

**Помощь студентам  
онлайн! Без посредников!  
Без предоплаты!  
<http://diplomstudent.net/>**

Курсовая работа на тему: «Выявление, анализ и оценка конкурентных преимуществ проекта по созданию малого предприятия на примере ООО «Фитнес Регион НК»

**АННОТАЦИЯ**  
на курсовую работу  
по дисциплине Менеджмент предпринимательства

Ф.И.О. обучающегося
Student name
Профиль: Менеджмент организации
№ группы
Название курсовой работы: «Выявление, анализ и оценка конкурентных преимуществ проекта по созданию малого предприятия на примере ООО «Фитнес Регион нк»
Course paper list:

**Аннотация к курсовой работе:**

Курсовая работа включает в себя введение, две главы, заключение, список использованных источников(28 наименований) и приложения. Основная часть курсовой работы изложена на 45 страницах машинописного текста. В первой главе курсовой работе были рассмотрены теоретические аспекты формирования конкурентных преимуществ организации. В практической главе проведен анализ и выявлены слабые места объекта исследования; на основании этого были предложены пути повышения конкурентных преимуществ компании.

Ключевые слова: фитнес-клуб, эффективность, СКУД, криосауна, баня, умные тренажеры, цифровые тренировки, прибыль, рентабельность, франшиза

**Abstract of the coursework:**

The course work includes an introduction, two chapters, a conclusion, a list of used sources (28 titles) and appendices. The main part of the course work is presented on 45 pages of typewritten text. In the course work, the theoretical aspects of the formation of competitive advantages of the organization were considered. In the practical chapter, an analysis was carried out and weaknesses of the research object were identified; based on this, ways to increase the competitive advantages of the company were proposed.

Keywords: Keywords: fitness club, efficiency, ACS, cryosauna, sauna, smart exercise equipment, digital training, profit, profitability, franchise

Руководитель:	Перевод проверил:
_____	_____

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты при выявлении, анализе и оценке конкурентных преимуществ проекта по созданию малого предприятия .....	6
1.1. Понятие и сущность конкурентных преимуществ проекта по созданию малого и среднего бизнеса .....	6
1.2. Методы выявления, анализа и оценки конкурентных преимуществ.....	11
2. Выявление, анализ и оценка конкурентных преимуществ на примере ООО «Фитнес Регион нк» .....	18
2.1. Исследование конкурентных преимуществ ООО «Фитнес Регион нк».....	18
2.2. Рекомендации по повышению конкурентных преимуществ ООО «Фитнес Регион нк» .....	30
Заключение .....	39
Список использованной литературы.....	42
Приложения .....	46

## Введение

Сегодня рынок переполнен похожими организациями (за исключением некоторых инновационных сфер), ведущими отчаянную борьбу за каждого клиента. Один из способов выиграть конкуренцию - в правильном свете преподнести потребителям сильные стороны, а следовательно, обеспечить конкурентное преимущество[13].

Конкурентное преимущество - это то, что отличает компанию от конкурентов в глазах потребителей. Эти преимущества позволяют компании достичь и поддерживать более высокую маржу, лучший профиль роста или большую лояльность среди текущих клиентов. Конкурентное преимущество часто называют «защитным рвом». Сильные и повторяющиеся конкурентные преимущества могут создать устойчивый успех для бизнеса и привлечь капитал более легко и дешево[14]. Однако, для формирования конкурентных преимуществ фирмы, важно определять наиболее лучшие варианты для развития организации.

В связи с изложенной актуальностью, целью курсовой работы - является разработка практических рекомендаций, направленных на повышение конкурентных преимуществ компании. Достижение данной цели, планируется достигнуть путем решения следующих задач:

- описать теоретические аспекты конкурентных преимуществ организации;
- дать оценку конкурентным преимуществам анализируемой компании;
- предложить пути повышения конкурентных преимуществ организации.

Объектом исследования была выбрана компания ООО «Фитнес Регион нк», работающая в спортивной отрасли и предоставляющая услуги фитнеса.

Фитнес-индустрия идет в ногу со временем, меняясь и перестраиваясь, чтобы соответствовать актуальным тенденциям. Аналитики судят о перспективах развития фитнес-центров, основываясь на завоевывающих популярность современных трендах. Одной из ключевых составляющих станут функциональ-

ные и высокотехнологичные тренажеры для спортзала. Опросы жителей крупных городов показывают, что большинство из них хотели бы видеть универсальные спортивные центры с широким набором услуг: от SPA-процедур и массажа до индивидуальных и групповых тренировок.

Не менее важными в повышении конкурентных преимуществ организации являются цифровые технологии. Цифровые технологии играют огромную роль в повседневной жизни, и фитнес-индустрия не является исключением. Владельцы фитнес-клубов могут использовать различные цифровые инструменты и решения для оптимизации и улучшения работы своих клубов.

Таким образом, в настоящее время, для повышения конкурентных преимуществ важно следить не только за конкурентами, но и изучать спрос, текущие тренды в развитии отрасли, а также уровень цифровизации, которая на сегодняшний день внедряется во многие сферы малого, среднего и крупного бизнеса.

Структурно курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты при выявлении, анализе и оценке конкурентных преимуществ проекта по созданию малого предприятия. Во второй главе проведен анализ конкурентных преимуществ, а также предложены рекомендации по их повышению на примере ООО «Фитнес Регион нк».

Информационной базой исследования послужили различные статьи, монографии, учебные пособия по изучаемой проблеме, данные статистической отчетности по развитию фитнес-центров, данные бухгалтерской отчетности ООО «Фитнес Регион нк» и другое.

При написании курсовой работы применялись методы: анализа, обобщения, синтеза, индукции, дедукции и другие.

Практическая значимость заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть применены на практике анализируемой компании ООО «Фитнес Регион нк».

## **1. Теоретические аспекты при выявлении, анализе и оценке конкурентных преимуществ проекта по созданию малого предприятия**

### **1.1. Понятие и сущность конкурентных преимуществ проекта по созданию малого и среднего бизнеса**

Проект по созданию малого и среднего бизнеса - это бизнес-план, который представляет собой подробное описание будущего проекта с расчётами и перспективой на ближайшие несколько лет. В нём указывают, какие товары или услуги предприниматель будет предоставлять, кому они предназначены, как продвигать их на рынке, сколько потребуются денежных средств для старта и как управлять финансами. Некоторыми разделами бизнес-плана проекта являются:

1) Титульный лист. На нём указывают, что за бизнес открывается, что будет продаваться, примерную схему работы проекта.

2) Анализ рынка и целевой аудитории. Определяют, кто и при каких условиях будет покупать товар или услугу, какую проблему решит новый продукт.

3) Маркетинговый план. Описывают, как будет продвигаться бизнес.

4) Производственный план. В нём прописывают всё, что связано с производством и продажей продукта: где закупают сырьё и материалы, какие помещения нужны, необходимое оборудование, количество персонала и его задачи.

5) Анализ возможных рисков. Указывают, что может помешать бизнесу успешно работать.

6) Подсчёт всех расходов на открытие бизнеса. Указывают, сколько денежных средств нужно для запуска проекта [1, с.12].

Главная задача бизнес-плана - это убедить потенциальных партнёров, что это интересный с точки зрения инвестиций проект, который окупит вложенные деньги и силы. Однако, данный проект обязательно должен обладать конкурентными преимуществами.

Конкурентные преимущества - это способы, с помощью которых компания может производить товары или оказывать услуги лучше, чем ее конкурен-

ты. Это позволяет компании добиваться более высоких прибылей и генерировать стоимость для компании и ее акционеров.

Конкурентное преимущество - это то, что не может быть легко воспроизведено и является эксклюзивным для компании или бизнеса. Эта ценность создается внутри компании и отличает ее от конкурентов.

Конкурентные преимущества - это характеристики бренда или фирменной продукции (услуги), позволяющие выделяться на фоне остальных фирм. Это основа долгосрочной стратегии развития бизнеса и рекламных материалов. Аналогичных особенностей не должно быть у других организаций, потому что копирование приводит к потере позиций на рынке и ухудшению ключевых KPI.

Поэтому анализ конкурентных преимуществ компании и разработка новых - непрерывный процесс. Регулярно появляются новые игроки с уникальными предложениями. Если выделить отличительные черты один раз и забыть про них, рано или поздно, какими бы хорошими ни были товары или услуги, компания потеряет постоянных клиентов и прекратит существование.

Особенности организации - это не только сильные стороны продукта. Они касаются сервиса, постгарантийного обслуживания, скидок и т.п. Выделение уникальных характеристик называют «отстройкой» от конкурентов - отделение от общей массы аналогичных фирм и предложение иной ценности для потребителей.

Конкурентные преимущества бывают разных форм и размеров. К ним относятся, в частности, следующие: доступ к природным ресурсам, недоступным для конкурентов; высококвалифицированная рабочая сила; сильная известность бренда; доступ к новым или запатентованным технологиям; ценовое лидерство. У компании, как и ее продуктов, может быть одно или несколько конкурентных преимуществ, таблица 1.1.1.

К конкурентным преимуществам относится также низкая стоимость продукции, высокая скорость производства, возможность товара адаптироваться под потребности покупателя и другие факторы. Чтобы обеспечить стабильный

рост и развитие бизнеса, компании стремятся сформировать устойчивое преимущество.

Таблица 1.1.1

### Виды конкурентного преимущества

№ п/п	Виды	Описание
1	Технологические	это преимущества, которые влияют на качество продуктов компании и ее производительность. К таким относятся оборудование и запатентованные технологии.
2	Ресурсные	к этим преимуществам относится доступ компании к наиболее качественному или дешевому сырью.
3	Рыночные	это преимущества, которые касаются рекламных кампаний, системы сбыта, дистрибьюции, постпродажного сервиса, ценообразования и доли рынка.
4	Инновационные	к таким преимуществам относится задействование в работе ученых и результатов научно-исследовательских работ, что помогает усовершенствовать товары и услуги компании, увеличить ассортимент.
5	Культурные	это преимущества, связанные со схожестью или отличиями культуры стран, в которых работает компания.
6	Управленческие	к этим преимуществам относится способность компании привлекать квалифицированных специалистов на разных этапах работы. Это могут быть менеджеры, сотрудники с большим опытом, ведущие маркетологи и другие профессионалы.

Источник: Конкурентное преимущество [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sendpulse.com/ru/support/glossary/competitive-advantage>

Стоит отметить, что существует и другая классификация конкурентных преимуществ, они могут подразделяться на виды: быть естественными и искусственными. Первые ценятся больше, а потому обладают максимальной выгодой для клиентов. Вторые создают для усиления естественных. Естественные конкурентные преимущества возникают сами по себе, их необходимо найти и правильно преподнести потребителям. Многие не обращают на них внимание, считают очевидными и банальными, но они приносят немало пользы, таблица 1.1.2. Искусственные преимущества создают, когда нет или недостаточно естественных для эффективной конкурентной борьбы. К этой группе относятся: Добавочная ценность, гарантии, отзывы, демонстрации и другое, таблица 1.1.3.

