,828
Marketing (Advertisement)	840,000	840,000	672,000
CRM system and Mobile application	55,000	60,000	60,000
Technical support and Maintenance	92,400	100,800	100,800
Utility bills	235,200	282,240	329,280

Accounting	58,800	100,800	100,800
SG&A Expenses	2,256,993	2,531,700	2,412,708
Operating Income	811,202	7,458,255	12,311,138
Depreciation	-	-	-
Taxes 5% + 1430	41,990	374,343	616,987
<b>Profit</b>	<b>769,212</b>	<b>7,083,912</b>	<b>11,694,151</b>
<b>Net Margin</b>	<b>13.22%</b>	<b>51.58%</b>	<b>62.50%</b>

Метрики та показники які впливають з реалістичного P&L:

- Протягом **6-го місяця** діяльності, фітнес хаб починає генерувати операційний прибуток.
- приблизно **795 тис** операційного фонду потрібно для підтримання операційної діяльності протягом перших шести місяців роботи, при стартових інвестиціях для відкриття хабу - **3,311,381 (3 млн. 311 тис.)**. Тобто загальний інвестиційний фонд повинен складати - **4,105,990 грн (4 млн. 105 тис. )**.

Ці деталі видно лише у місячному P&L.

- приблизно **18 місяців** повна окупність бізнесу (повернення інвестицій ) із ставкою дисконтування 20% річних.

Таблиця 4.19

#### P&L звіт. Песимістичний сценарій

	PESSIMISTIC		
	Year One	Year Two	Year Three
<i>Revenue from classes sales</i>	3,369,220	7,870,940	12,559,200
<i>Revenue from Bar &amp; Food Sales</i>	181,377	484,500	790,520
<i>Revenue from Shop sales (Merch)</i>	86,738	255,127	397,837
<b>Total Revenue</b>	<b>3,637,335</b>	<b>8,610,566</b>	<b>13,747,557</b>

COGS			
Direct labor cost (personal trainings):	239,500	334,650	310,200
Trainers salaries	876,000	1,026,000	1,668,000
Bar & Food	88,785	237,166	386,965
Merge Production	75,862	223,135	347,949
Rent	1,034,880	1,128,960	1,223,040
Total COGS	2,315,027	2,949,910	3,936,154
<b>Gross Profit</b>	<b>1,054,193</b>	<b>4,921,030</b>	<b>8,623,046</b>
Gross Margin %	31.29%	62.52%	68.66%
SG&A			
Administrators salary	210,000	240,000	240,000
Marketig specialist	285,000	300,000	300,000
Manager salary	234,000	216,000	216,000
Payroll Taxes	246,593	225,953	308,310
Marketing (Advertisement)	504,000	672,000	672,000
CRM system and Mobile application	55,000	60,000	60,000
Technincal support and Maintenance	67,200	67,200	67,200
Utility bills	235,200	282,240	329,280
Accounting	33,600	100,800	100,800
SG&A Expenses	1,870,593	2,164,193	2,293,590
Operating Income	-816,399	2,756,837	6,329,456
Depreciation			
Taxes 5% + 1430	37,592	191,983	393,051
<b>Profit</b>	<b>-853,992</b>	<b>2,564,854</b>	<b>5,936,406</b>
<b>Net Margin</b>	<b>-23.48%</b>	<b>29.79%</b>	<b>43.18%</b>

Метрики та показники які впливають з песимістичного P&L:

- Протягом **8-го місяця** діяльності, фітнес хаб починає генерувати операційний прибуток.
- приблизно **910 тис.** операційного фонду потрібно для підтримання збиткової операційної діяльності протягом перших восьми місяців роботи, при стартових інвестиціях для відкриття хабу - **4,095,381 (4 млн. 95 тис.)**. Тобто загальний інвестиційних фонд повинен складати - **5,004,574 грн (5 млн. 4 тис. )**.
- приблизно **27 місяців** повна окупність бізнесу ( повернення інвестицій ) із ставкою дисконтування 20% річних.