Таблица 1.1.2

## Естественные конкурентные преимущества

Преимущество	Характеристика
Цена	Используют на рынке типовых товаров и услуг, которые сложно улучшить или дополнить чем-то уникальным (например, пиломатериалы). Важно правильное позиционирование: не «цены ниже, чем у других», а «цены ниже на 30%». Потребители любят конкретные цифры, а не абстракции
Сроки	Время на доставку товара или реализацию заказа. Если конкуренты делают аналогичную операцию за 7 дней (например, привозят товар на нужный адрес), а другая компания готова сделать тоже самое за 2-3 дня - это сильная сторона.
Опыт	Сертификаты, лицензии и иные подтверждения профессионализма. Демонстрация экспертности располагает к сотрудничеству
Особые условия	Все, чего нет у других организаций - склада в черте города, нескольких точек продаж, отсрочки платежа на N дней, скидки за опт и т.п.
Авторитет	Информация об участии в отраслевых конференциях (в качестве докладчиков) или о сотрудничестве с крупными/государственными ведомствами. Это делает организацию в глазах целевой аудитории «выше» (особенно если ничего подобного о себе не говорят конкуренты)
Узкая специализация	Узкая специализация подтверждает экспертность в целевой области. Это привлекает людей больше, чем компании, занимающиеся всем подряд
Другие фактические преимущества	Все, что не вошло в предыдущие группы: широкий ассортимент, уникальная технология производства, дополнительные бонусы и т. п.

Источник: Что такое конкурентное преимущество и как его создать [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://lpgenerator.ru/blog/chto-takoe-konkurentnoe-preimushchestvo/>

Необходимость выявления конкурентных преимуществ возникает при наличии следующих обстоятельств:

А) Когда рынки активно расширяются, быстро появляются конкуренты с аналогичными товарами и услугами, перетягивающие на себя покупателей, а значит, и доходы.

Б) Когда наблюдается сужение рынков, то есть покупателей становится меньше, компании активно борются за клиентов и сбрасывают цены на продукт, потребительская ценность которого высока. Люди покупают и больше не возвращаются.

В) При стагнации рынка, то есть существенном замедлении его роста. И чтобы не допустить снижения доходов, компания должна сформировать сильные конкурентные преимущества, способные удержать клиентов [17].

Таблица 1.1.3

## Искусственные конкурентные преимущества

Преимущество	Характеристика
Добавочная ценность	Оснащение основного товара (услуги) дополнительной выгодой. Например, организация продает пиломатериалы - типовой продукт, с которым сложно выделиться на фоне конкурентов. Чтобы привлечь покупателя добавочной ценностью, организация может предложить покупателям за каждые 5 кубических метров продукции натуральный антисептик для защиты материала от грибка и плесени.
Личностная отстройка	Вывод «живого» лица (например, директора или главного мастера) из тени. Человеку свойственно контактировать с себе подобными, а не с обезличенными корпорациями. Подходит для всех сфер деятельности
Гарантии	Готовность возместить затраты, если по какой-то причине не устроит полученная продукция и услуга.
Отзывы	Мнение действующих или старых клиентов о компании. Лучше всего работают отзывы от крупных контрагентов на фирменных бланках. Их публикуют на сайте и добавляют в коммерческие материалы (например, в презентацию)
Демонстрация	Показ товаров и услуг. В первом случае создается отчет о продукции «со всех сторон», показываются отличительные черты, во втором - обзор предоставления услуги, особенности процесса. Важно правильно расставлять акценты на уникальностях. Например, если есть система проверки качества оказанной услуги, об этом обычно заостряется внимание.
Кейсы	Демонстрация результатов от использования товаров или предоставленной услуги. Во втором случае работает лучше всего, Например, специалисты по контекстной рекламе показывают отчеты по РК, рассказывают о полученной клиентами прибыли и т. п. Необходимо показать, к чему потребитель придет, если решит сотрудничать.

Источник: Что такое конкурентное преимущество и как его создать [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://lpgenerator.ru/blog/chto-takoe-konkurentnoe-preimushchestvo/>

При этом важно отметить, что характеристики конкурентных преимуществ компании постоянно меняются вместе с изменением рыночной ситуации и под воздействием внутренних условий функционирования организации. Чтобы доход покрывал издержки, конкурентные преимущества следует постоянно пересматривать и корректировать.

Устойчивое конкурентное преимущество - это преимущество, которое не обесценивается в течение длительного периода времени, например, нескольких лет и более. Оно приносит компании долгосрочную выгоду, укрепляет позиции на рынке и увеличивает прибыль. Устойчивое конкурентное преимущество за-

частую представляет собой совокупность ценностей, которые сложно скопировать и повторить. Этим оно и отличается от сильных сторон компании[15].

Таким образом, при осуществлении проекта по созданию малого и среднего бизнеса, необходимо обязательно формировать конкурентные преимущества, которые будут выгодно отличать компанию от других участников рынка.

Оценка конкурентных преимуществ компании - важный процесс, без которого невозможно развитие. Для того, чтобы подробнее рассмотреть эту часть вопроса, перейдем к следующему параграфу курсового исследования.

## **1.2. Методы выявления, анализа и оценки конкурентных преимуществ**

Для создания конкурентного преимущества важно знать: ценностное предложение, целевой рынок, конкурентов.

А)Ценностное предложение - компания должна четко определить особенности или услуги, которые делают ее привлекательной для клиентов. Она должна предлагать реальную ценность, чтобы вызвать интерес.

Б)Целевой рынок - компания должна определить свой целевой рынок для дальнейшего внедрения передового опыта, который будет поддерживать конкурентоспособность.

В)Конкуренты - компания должна определить конкурентов на рынке и изучить предлагаемую ими ценность; сюда входят как традиционные, так и нетрадиционные, новые конкуренты.

Чтобы создать конкурентное преимущество, компания должна уметь определить свое ценностное предложение, которое будет востребовано целевым рынком и которое не может быть повторено конкурентами.

Конкурентное преимущество должно быть уникальным и сложно копируемым. Тогда компания сможет успешно отстроиться от своих конкурентов и укрепить свои позиции на рынке. Для формирования конкурентных преимуществ необходимо сделать следующее:

1) Изучить конкурентов и их продукты. Тщательно исследовать рынок: какие компании и какие продукты предлагают. Проанализировать их сильные и слабые стороны, позиционирование, изучить уникальное торговое предложение.

2) Провести глубинные интервью с целевой аудиторией. Необходимо узнать, как клиенты решают свои проблемы и задачи, как ищут решение, на что полагаются при выборе компании или товара. Стоит выявить, какие качества и функции продукта важны для покупателей, а какие - нет.

3) Необходимо проанализировать текущее положение дел своей компании. Для этого проводится SWOT-анализ и изучаются сильные и слабые стороны. Более подробно о том, что такое SWOT- анализ описано в ПРИЛОЖЕНИИ 1[18].

4) Необходимо проанализировать собранную информацию. Структурировать полученные данные и собрать их в таблицу. Тщательно изучить информацию и найти конкурентное преимущество.

Итак, выше были рассмотрены основные направления, для анализа, изучения и формирования конкурентных преимуществ организации. Отметим, что выбор типа конкурентной стратегии зависит от возможностей, ресурсов и амбиций компании на рынке. Майкл Портер выделял 4 вида базовых конкурентных стратегий в отрасли, рис. 1.2.1.

	Тип конкурентного преимущества	
	Преимущества в затратах	Преимущества в продукте
Широкий рынок	Лидерство в издержках	Дифференциация
Узкий рынок	Фокус на издержках	Фокус на дифференциации

Рис.1.2.1. Матрица конкурентных стратегий Майкла Портера[9]

В основу матрицы конкурентных стратегий Портера заложено 2 параметра: размер рынка и тип конкурентного преимущества. Размер рынка может быть широким (крупный сегмент, целая товарная категория, целая отрасль) или узким (небольшая рыночная ниша, аккумулирующая потребности очень узкой или специфичной целевой аудитории).

Тип конкурентного преимущества может быть двух вариантов: низкая стоимость товара (или высокая рентабельность продукции) или преимущество в продукте. На основании этой матрицы Майкл Портер выделяет 3 основных стратегии конкурентного поведения компании в отрасли: лидерство в издержках, дифференциация, специализация. Конкурентная стратегия лидерства в продукте или дифференциация означает создание уникального товара в отрасли. Конкурентная стратегия лидерства в издержках или ценовое лидерство означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат. Конкурентная стратегия фокусирования или лидерство в нише означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей. Рассмотрим подробнее эти стратегии.

1) Конкурентная стратегия лидерства в продукте. Конкурентная стратегия дифференциации по Портеру или стратегия дифференцированного маркетинга означает создание уникального товара или услуги, совершенствование обычного стандартизированного товара с целью продажи его по более высокой цене и получении более высокой нормы прибыли.

Стратегия дифференцированного маркетинга является эффективным методом достижения конкурентного преимущества на рынке, является самой распространенной стратегией конкуренции и позволяет обеспечить долгосрочный прибыльный рост.

Используя стратегию дифференциации, компания наделяет свой товар уникальными свойствами, которые важны для целевой аудитории, а значит позволяют назначать более высокую цену за продукт. Отличие и уникальность в свойствах защищает товар от прямого конкурентного соперничества и от давления со стороны товаров-заменителей, а также создает лояльность потребителей к бренду и снижает чувствительность к цене.

Стратегия лидерства в продукте требует наличия уникальных свойств продукта, высокой квалификации трудовых ресурсов (маркетинга, исследователей, разработчиков), возможности создания репутации высокого качества товара, возможности защиты созданного конкурентного преимущества товара

(патенты). Стратегия дифференциации может требовать высоких инвестиций, которые необходимы для разработки уникальных свойств, а также для донесения данных свойств товара до целевого рынка (прямой рекламы продукта).

Преимущество стратегии дифференцированного маркетинга в том, что она позволяет продавать товар дороже цены обычного товара, позволяет уйти от прямой конкуренции и снизить негативное влияние на продажи компании лидеров рынка. Стратегия может сформировать высокую лояльность и приверженность к бренду, если компания найдет значимые преимущества для товара и правильно построит ассортимент.

На практике выделяют следующие риски или недостатки использования стратегии дифференцированного маркетинга: возможна значимая разница в ценах, которая отпугнет целевых потребителей даже при наличии уникальных свойств продукта; потеря уникальности товара по причине быстрого копирования уникальных свойства более дешевыми субститутами;

Стратегия дифференциации используется на насыщенном рынке компаниями, имеющими возможности к высокому уровню инвестиций в рекламу для построения осведомленности об уникальных свойствах продукта. Используя стратегию дифференциации не следует рассчитывать на низкую себестоимость товара: она будет скорее всего выше среднего показателя по рынку, но зато следует рассчитывать на возможность установления более высокой цены на продукт.