## РОЗДІЛ 5. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЕКТУ

### 5.1. Створення франшизи

В ядро бізнес моделі, закладається концепція масштабування через франшизу. Мета в кінцевому результаті створити гнучку, адаптивну та звісно прибуткову бізнес модель з потенціалом всебічної автоматизації бізнес процесів.

Франшиза як інструмент дозволяє швидко і ефективно масштабувати бізнес та побудувати мережу бренду. Основні переваги франшизи [29]:

- Зменшення операційної діяльності та залученості при збільшенні мережі.

- Франшизна мережа росте та розвивається швидше ніж власна. Перевага над конкурентами в темпах розвитку.

- Систематизація роботи всієї компанії на ранньому етапі. Додатковий стимул розробити та підтримувати у належному стані всі внутрішні та зовнішні процеси, протоколи, посадові інструкції, стандарти обслуговування клієнтів.

- Приріст продаж. Витрачений час і кошти на відкриття фітнес студії у новій локації, може бути тотожним до витраченого часу на 5-7-10 франчайзингових локацій. Хоч і прибуток з кожної буде суттєво меншим, але і часу та ресурсів витраченого на всі процеси теж буде затрачено суттєво менше. На масштабі, така модель (франчайзинг) більш прибуткова аніж розбудова власної мережі.

Основним критерієм готовності до запуску франшизи, буде стабільна операційна прибутковість після першого року діяльності з EBIDA 20% та потенціалом окупності інвестицій до 3-ох років. Добре відпрацьовані та автоматизовані операційні процеси.

Також сигналом, що час відкривати франшизу будуть:

- Інтерес зі сторони інших людей. Люди самі будуть запитувати про франшизу;
- Основні конкуренти вже запустили франшизу;
- Прибуток не росте. Коли досягнуто критичного рівня з однієї локації.

Як зароблятиме франчайзер. Компанія Tribe

*Паушальний (вступний) внесок.*

Це плата за вхід в мережу, за первинне навчання, доступ до технологій і ноу-хау. Тобто, в чистому вигляді вартість бізнес моделі. Вартість вступного внеску буде розраховуватись в залежності від обсягу інвестицій. Наприклад, якщо на відкриття фітнесу студії потрібно інвестувати \$ 100'000, то вступний внесок може становити від \$ 10'000 до \$ 25'000.

*Роялті.*

Регулярний місячний або квартальний платіж за підтримку, допомогу в навчанні і інші першочергові послуги які буде необхідним надавати партнерам. Платіж буде встановлюватись у вигляді фіксованої суми або ж у вигляді відсотка від обороту. Якщо не буде можливості контролювати оборот, тоді фіксована сума.

Також при формуванні роялті будуть враховані:

1. Умови франчайзингу у конкурентів.
2. Яку фінансове навантаження надає роялті на бізнес франчайзинг-партнера.
3. Наші витрати на ведення та обслуговування франчайзингової локації (Відрядження, зарплата персоналу і т.п.).

*Консалтинг.*

Монетизація досвіду по відкриттю бізнесу, не продаючи франшизу. Наприклад, із компанією сконтактував франчайзі з іншої країни, куди компанія ще не готова виходити. Замість того щоб відмовляти, компанія може допомогти йому відкрити цей бізнес, але далі він буде працювати під власним брендом.



## 5.2. Створення бізнес еко-системи

Ідеологічно, бренд Tribe позиціонує себе - як фітнес заради життя ( як стиль життя) а не заради тренування ( а не лише тренування). Навколо цієї ідеї, буде формуватись повний споживацький спектр для здорового, активного, та стильного життя для клієнта. Створення додаткових стимулюючих бізнес проектів навколо концепції активного, спортивного та динамічного стилю життя. Це додасть додаткових підсилюючих факторів для створення сильного і самодостатнього бренду.

### *Бізнес-екосистема Tribe*

Tribe Caffè. Затишне та стильне місце де завжди можна випити смачну каву, або смузі разом з друзями.

Tribe Coworking. Комфортне місце для роботи. Всі столи у коворкінгу будуть підніматись до висоти для роботи стоячи.

Tribe Barbershop. Стильний заклад для молодих і зрілих чоловіків, які цінують індивідуальність та особливий підхід у всьому.

Tribe Beauty. Сучасний простір для краси думок та тіла.

## ВИСНОВКИ

В ході роботи над проектом, було проаналізовано ринок фітнес послуг та виявлені вільні ніші та потреби клієнтів, які будуть закриті бутик-фітнес хабом нового покоління Tribe.

**Аналіз ринку та формування нової пропозиції.** В процесі дослідження було проведено 18 глибинних та сформовано дві персони клієнтів цільової аудиторії (див. Додаток А і Додаток Б). На основі проведеного аналізу цільової аудиторії, було створено детальну наскрізну карту взаємодії клієнта з фітнес сервісом (Customer Journey Map, див. рис.3.2), бізнес модель проекту та розроблено маркетингові стратегії з метою якісної комунікації ціннісної пропозиції цільовій аудиторії.

**Ризики та стратегії виходу з кризових ситуацій.** Імплементация розробленої вище концепції несе за собою ряд ризиків, зокрема те що формат студії та сценарії тренувань можуть спочатку не користуватись популярністю у зв'язку з тим, що це нова концепція фітнес-послуг як для регіонального ринку Львова за суттєво вищу ціну. Саме тому, ретельно було проаналізовано усі можливі ризики та сформовано детальні плани реагування з метою пом'якшення впливу на бізнес та зниження ймовірності виникнення ризику.

Але, попри те що було виявлено достатньо багато ризиків, є сигнали які свідчать про те, що фітнес бутикового формату починає активно розвиватись зокрема в столиці України, і поступово масштабує цей формат фітнесу до Львова. Наприклад, такі компанії як FizMat та Smartass починають виходити на ринок Львова як результат успішної діяльності в Києві, Одесі та Дніпрі.

**Вибір локації.** Дуже важливим критерієм для успішної реалізації проекту - вибір локації для фітнес хабу. Адже люди надають перевагу фітнес клубам які знаходяться поруч з їхнім місцем роботи або місцем де вони проживають. Тому, важливим елементом імплементацийної стратегії був підбір та аналіз локації з

точки зору прохідності та заселеності. Приміщення посеред бізнес центрів та новобудов найкраще підходять для даного типу бізнесу і як результат було розглянуто та проаналізовано більше десяти приміщень, та було розроблено схеми зонування приміщення, одна з них наведена в додатках - Схема зонування приміщення фітнес хабу Tribe (див. Додаток Г). Також, важливим елементом інвестиційної стратегії, було збалансувати ремонтні зобов'язання з орендодавцем, тим паче після пандемії Covid-19 вони більш охоче ніж раніше йдуть на зустріч.

**Аналіз стейкхолдерів.** Як і для будь якого сервісного бізнесу дуже важливі люди які його надають - тренери та адміністратори. Після декількох проведених співбесід з тренерами було прийнято рішення більше давати шанс молодим та азартним тренерам, інколи навіть без вагомого тренерського досвіду. Такі люди краще адаптуються до нових процесів, формів та концепцій.

**Фінансовий аналіз проекту.** Як результат проаналізованих ризиків було створено три фінансові сценарії, оптимістичний, реалістичний та песимістичний. В ході фінансового аналізу, було виявлено потребу у залученні третього партнера з профільною фітнес експертизою, який в свою чергу зміг би покрити частину ризиків в тому числі фінансові.

**Перспективи розвитку проекту.** В процесі створення бізнес моделі, був закладений вектор масштабування через франшизу. Метою було створити гнучку, адаптивну та звісно прибуткову бізнес модель з потенціалом всебічної автоматизації бізнес процесів. В процесі роботи над проектом, бізнес модель декілька раз трансформувалась під впливом аналізу та виявлення інсайдів ринку та цільової аудиторії.