2) Конкурентная стратегия ценового лидерства. Конкурентная стратегия лидерства в издержках или стратегия недифференцированного маркетинга означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат в отрасли при производстве своего товара. Стратегия конкуренции «лидерство в издержках» получила широкое распространение в 1970-х годах благодаря концепции кривой опыта. Является одной из трех базовых стратегий конкуренции Майкла Портера.

Стратегия лидерства в издержках позволяет компании (за счет низкой себестоимости производства) получать доходы, превышающие среднеотрасле-

вые, даже в условиях высокой конкуренции. Получая более высокую норму прибыли, компания может реинвестировать ее в поддержку и развитие осведомленности о товаре; либо устанавливать самую низкую цену на товар. Компания может использовать два варианта реализации преимущества в затратах: установить самую низкую цену в сегменте и привлечь всех чувствительных к цене потребителей (при этом зарабатывать на уровне всех остальных игроков); установить цену на уровне конкурентов, при этом зарабатывать больше с продажи продукта и реинвестировать сверхприбыль в увеличение рекламного давления.

Позиция низких издержек защищает фирму от конкурентов, так как обеспечивает доход в таких условиях, которые недоступны другим игрокам. При использовании стратегии низких издержек становится легко конкурировать с товарами-субститутами и снижать влияние со стороны поставщиков сырья и ресурсов. Риски стратегии лидерства по издержкам: в глобальном изменении предпочтений потребителей, снижении чувствительности к цене, росту потребностей в индивидуализации, в потере преимущества низких затрат.

Стратегия ценового лидерства используется при существовании экономии на масштабе или возможности достигать низких затрат в долгосрочной перспективе. Ее выбирают компании, которые не способны конкурировать в отрасли на уровне продукта и использовать подход дифференциации, создавая отличительные характеристики товара. Стратегия эффективна при высокой доле потребителей, чувствительных к цене.

Стратегия лидерства в издержках часто требует изменение продукта в сторону унификации и упрощения для облегчения его производства, для повышения объемов выпуска. Она также может потребовать высокого уровня начальных инвестиций в технологию и оборудование для минимизации затрат. Стратегия требует осуществления тщательного надзора за трудовыми процессами, за конструированием и созданием изделий и четкую организационную структуру.

Лидерство в издержках может достигаться за следующих возможностей: компания имеет ограниченный доступ к дешевым ресурсам; компания таким образом управляет производственными мощностями, что достигается эффект экономии масштаба; компания способна снижать издержки на основе накопления опыта; компания жестко контролирует производственные и накладные расходы, избегает мелких операций; компания очень скрупулезно управляет уровнем запасов; компания владеет технологией, позволяющие производить самым дешевым способом на рынке; компания имеет стандартизированное и унифицированное производство; компания минимизирует затраты в областях: исследование и разработка товара (НИОКР), обслуживание и гарантийные услуги, система сбыта и продаж, затраты на рекламу и продвижение.

3) Конкурентная стратегия лидерства в нише. Конкурентная стратегия фокусирования или стратегия концентрированного маркетинга означает сосредоточение всех усилий компании на определенной группе потребителей, типе продукта или географическом рыночном сегменте, а именно создание продуктового или ценового преимущества в узком сегменте рынка. Стратегия концентрированного маркетинга является одной из трех базовых стратегий конкуренции Майкла Портера[9].

Используя стратегию фокусирования, компания может добиваться лучших результатов в достижении узконаправленной цели в сравнении с конкурентами. Она защищена от крупных конкурентов и товаров-субститутов, так как выбирает наиболее привлекательный для компании или наименее подходящий для конкурентов рыночный сегмент. Высокая норма прибыли в данной стратегии может быть получена за счет более эффективного удовлетворения потребностей узкого числа клиентов. Стратегия фокусирования может быть построена на любом типе конкурентного преимущества: на низкой стоимости продукта или на особенностях продукта.

Стратегия концентрированного маркетинга предполагает ограничение по доле рынка, но ее преимущество в том, что она не требует высоких инвестиций в развитие товара и может обеспечить выживаемость небольшим компаниям.

На практике выделяют следующие риски и недостатки использования стратегии фокусирования: высокая вероятность значимой разницы в ценах с товарами ведущих компаний отрасли, что может отпугивать целевых покупателей; существование угрозы снижения различий между потребностями нишевого рынка и потребностями отрасли в целом; переключение внимания крупных игроков на нишевые сегменты, в которых функционирует компания.

Конкурентную стратегию лидерства в нише рекомендуется использовать компаниям небольшого размера. Стратегия эффективна в случае насыщения рынка, наличия в сегменте сильных игроков, высокого уровня себестоимости или неконкурентоспособности в затратах в сравнении с ведущими компаниями отрасли, а также при наличии ограничений по возможностям рекламных инвестиций.

Важно отметить, что конкурентное преимущество - это больше чем сильная сторона продукта или компании. Это свойство или комбинация свойств, которые должны быть ценными для клиента, уникальными в своем роде и сложно копируемыми. Для того, чтобы на примере анализируемой организации разработать мероприятия по повышению конкурентных преимуществ, перейдем к следующей главе курсовой работы.

## 2. Выявление, анализ и оценка конкурентных преимуществ на примере ООО «Фитнес Регион нк»

### 2.1. Исследование конкурентных преимуществ ООО «Фитнес Регион нк»

Компания ООО «Фитнес Регион нк» организованная в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании действующего законодательства. Организация работает в спортивной отрасли под брендом CLEVERSPORT. Клеверспорт- это фитнес -клуб, который расположен в городе Нижнекамск. В фитнес-клубе CLEVERSPORT потенциальные потребители попадают в настоящую клубную атмосферу, где каждый чувствует постоянную заботу фитнес-специалистов и персональное внимание всех сотрудников клуба, рис. 2.1.1.

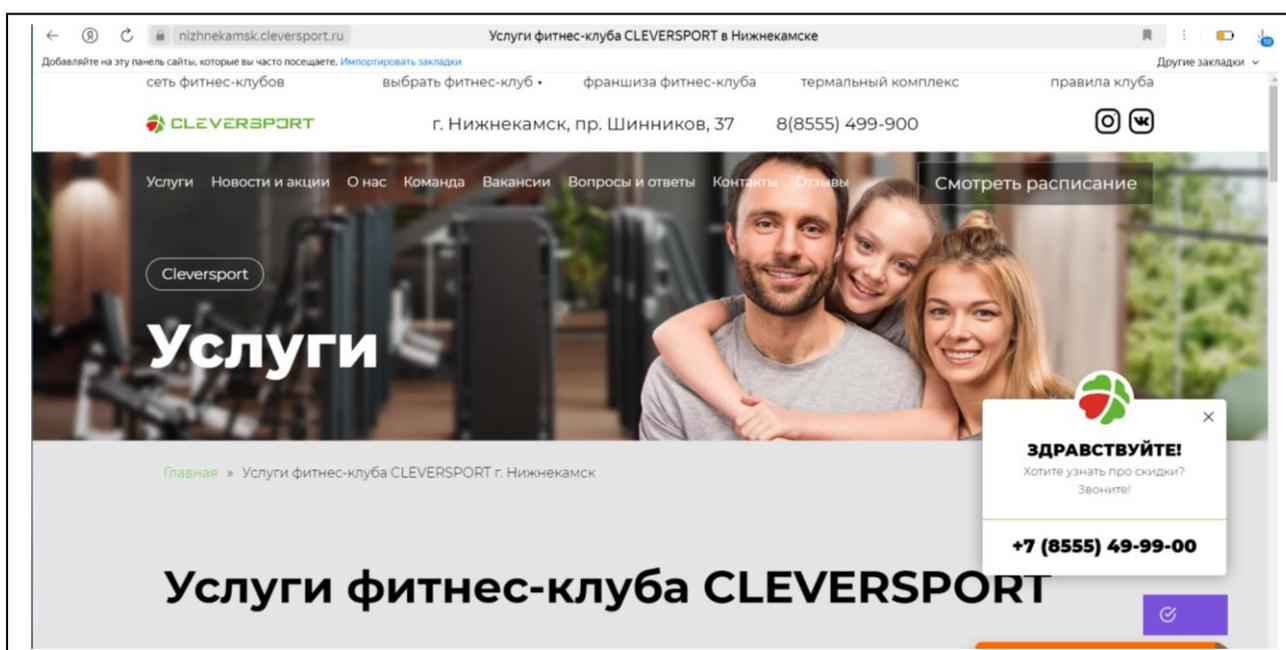


Рис.2.1.1. Официальный сайт компании ООО «Фитнес Регион нк» (бренд CLEVERSPORT) [19]

В Клеверспорт можно найти всё для семейного отдыха и эффективных тренировок. Это индивидуальный подход, огромный выбор групповых программ, два фитнес-бара, тренажерный и кардио-залы, студия пилатеса, большой зал групповых занятий, студия сайкла, зал единоборств, бассейн с системой очистки «без хлора», уютная сауна, хамам, студии массажа, а также детский фитнес с большим выбором секций. Фитнес-клуб Клеверспорт – это 3 этажа

общей площадью 3500 м2, бассейн 25 кв.м. В настоящее время ООО «Фитнес Регион нк» работает по двум бизнес-направлениям: Бизнес-направление № 1: фитнес-клуб с более 10 вариантами тренировок. Бизнес-направление № 2: термальный комплекс с банями, SPA, массажем и бассейном.

Бизнес-направление № 1 включает в себя: тренажерный зал, аква фитнес, студия сайкла, детский фитнес, групповые занятия, персональные тренировки, функциональная диагностика, йога, ЛФК, рис.2.1.2.

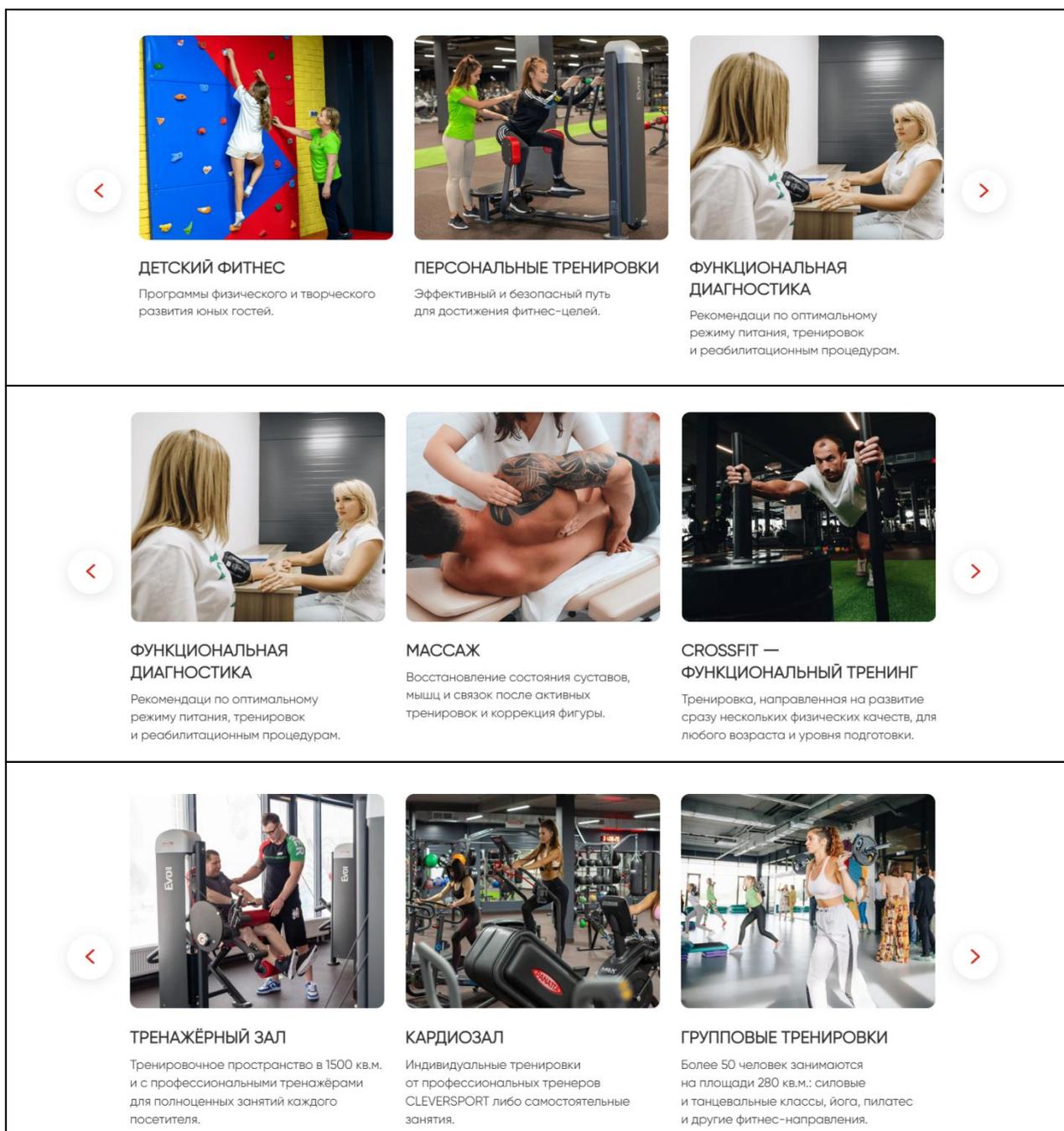


Рис.2.1.2. Бизнес-направление № 1- Фитнес-клуб с более 10 вариантами тренировок компании ООО «Фитнес Регион нк» [19]

Бизнес-направление № 2 включает в себя: термальный комплекс с банями, SPA, массажем и бассейном, рис.2.1.3.

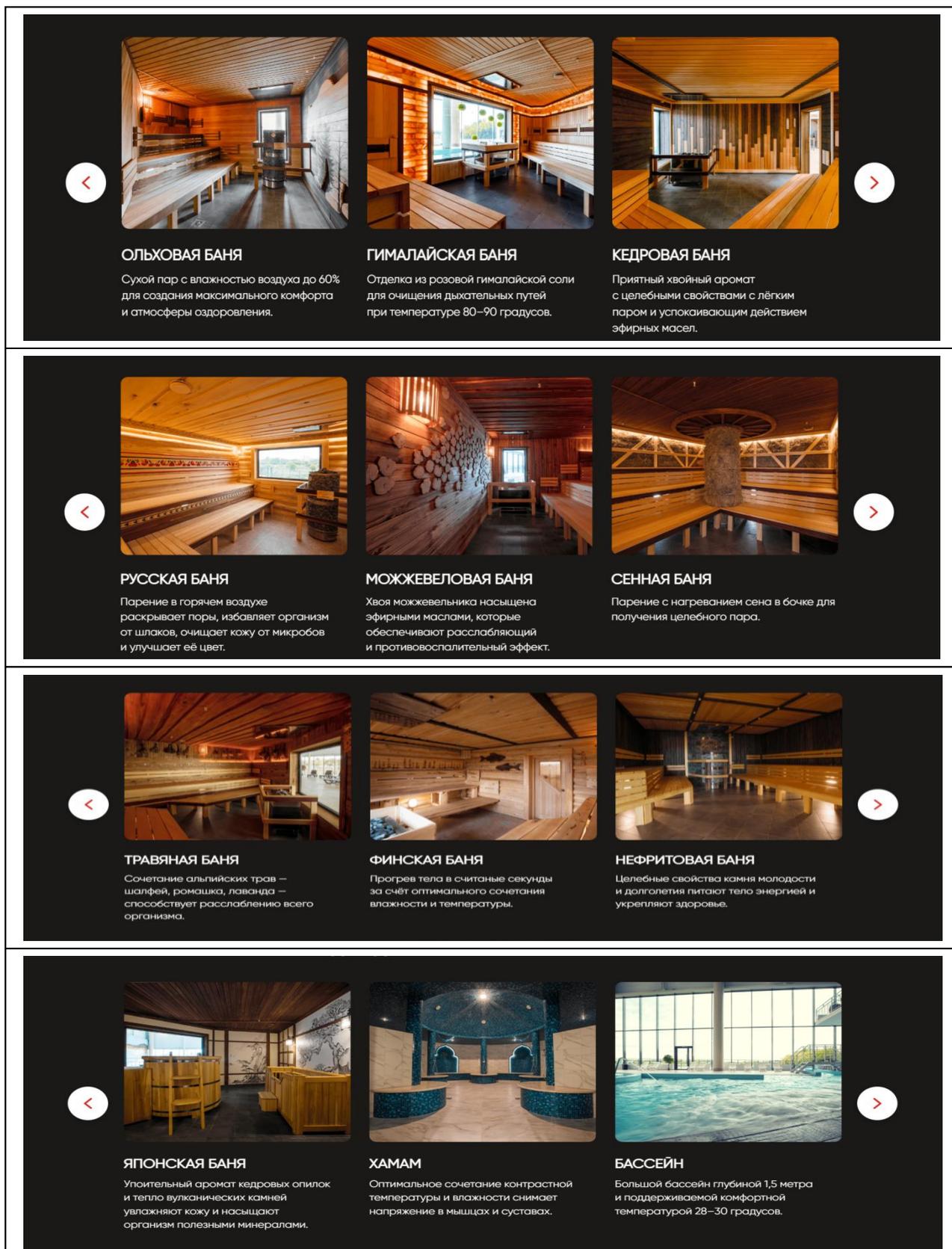


Рис.2.1.3. Бизнес-направление № 2: термальный комплекс с банями, SPA, массажем и бассейном компании ООО «Фитнес Регион нк» [19]

Когда ограничен выезд на курорты, комплекс получает дополнительный трафик. Здесь, рядом с домом, горожане получают максимум для отдыха: оборудованные бани, бассейн под открытым небом, массажи и другие восстановительные процедуры. Преимуществами компании ООО «Фитнес Регион нк» является большое количество различных видов бань: ольховая баня, гималайская баня, кедровая баня, русская баня, можжевеловая баня, сенная баня, травяная, финская, нефритовая, японская баня; а также: большая площадь, высококвалифицированный персонал, удобное месторасположение, профессиональное оборудование, таблица 2.1.1.

Таблица 2.1.1

### Преимущества фитнес-клуба CLEVERSPORT

№ п/п	Преимущества	Описание
1	Площадь	Один из самых больших фитнес-клубов в городе
2	Персонал	Состоящий из профессионалов, обученных собственной школой фитнеса
3	Удобство	Большая парковка, где точно можно найти место для автомобиля
4	Оборудование	Профессиональные тренажеры премиум класса
5	Программа	Большой выбор групповых занятий и лицензированных форматов, большое количество различных видов бань

Источник: Официальный сайт компании CLEVERSPORT. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://nizhnekamsk.cleversport.ru/o-klube>

Цена абонемента в фитнес-клуб зависит от периода посещения, времени, количества человек, которые занимаются по одному абонементу (есть возможность оформить семейный тариф), рис.2.1.4. В абонемент входит:

1) Большой выбор тренажеров. Использование всех тренажеров без ограничения, в том числе и кардио- тренажеров.

2) Разнообразие групповых программ. Участие более чем в 25 видах групповых программ с различными уровнями физической подготовки под руководством опытного тренера.

3) Свободное посещение всех зон фитнес-клуба. Посещение сауны и массажного кабинета.

4) Рекомендации профессионалов для достижения лучших результатов. Функциональная диагностика организма и рекомендации специалиста перед началом тренировки (так называемая стартовая программа для новичков).

Фитнес-клуб также дарит выгодные скидки покупателям карт.

Для своего развития компания ООО «Фитнес Регион нк» также осуществляет франчайзинговую деятельность, рис.2.1.4.

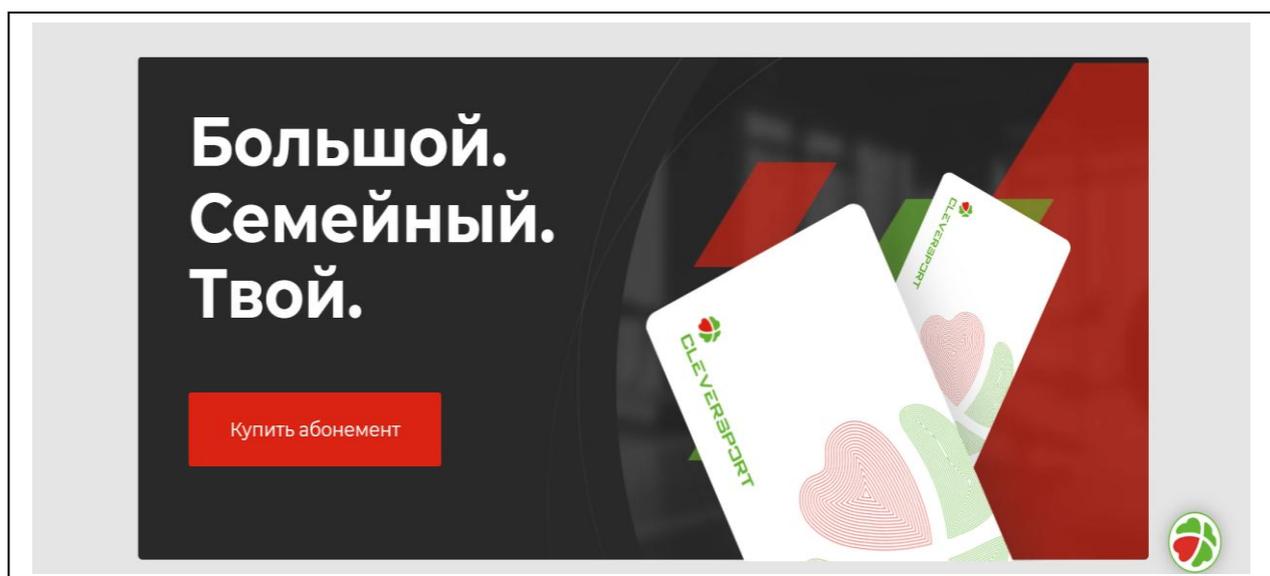


Рис.2.1.4. Фото абонемента компании CLEVERSPORT. [19]

Рис.2.1.5. Франшиза компании CLEVERSPORT [19]

Финансовые показатели компании на протяжении 2021-2023гг. направились в сторону роста. По данным бухгалтерской отчетности, представленной в ПРИЛОЖЕНИИ 2, видно, что выручка в 2023 году составила 87071,0 тыс. руб., это на 11,33% больше чем годом ранее и на 20,87% превышает значение показателя начала анализируемого периода, рис.2.1.6[7].