До успішних кроків які були зроблені на ранніх етапах роботи над проектом, які в свою чергу суттєво вплинули на темпи розробки концепції проекту слід віднести:

- консультація з профільними експертами щодо вибору локації, аналізу ринку та цільової аудиторії;
- збір та аналіз даних щодо відвідуваності та продаж класів у фітнес студіях Києва - EBSH, Smartass, Hiitworks;
- підбір персоналу ще до підписання договору оренди приміщення;
- проектні зонування та SWOT аналіз для декількох приміщень;
- бізнес партнерство та залучення додаткових інвестицій.

Підсумовуючи усе вище сказане, з впевненістю можна стверджувати, що проект хоч і має в собі декілька ризикових елементів, але візійно і концептуально його вдалось якісно опрацювати для подальшої роботи над ним та масштабування.

Фітнес хаб нового покоління Tribe буде відкрито для клієнтів у 2021 році.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The gym of the future will be virtual, gamified, and totally immersive [Електронний ресурс] // Fast Company. – 1. – Режим доступу до ресурсу:  
<https://www.fastcompany.com/90448190/what-will-the-gym-of-the-future-look-and-feel-like>
2. ЧОМУ ВСІ ТРЕНУВАННЯ ПОВИННІ БУТИ ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:  
<https://hiitworks.com/blog/chomu-vsi-trenuvannya-povynni-buty-funkczionalnymy/>.
3. Функціональні тренування [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:  
<https://www.slimfitness.lviv.ua/funkcionalni-trenuvannja.html>
4. Sweat equity: What’s behind the rise of intense boutique fitness programs? [Електронний ресурс] // Washington Post – Режим доступу до ресурсу:  
[https://www.washingtonpost.com/lifestyle/style/sweat-equity-whats-behind-the-rise-of-intense-boutique-fitness-programs/2015/12/03/10e1248a-8c96-11e5-acff-673ae92ddd2b\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/lifestyle/style/sweat-equity-whats-behind-the-rise-of-intense-boutique-fitness-programs/2015/12/03/10e1248a-8c96-11e5-acff-673ae92ddd2b_story.html).
5. The Boutique Fitness Boom [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:  
<https://www.nytimes.com/2019/06/17/style/boutique-fitness-barrys-soul-cycle-slt-flywheel.html>.
6. SoulCycle’s CEO on Sustaining Growth in a Faddish Industry [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hbr.org/2017/07/soulcycles-ceo-on-sustaining-growth-in-a-faddish-industry>.
7. Optimize Your Fitness, Optimize Your Business: The Balanced Scorecard, Analysis and Application for the CrossFit Affiliate [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу:  
[https://core.ac.uk/download/pdf/159483426.pdf?fbclid=IwAR2WfScEzWWXSu4HTS3beMPPGkFbgxHX2AcW7y0c7TBmW\\_IG5MJrT08ruSY](https://core.ac.uk/download/pdf/159483426.pdf?fbclid=IwAR2WfScEzWWXSu4HTS3beMPPGkFbgxHX2AcW7y0c7TBmW_IG5MJrT08ruSY).
8. The Rise of Boutique Fitness Studio Concepts [Електронний ресурс] // Stephens. – 805. – Режим доступу до ресурсу:  
<https://www.stephens.com/globalassets/about-stephens/news-pdfs/08.05.15-the-rise-of-boutique-fitness-studio-concepts.pdf>.
9. Will Boutique Fitness Bounce Back from Its Biggest Challenge to Date? [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.glofox.com/blog/why-boutique-fitness-is-a-change-not-a-trend/>.
10. A Report on the State of the Boutique Fitness Studio Industry [Електронний ресурс] // Club-Intel – Режим доступу до ресурсу:  
<http://www.club-intel.com/wp-content/uploads/Boutique-Fitness-Studio-Stampede-A-Report-on-the-State-of-the-Boutique-Fitness-Studio-Industry.pdf>.
11. Дослідження ринку послуг України 2019 [Електронний ресурс] // FitnessConnectUA. – 2019. – Режим доступу до ресурсу:  
<https://docs.google.com/gview?url=https%3A%2F%2Ffitnessconnect.com.ua%2F2019.pdf&embedded=true>.