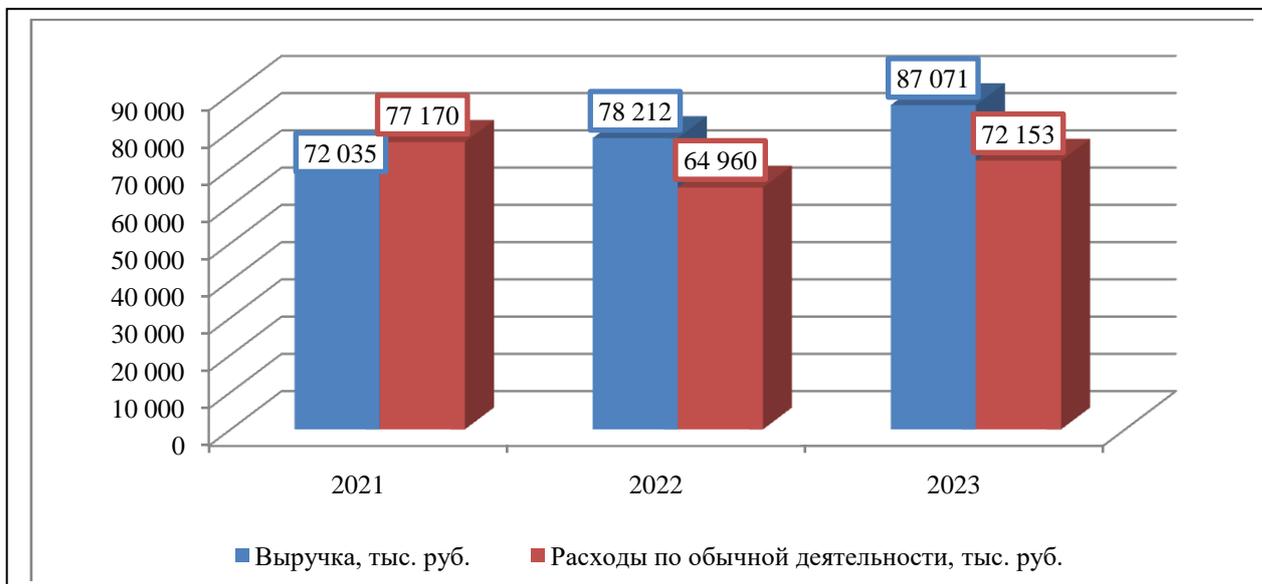


Рис.2.1.6. Динамика выручки и себестоимости продаж компании ООО «Фитнес Регион нк» с 2021-2023гг. [7]

Растут и показатели прибыли, в 2023 году валовая прибыль сформировалась на уровне 14 918,0 тыс. руб., это на 12,57% больше уровня прошлого года и в разы превышает показатель 2021года. Чистая прибыль в три раза выросла по сравнению с началом анализируемого периода, однако к уровню 2022 года показала снижение на 32,99% и составила 6883,0 тыс. руб., рис.2.1.7[7].

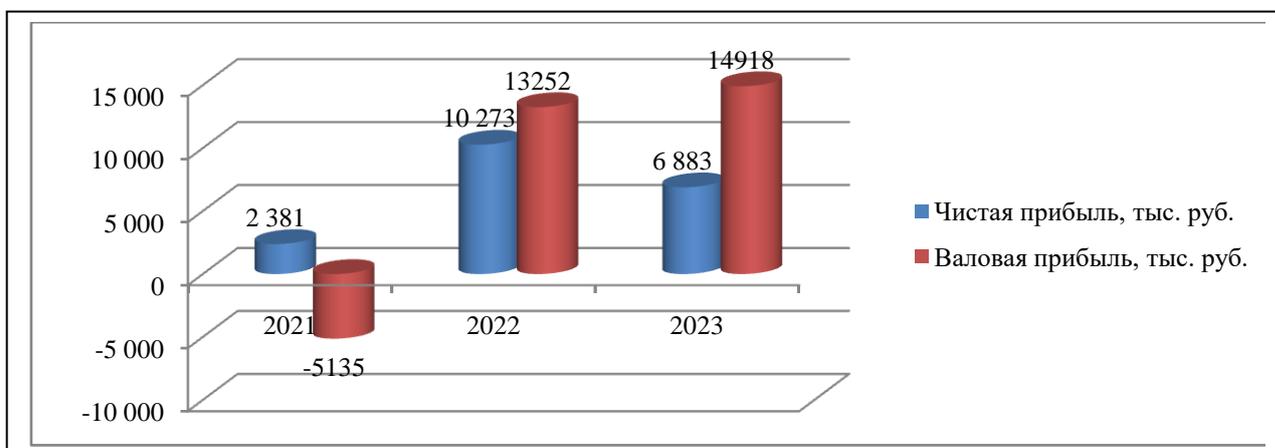


Рис.2.1.7. Динамика показателей прибыли компании ООО «Фитнес Регион нк» с 2021-2023гг. [7].

Несмотря на то, что компания ООО «Фитнес Регион нк» имеет не плохие значения в строке прибыль, выручка также растет, тем не менее, она далека от наиболее сильных предприятий отрасли. Так, в частности, по данным на 2023 г. лидирующими компаниями, оказывающие фитнес услуги населению, являются: ООО «Спорт Форум», ООО «Алекс Фитнес», ООО «РЕКОРД ФИТНЕС», ООО «ЛС Фитнес менеджмент», ООО «ИЛОН» и другие (ПРИЛОЖЕНИЕ 3). Рейтинг составлен на основании данных по выручке за прошедший год, рис. 2.1.8.

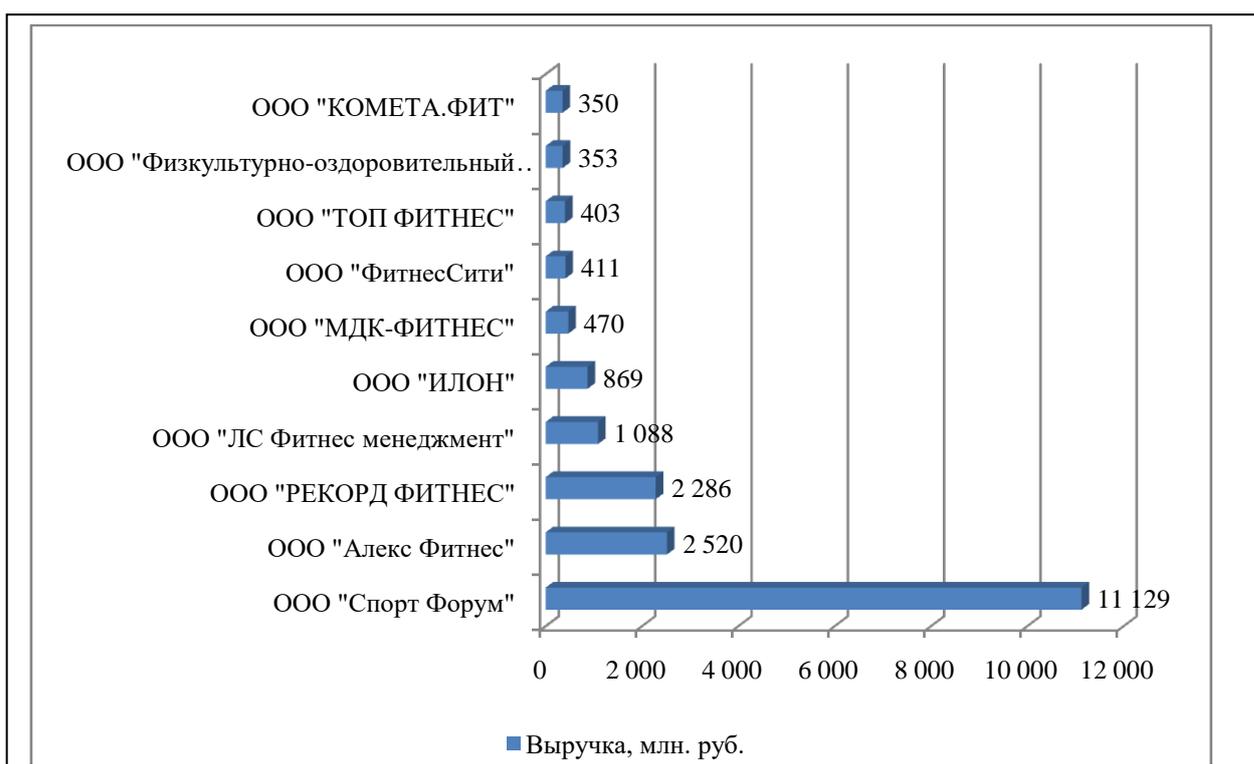


Рис.2.1.8. Рейтинг организаций по выручке, вид деятельности: 93.13

«Деятельность фитнес-центров» в 2023г. [22]

Таким образом, первое и второе места рейтинга занимают компании ООО «Спорт Форум» с выручкой 11129,0 млн. руб. и ООО «Алекс Фитнес», с выручкой 2520,0 млн. руб. Безусловно, что компания ООО «Фитнес Регион нк» с выручкой в 87,0 млн. руб. далека от лидеров рынка. Для того, чтобы выявить конкурентные преимущества, проведем сравнительный анализ этих организаций с объектом исследования. Для начала кратко рассмотрим деятельность конкурентов.