12. Дослідження ринку послуг України 2018 [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [https://old.fitnessconnect.com.ua/plugins/content/pdf\\_embed/assets/viewer/pdfjs/web/viewer.html?file=%2Ffiles%2F2018.pdf](https://old.fitnessconnect.com.ua/plugins/content/pdf_embed/assets/viewer/pdfjs/web/viewer.html?file=%2Ffiles%2F2018.pdf).
13. Дослідження ринку послуг України 2017 [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [https://old.fitnessconnect.com.ua/plugins/content/pdf\\_embed/assets/viewer/pdfjs/web/viewer.html?file=%2Ffiles%2Ffitness\\_2017.pdf](https://old.fitnessconnect.com.ua/plugins/content/pdf_embed/assets/viewer/pdfjs/web/viewer.html?file=%2Ffiles%2Ffitness_2017.pdf).
14. Smartass [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://smartass.ua/>.
15. EBSH [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ebsh.ua/>.
16. HiitWorks [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hiitworks.com/>.
17. MyFGym [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://myfgym.com/>.
18. Equinox [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.equinox.com/>.
19. TheWall [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.thewallfitness.com/>.
20. KXU [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kxu.co.uk/>.
21. Как проанализировать целевую аудиторию за 4 шага: на примере Revolut [Електронний ресурс] // SkillSetter – Режим доступу до ресурсу: <https://skillsetter.io/blog/4-step-target-audience>.
22. Вплив COVID-19 на економіку країн світу [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-1\\_0-pages-20\\_26.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-20_26.pdf).
23. Barry E. Building a Badass Boutique: Your 10-Touch Journey to Designing a Fitness Studio That Rocks / Emma Barry., 2020. – 262 с.
24. Традиционный фитнес и бутиковые залы: Дэвид Минтон о том, как будет развиваться фитнес [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.lesmills.com/ru/>.
25. Dib A. The 1-Page Marketing Plan: Get New Customers, Make More Money, And Stand Out From The Crowd / Allan Dib Dib., 2016. – 234 с.
26. Lishego D. The Founder's Guide to Financial Modeling, 2019. – 117 с.
27. Lishego D. The Founder's Guide to VC Finance / Dave Lishego., 2019. – 145 с.
28. Как открыть фитнес-клуб — опыт основателя Palestra [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://delo.ua/special/kak-otkryt-fitness-klub-opyt-osnovatelja-palestra-336653/>.
29. Кирилович Р. КАК СОЗДАТЬ ФРАНШИЗУ И ЗАХВАТИТЬ МИР / Роман Кирилович. – Київ, 2021. – 110 с.