1) Компания ООО «Спорт Форум». Данная организация работает под брендом World Class, который появился на российском рынке в 1990 году. В

1993 году в Москве, на улице Житной, был открыт первый фитнес-клуб World Class, соответствующий мировым стандартам. Тем самым было положено начало развития фитнес-индустрии в России и странах СНГ. На сегодняшний день World Class является крупнейшей фитнес-корпорацией в России, которая оперирует 51 собственными и 66 франчайзинговыми клубами в 42 городах в 8 странах, рис.2.1.9.

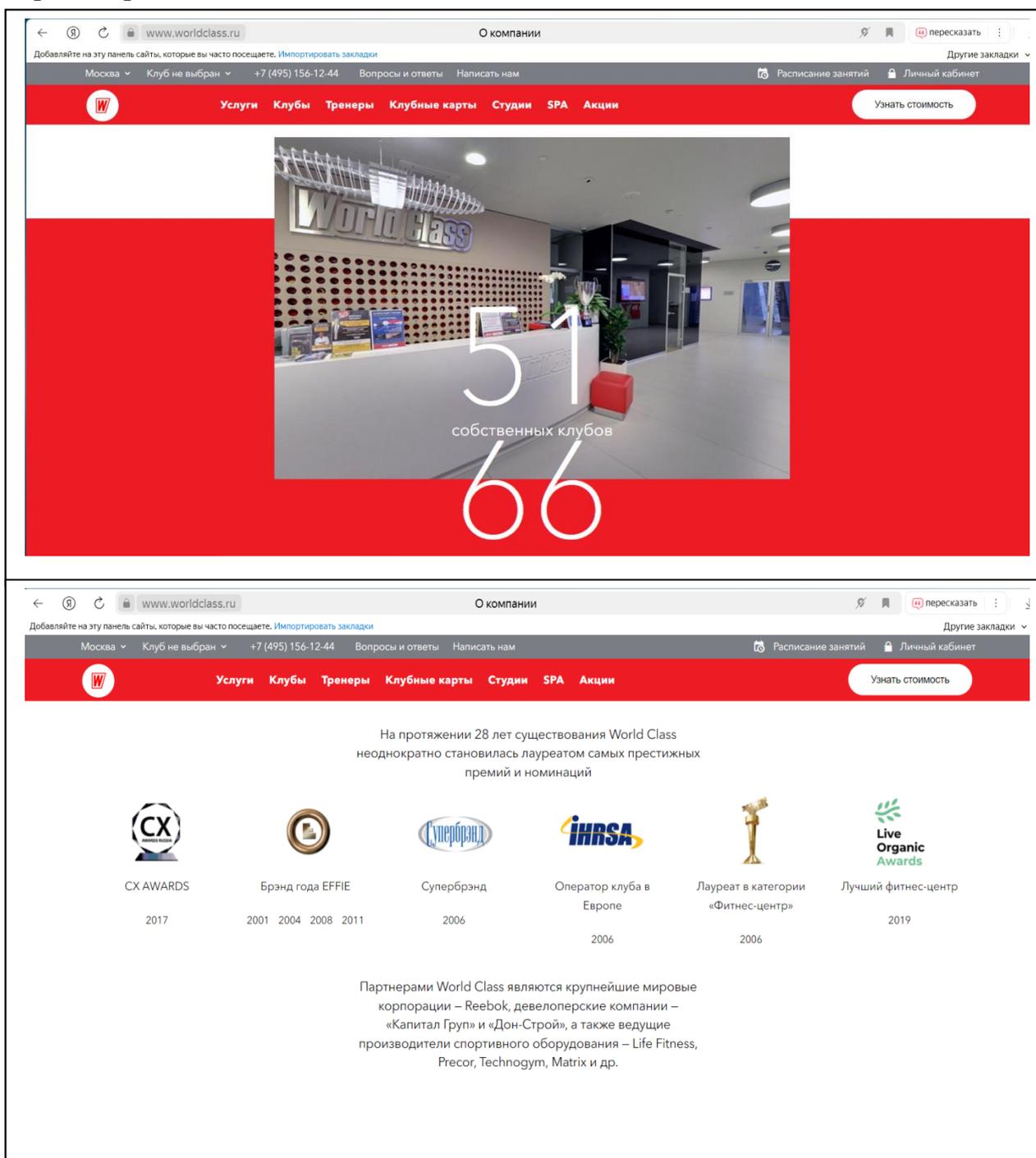


Рис.2.1.9. Официальный сайт компании ООО «Спорт Форум»  
(бренд World Class) [20]

Сеть фитнес-клубов World Class представляет членам клубов полный комплекс фитнес-программ, бассейны, групповой и индивидуальный тренинг, тренажерные залы, детские клубы, русскую и турецкую бани, салоны Beauty SPA, фитнес-бары и солярии. World Class является основателем института персональных тренеров в России. В компании разработана система аттестации, которую ежегодно проходят все тренеры сети. В состав тренерской команды клубов входят олимпийские чемпионы, чемпионы мира и Европы, мастера спорта международного класса. Благодаря мобильному приложению, компания ООО «Спорт Форум» предлагает фитнес услуги, не выходя из дома, рис. 2.1.10.

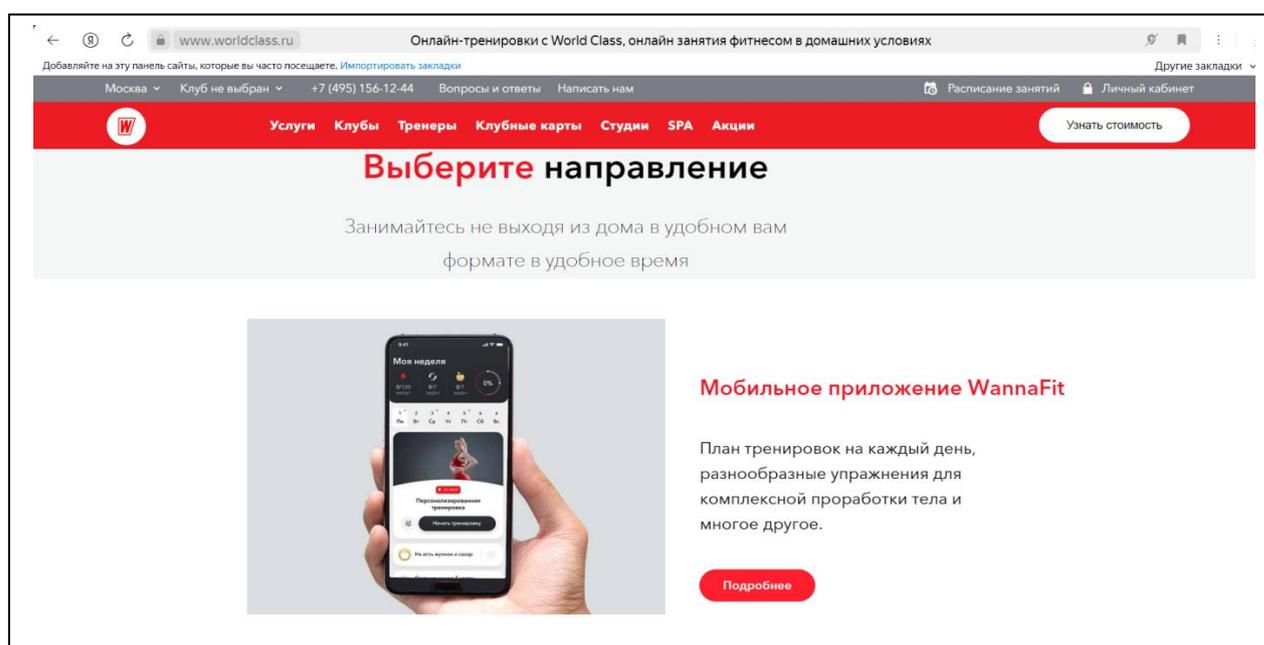


Рис.2.1.10. Мобильное приложение компании ООО «Спорт Форум» (бренд World Class) [20]

2) Компания ООО «Алекс Фитнес». Данная организация работает под брендом Alex Fitness. В Москве находятся 6 фитнес-клубов сети Alex Fitness. Они расположены в удобных локациях, с высокой транспортной доступностью. В Alex Fitness посетители найдут широкий выбор различных программ: от индивидуальных тренировок до групповых занятий в зале, танцевальные занятия, боевые искусства, игровые виды спорта и др. Также, имеется возможность выбрать себе тренера для персональных тренировок, рис.2.1.11. Компания постоянно проводит акции и предоставляет скидки, рис.2.1.11.

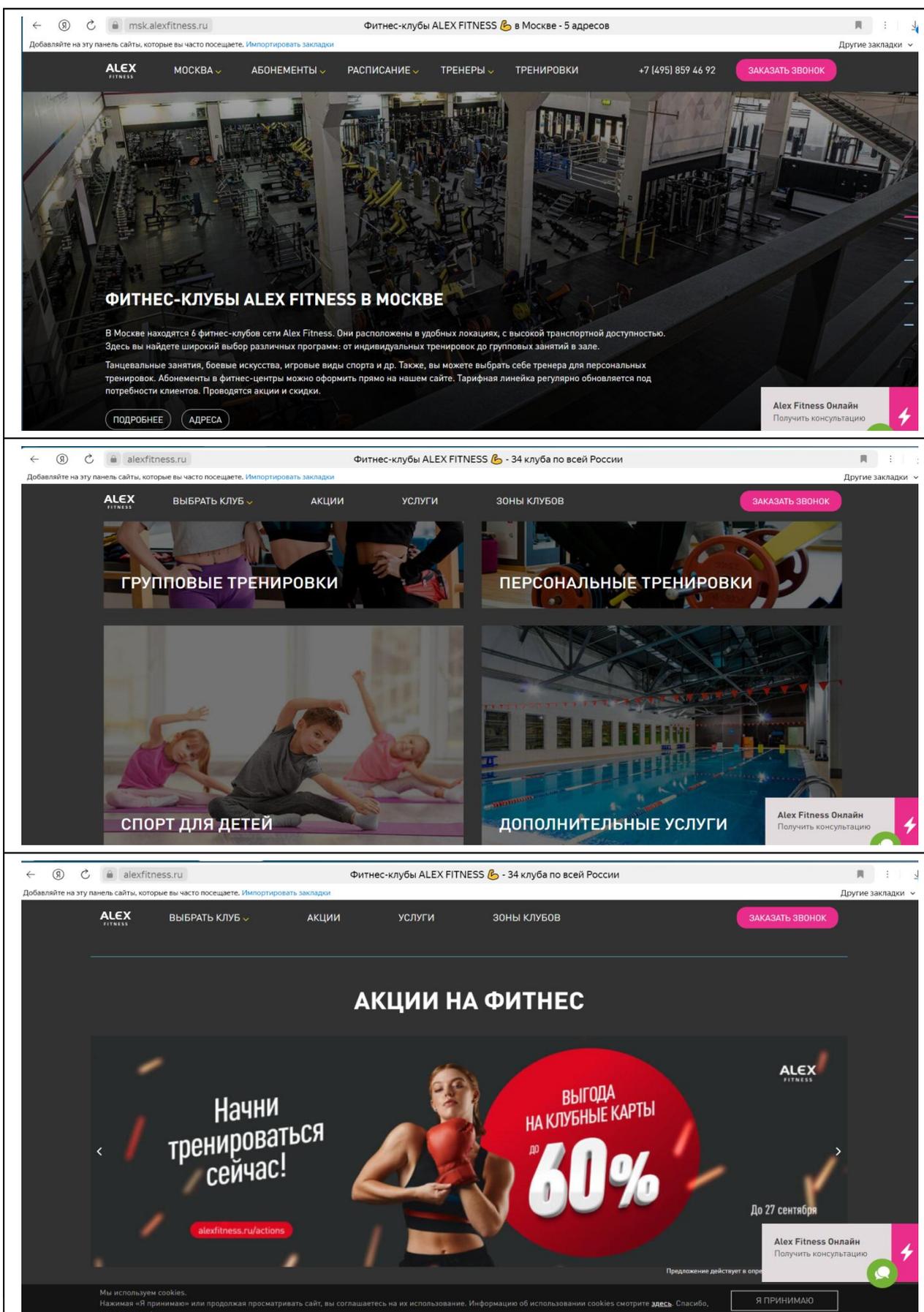


Рис.2.1.11. Официальный сайт компании ООО «Алекс Фитнес»  
(Бренд Alex Fitness) [21]