## ДОДАТКИ

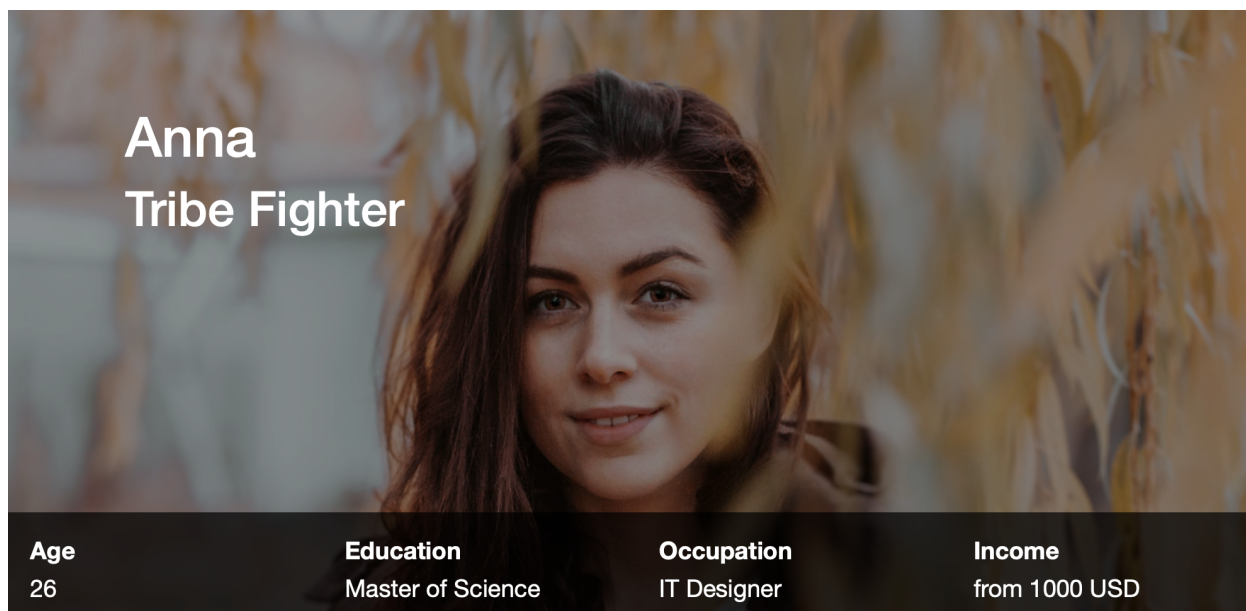
## Питання для глибинного інтерв'ю

Тема / Категорія	Запитання
Профільні	
Про довід відвідування фітнес клубів	Як часто ви користуєтесь фітнес послугами?
	Куди ви ходите - фітнес клуби, студії, спортивні сеції?
	Яким тренувнням надаєте перевагу?
	Ви тренуєтесь самі?
	Що вас мотивує та відштовхує тренуватись?
Про точку покупки	Що стало вирішальним фактором купити абономент або пакет тренувань?
	Що відбулось перед покупкою? Який тригер?
Про відчуття в день покупки / перший день тренування / під час відвідування	Який у Вас був натрій в день покупки або тренування?
	Як виглядала обстановка навкого в день тренування?
	Що подобається у студії яку зараз відвідуєте? Чому?
	Що ви відчуваєте до та після тренувань?
Про усвідомлення потреби	Коли ви вперше почали задумаватись про потребу зайтись фітнесом / спортом?
	В цей період коли приймали рішення ви були самі чи вирішили з кимось "за компанію"почати тренуватись?
Про формулювання альтернатив	Розкажіть, як ви шукали місце для тренувань (фітнес клуб, студію )
	Які фітнес клуби/студії вам відразу приходять на думку де би ви хотіли тренуватись але не маєте можливості (локація, ціна..)
	Можливо ви відвідували якісь клуби раніше?
Загальні	
Цілі	Які у вас цілі в житті?
	Что для вас означает успех?
Духовне	Що для вас означає щастя?



	Що вас радує в цьому житті?
Що говорять?	Які у вас життєві принципи?
	Чи можете ви сформулювати ваше життєве кредо?
Що вони бачать і чують?	Яке у вас коло друзів?
	Кого ви вважаєте для себе авторитетом?
	З яких каналів інформації ви дізнаєтеся новини?
Що вони відчувають?	Що для вас найважливіше в житті?
	Про що ви мрієте?
	В яких напрямках хочете розвиватися?
Що вони роблять?	Як ви досягаєте своїх цілей?
	Як вам здається, як вас сприймають інші люди?
Бар'єри	Що вам заважає досягати цілей?
	Що роздражає?
Біль	Чого ви боїтеся?

## Аналіз цільової аудиторії. Персона Анна

**Цитата**

“ Жити потрібно на повну, цінувати і смакувати кожен досвід. Не боячись і охоче прагнути нових та багатших вражень.

**Історія**

Деякий час тому я почала тренуватись у фітнес-центрі у своєму місті. Спочатку мені цього було достатньо, але згодом я зрозуміла, що це не так захоплююче, і як на мене, досить нудно. Там багато громіздкого обладнання, хаотичних людей, декотрі з них гортають Instagram, деякі спілкуються між собою. Ця атмосфера не спонукала мене до тренувань, і крім цього, потрібно було багато часу, щоб виконати свої вправи, терпляче чекаючи своєї черги до тренувальної станції. Зрештою, тренування тривало близько 2 годин, і відповідно хороших результатів через 6 місяців не було.

Пізніше, у цьому фітнес-центрі, я відкрила для себе групові тренування. На початку це було непогано. Тренування були організовані та добре структуровані, і, як на мене, це набагато ефективніше порівняно із регулярними заняттями у тренажерному залі. Але історія почала повторюватися, програми тренувань залишалися незмінними від класу до класу, і ставлення тренера здавалося мені сухим і не надто орієнтованим на клієнта. Я знаю, що є альтернативи із більш індивідуальним підходом, але ці спортзали знаходяться здебільшого у підвалах житлових будинків. Не можу сказати, що мене це влаштувало б, оскільки мені також потрібен хороший сервіс і затишний інтер'єр.

Мені подобається тренуватися і займатися спортом принаймні двічі на тиждень, але іноді мені бракує внутрішньої мотивації, і було б здорово знайти місце, де б я могла наповнитись позитивними емоціями та черпати мотивацію звідти.

### **Цілі.**

- Дотримуватись балансу між роботою та життям.
- Мати більше енергії протягом дня.
- Покращити форму нижньої частини свого тіла.
- Фізичне та ментальне здоров'я.
- Соціалізація та знайомство з новими друзями.

### **Виклики**

- Напружений графік роботи. Важкі робочі зобов'язання які інколи суттєво впливають на стан здоров'я.
- Зберегти мотивацію досягаючи свої фітнес цілі.
- Залишатися конкурентоспроможною у цій вічній конкуренції.

### **Потреби**

- Регулярно тренуватись та слідкувати за собою. Як фізично так і ментально.
- Насолоджуватись тренуваннями.
- Соціалізація та заведення нових корисних знайомств.
- Бути оціненою і визнаною.

### **Розчарування.**

- Витратити гроші на послуги, які не є хорошим співвідношенням ціни та якості.
- Страх втратити форму та красу.
- Не любить марно витратити час і робити безглузду роботу.
- Страх втратити можливість подорожувати і досліджувати світ.
- Застрягти на одному робочому місці і не мати змоги професійно зростати.