ALEX FITNESS - это более 2 000 профессиональных специалистов. Ежегодно сотрудники компании проходят дополнительное обучение как в России, так и за ее пределами, посещают специализированные семинары и являются участниками международных конвенций и конференций. Одной из сильных сторон организации является- применение цифровых инструментов. В частности, разработано мобильное приложение с помощью которого можно управлять статусом клубной карты, следить за актуальным расписанием групповых занятий и тренерским составом; покупать или продлевать абонементы и дополнительные услуги по специальным ценам, рис.2.1.12.

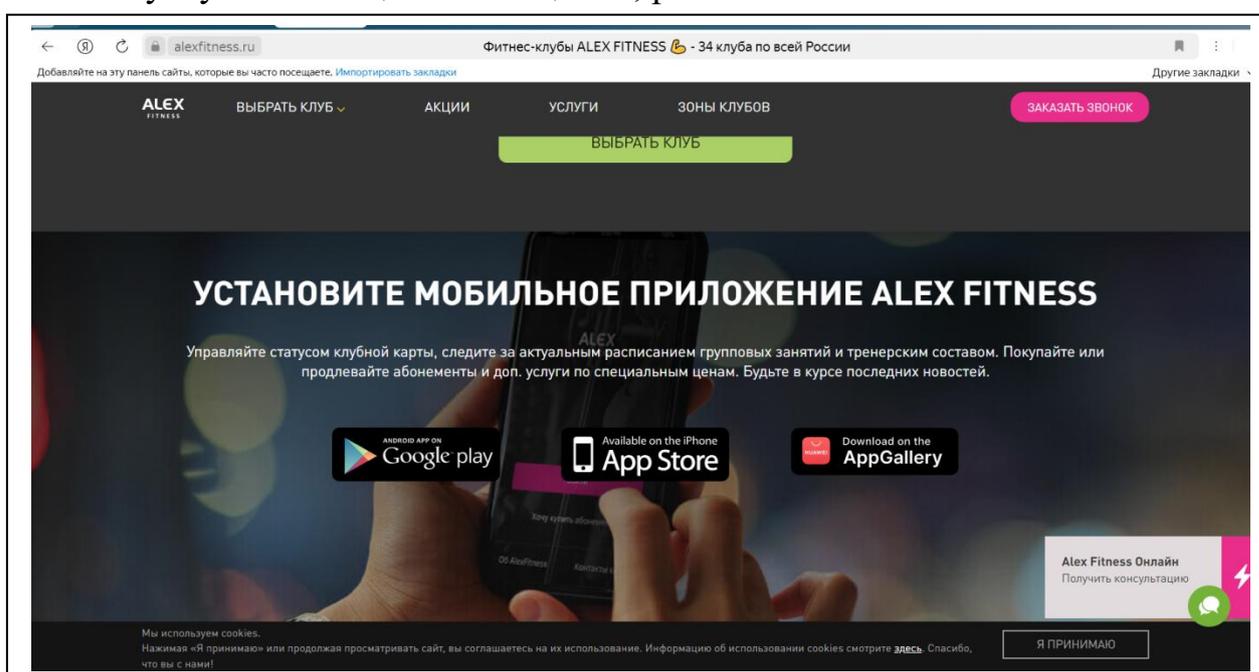


Рис.2.1.12. Мобильное приложение компании ООО «Алекс Фитнес»  
(Бренд Alex Fitness) [21]

Итак, выше была кратко рассмотрена характеристика лидирующих фитнес-клубов. Проведем сравнительный анализ конкурентных преимуществ, таблица 2.1.2. По данным таблицы 2.1.2 видно, что в компании ООО «Фитнес Регион нк» в отличие от конкурентов отсутствует мобильное приложение, а также слабый географический охват. Однако можно выделить и сильные стороны. Сильные стороны: широкий ассортимент услуг, просторные залы, большой ассортимент по услугам бань. Слабые стороны: маленький географический охват, отсутствие мобильного приложения и онлайн –тренировок.

Таблица 2.1.2

## Сравнительный анализ конкурентных преимуществ фитнес-клубов

Компания	Конкурент 1. ООО «Спорт Формум»	Конкурент 2. ООО «Алекс Фитнес»	Объект исследования. ООО «Фитнес Регион НК»
Бренд	World Class	ALEX FITNESS	CLEVERSPORT
Ассортимент услуг	персональный тренинг, детский клуб, водные программы, тренажерный зал, танцевальные программы, фитнес – тестирование, пилатес, йога для начинающих, онлайн-тренировки	групповые тренировки, персональные тренировки, спорт для детей	тренажерный зал, аква фитнес, студия сайкла, детский фитнес, групповые занятия, персональные тренировки, функциональная диагностика, йога, ЛФК
Количество программ	более 50 групповых программ	50 фитнес программ	25 групповых тренировок, 13 видов бань
География присутствия	51 собственный клуб, 66 франчайзинговых клуба	22 города, 34 клуба	2 города, 3 клуба
Франшиза	да	да	да
Скидки, акции	программы лояльности, специальные предложения	специальные предложения	специальные предложения
Клубные карты	да	да	да
Мобильное приложение	Мобильное приложение WannaFit	Мобильное приложение ALEX FITNESS	нет
Онлайн тренировки	да	да	нет
Фитнес для детей	да	да	да
Бассейн	да	да	да
Сауна, Баня	русская баня, турецкая баня	финская сауна	сауна, хамам, ольховая баня, гималайская баня, кедровая баня, русская баня, можжевельниковая баня, сенная баня, травяная, финская, нефритовая, японская баня
Солярий	да	да	нет
Фитнес-бар	да	да	нет
Косметологические услуги	нет	да	нет
Магазин спортивных товаров	нет	да	нет

Источник: Составлено автором

Итак, имея данные по предприятиям конкурентам, а также информации по исследуемому предприятию- ООО «Фитнес Регион нк», можно сформировать направления, согласно которым компания сможет повысить конкурентные преимущества. Рассмотрим эту часть вопроса в следующем параграфе.

## **2.2. Рекомендации по повышению конкурентных преимуществ ООО «Фитнес Регион нк»**

Мероприятия, которые позволят ООО «Фитнес Регион нк» повысить конкурентные преимущества будут направлены на стратегию ценового лидерства и лидерства в продукте, таблица 2.2.1. Итак, будут достигнуты следующие конкурентные преимущества: увеличение географического охвата; низкие цены и акции; еще больший ассортимент услуг, в том числе новейшие услуги: криосауна, умные тренажеры, цифровые тренировки и другое. Рассмотрим подробнее предлагаемые мероприятия.

1) Усилить продажу франшизы предлагается следующими путями:  
а) внедрение искусственного интеллекта в сферу франчайзинговых отношений;  
б) размещение информации о франшизе на различных маркетплейсах по продаже франшиз. Рассмотрим подробнее.

а) ИИ для франчайзинга. Внедрение искусственного интеллекта в сферу франчайзинговых компаний несет с собой огромный потенциал и множество преимуществ. Одним из главных достоинств использования ИИ в бизнесе в целом и во франчайзинге в частности является возможность автоматической обработки и анализа больших объемов данных. Благодаря этому компании могут эффективно управлять своими операциями и предугадывать изменения на рынке.

Так ИИ может выделить определенные тенденции и предложить компании новые рыночные сегменты для расширения бизнеса. Или автоматизировать процесс подбора персонала, анализируя данные о потребностях франчайзи, чтобы найти наиболее подходящих сотрудников. Кроме того, ИИ может помочь

в разработке инновационных продуктов и услуг с учетом предпочтений клиентов[10].

Таблица 2.2.1

Мероприятия по повышению конкурентных преимуществ ООО «Фитнес Регион НК»

№ п/п	Пути	Мероприятия	Ожидаемый результат
1	Увеличение географического охвата	Усилить продажу франшизы следующими путями: А) внедрение искусственного интеллекта в сферу франчайзинговых отношений. Б) размещение информации о франшизе на различных маркетплейсах по продаже франшиз;	Рост географического охвата за счет более активных продаж франшизы, увеличение доли рынка, рост доходов компании
2	Снижение цен, активная разработка программ лояльности.	Развитие цифровых сервисов для фитнес-клуба, в частности: внедрение системы СКУД.	Внедрение системы СКУД позволит сократить расходы на администраторов, в связи с сокращением затрат, появится возможность предлагать услуги по более низким ценам, делать скидки и проводить акции.
3	Расширение ассортимента услуг	Разработка и внедрение мобильного приложения и оказание услуг- онлайн тренировки Внедрение дополнительных услуг, например: криосауна, умные тренажеры, цифровые тренировки и другое	Внедрение дополнительных услуг позволит увеличить объемы продаж
4	Увеличение реализации услуг фитнес-клуба	Внедрение FoxFit - экосистема для фактического увеличения продаж в фитнес-клубе	Рост продаж услуг на 30,0%, увеличение среднего чека на 12,0%, возврат ушедших клиентов; рост продаж дополнительных услуг на 20,0%, рост посещения клиентов в будние дни на 29,0%.

Источник: Составлено автором

Но не только автоматизация и аналитика делают использование ИИ во франчайзинге таким привлекательным. Технология также помогает снизить затраты на обучение франчайзи и обеспечить более качественную поддержку со стороны франчайзера. Например, с использованием нейросетей можно создавать виртуальные обучающие программы и симуляторы, которые помогут но-

вым партнерам быстро осваивать бизнес-процессы. Однако стоит помнить, что, хотя нейросети и могут помочь в генерации контента, они не заменят уникальных кейсов и экспертизы компании[10].