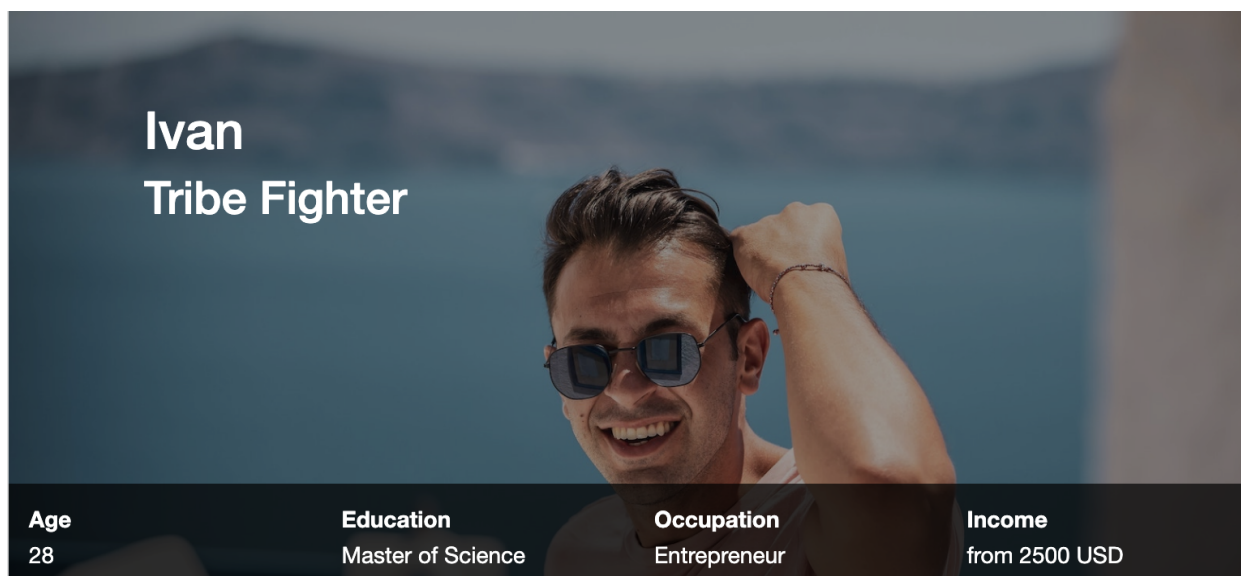
### **Цінності.**

- Смакувати досвід, насолоджуватись і жити без жалю.
- Жити осмисленим життям.
- Самовдосконалення та самореалізація.
- Родина та друзі. Розділяти найкращі часи з любимими.

### **Привички.**

- Регулярно використовує технології та цікавиться модою.
- Полюбить подорожувати, ходити з друзями в нові та затишні кафе.
- Слідкує за новими модними трендами в соціальних мережах.
- Дивиться серіали на Netflix.

## Аналіз цільової аудиторії. Персона Іван

**Цитата**

“ Є дві болі - біль від дисципліни або фізична біль, та біль жалю. Одна - тимчасова, інша може тривати до кінця життя. Ви самі вирішуєте, що терпіти.

**Історія**

Я займаюся спортом ще з самого дитинства, і я переконаний що це вагомо вплинуло на те якою людиною я став. Незважаючи на те, що я дуже люблю спорт, я не завжди знаходжу час тримати себе у формі. Просто ходити в тренажерні зали - це нудно і займає багато часу. В мене ніколи не було цілі жати від грудей більше за інших, чи мати найбільший об'єм біцепса серед своїх друзів. Я більше надаю перевагу пограти в баскетбол чи в якусь іншу командну гру, тому що це весело і завжди азартно. Але з цим часто виникають труднощі ще на етапі зібрати команду і вибрати локацію. Та і це більше про фан, весело провести час з друзями, ніж

тримати себе у хорошій фізичній формі з кубиками на пресі. Адже, для цього потрібна систематичність.

Вот якби я міг тренуватись систематично і це було б весело і в компанії, я мабуть частіше знаходив би на це час...

### **Цілі**

- Завжди бути у хорошій фізичній формі, щоб було комфортно длялюбих активностей.
- Реалізовувати найсміливіші проекти як особисті так і в бізнесі.
- Самореалізація.

### **Виклики**

- Незбалансований графік роботи. Багато стресу інколи безсонні ночі.
- Залишатися конкурентоспроможними у цій вічній боротьбі.
- Потрібно швидко навчитись, освоювати нові навички. Адаптуватися до змін.
- Здорове та збалансоване харчування. Інколи це дуже складно.
- Постійні фізичні навантаження / Сидяча робота.

### **Потреби**

- Регулярно тренуватись та тримати себе у хорошій фізичній формі.
- Отримувати насолоду і весело проводити час під час тренування. Відчувати азарт.
- Командний дух заряджає на кращі результати. Тренування у своїй тусівці.
- Бути оціненим і визнаним.
- Здобувати нові навички та цікавий досвід.
- Почувати себе кращим, обраним. Бути крафтовим, а не масмаркетом.

- Високий сервіс.

### **Розчарування.**

- Витратити гроші на послуги, які не є хорошим у співвідношенні ціни та якості.
- Розчинитися в натовпі, загубити себе.
- Страх втратити свободу.

### **Цінності.**

- Справжність, шукати справжнього себе. Не гнатись за чужими цілями.
- Людяність. Перш за все ти людина.
- Самовдосконалення та самореалізація.
- Родина та друзі. Розділяти найцінніші моменти завжди приємніше з любимими

### **Привички.**

- Регулярно використовує мобільні технології. Кожен день переглядає новини.
- Слідкує за новими технологіями. Часто змінює гаджети на нові.
- Шукає нові можливості всюди і у всьому.
- Подорожує. Часто поєднує відпочинок з роботою.
- Читає бізнес літературу.

## Додаток Г

## Схема зонування приміщення фітнес хабу Tribe