Б) Размещение информации о франшизе на различных маркетплейсах по продаже франшиз. В настоящее время существует несколько маркетплейсов, которые осуществляют реализацию франшиз, вот некоторые из них: <https://topfranchise.ru/catalog/>, <https://busyspace.ru/franshizy/>, рис.2.2.1.

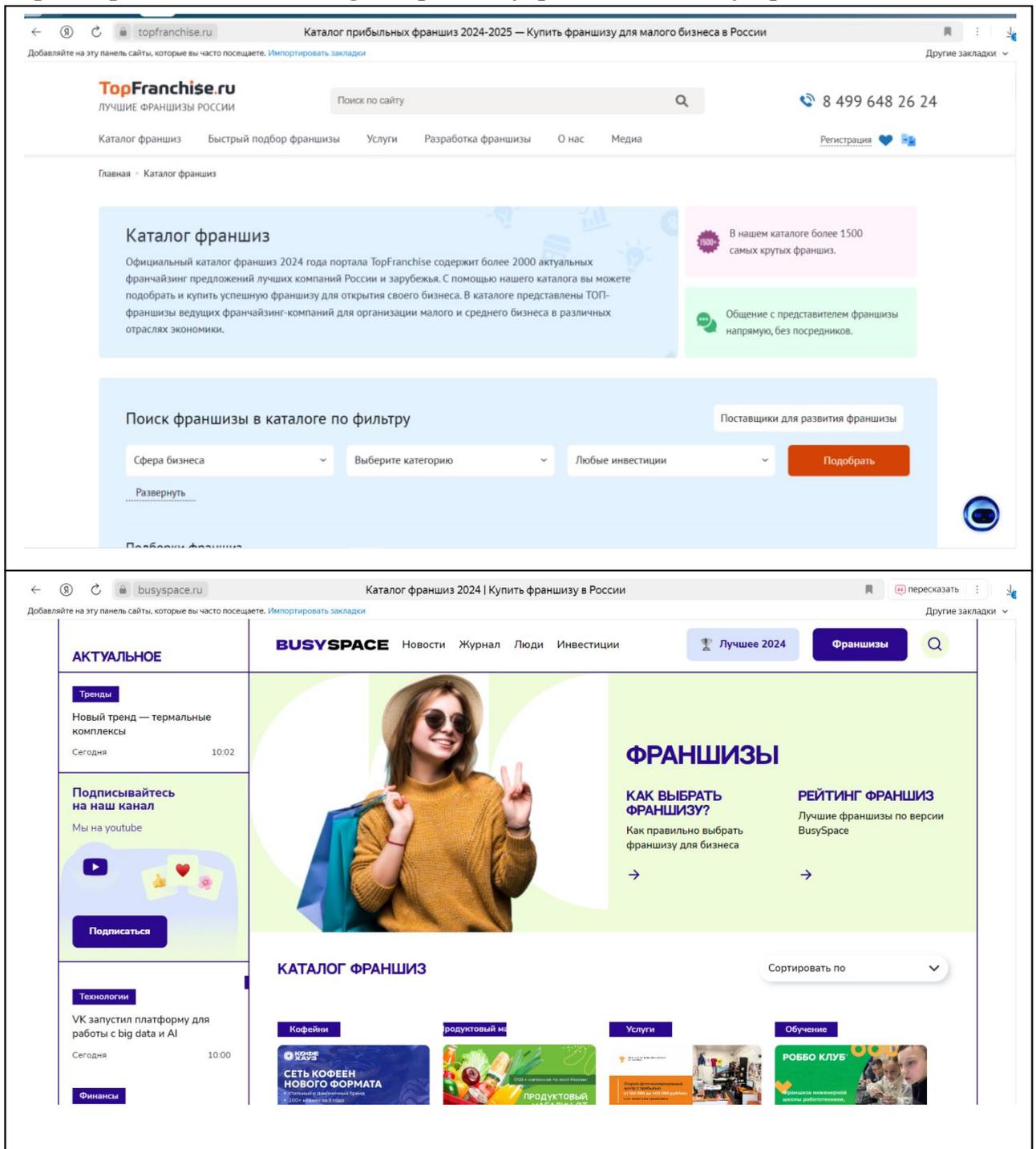


Рис.2.2.1. Маркетплейсы по продаже франшиз[11] [12]

Размещение информации о продаже франшизы на маркетплейсах, позволит увеличить географический охват потребителей.

2) Развитие цифровых сервисов для фитнес-клуба, в частности: внедрение системы СКУД.

В условиях, когда владельцы фитнес-клубов сталкиваются с серьезной конкуренцией, важно снизить расходы на содержание клуба. Один из шагов в этом направлении - установка системы контроля и управления доступом.

Она позволяет отказаться от ресепшена и оставить только отдел продаж. В этом случае путь клиента выглядит так: гость оформляет у менеджера абонемент для самостоятельного посещения клуба, входной ключ - карта, браслет, телефон или биометрические данные. Некоторые фитнес-клубы отказываются от привычных замков на шкафчиках в раздевалках и обеспечивают доступ с помощью электронных, кодовых и биометрических замков[24]. Аналогичное мероприятие целесообразно провести и у ООО «Фитнес Регион нк».

В настоящее время множество компаний предлагают систему СКУД, одной из них является компания Rocketkey, которая предлагает комплексное оснащение фитнес-клубов. рис.2.2.2.

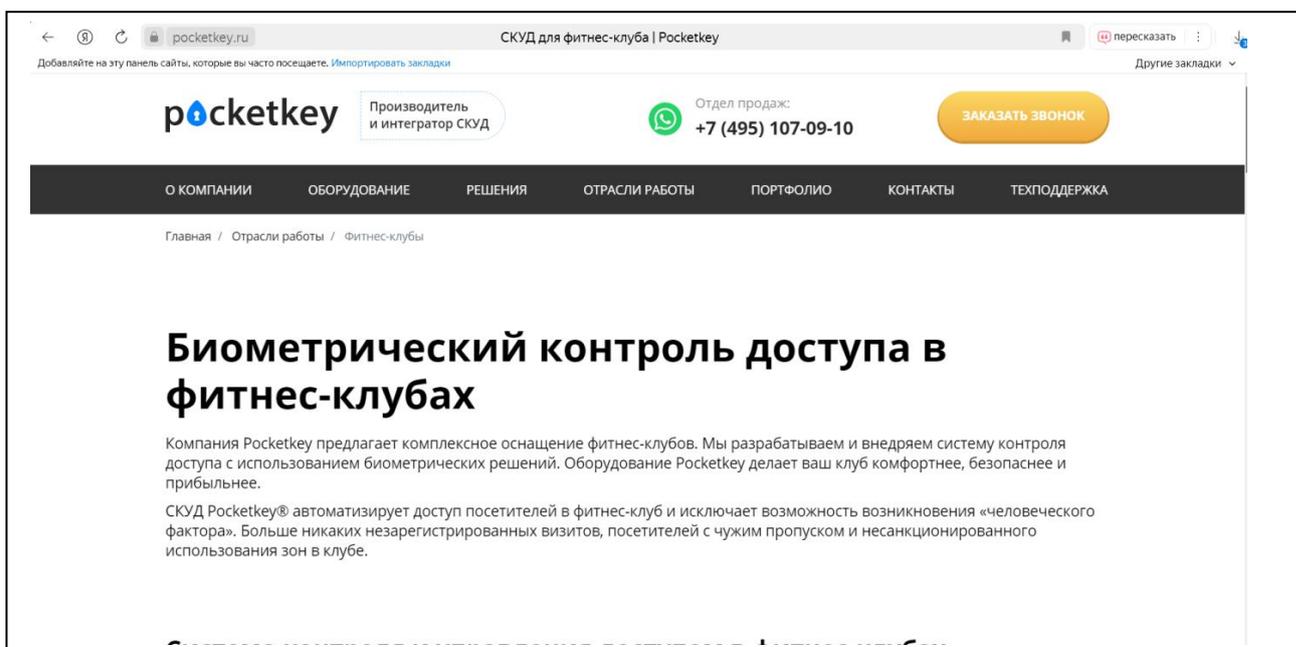


Рис.2.2.2. Официальный сайт компании Rocketkey[8]

Rocketkey разрабатывает и внедряет систему контроля доступа с использованием биометрических решений. Оборудование Rocketkey делает клуб ком-

фортнее, безопаснее и прибыльнее. СКУД Pocketkey® автоматизирует доступ посетителей в фитнес-клуб и исключает возможность возникновения «человеческого фактора». Больше никаких незарегистрированных визитов, посетителей с чужим пропуском и несанкционированного использования зон в клубе.

Ни один охранник не может сравниться с системой Pocketkey по результативности и скорости работы: для распознавания посетителя система затрачивает 0.5 секунды, с ней нельзя договориться, ее невозможно обмануть. В фитнес-клубах, внедривших систему контроля доступа Pocketkey, число зарегистрированных визитов увеличилось на 15,0%. Значит, каждый 7 посетитель раньше проходил незамеченным персоналом (обманув или сговорившись с сотрудниками reception и охраны).

Незарегистрированный посетитель не сможет проникнуть в помещение. Технологии контроля доступа Pocketkey защищают клиентов во время нахождения в фитнес-клубе и обеспечивают сохранность имущества клуба (безопасность). Применение двух технологий аутентификации исключает персонал из процесса распознавания посетителя (нельзя договориться с персоналом). Умная система контроля доступа гарантирует, что по чужому браслету (карте) не пройдет постороннее лицо (нельзя передать другому). Внедрение системы СКУД Pocketkey дает массу преимуществ как фитнес-клубам, так и клиентам, таблица 2.2.2.

Цены на монтаж СКУД зависят от большого количества факторов: производителя и типов устанавливаемого оборудования, объема работ по монтажу, настройки устройств. В среднем стоимость СКУД Pocketkey может составлять 200,0 тыс. руб. Однако, экономия от внедрения СКУД будет куда больше. В структуру СКУД входят следующие виды оборудования: биометрические терминалы доступа и инфотерминалы; электронные замки для шкафчиков; турникеты для проходных; RFID-браслеты с индивидуальным дизайном, рис. 2.2.3.

Компания Pocketkey является идеологом внедрения системы контроля доступа с технологией распознавания лица посетителей в фитнес-клубах. Сейчас уже более 250 клубов в России, странах СНГ и Европы выбрали СКУД

Pocketkey для легкой аутентификации посетителей по технологии распознавания лица[8].

Таблица 2.2.2

### Преимущества внедрения системы СКУД Pocketkey

№ п/п	Преимущества для фитнес-клубов	Преимущества для клиентов
1	<b>Безопасно</b> Даже завладев чужим браслетом, злоумышленник не сможет пройти проверку биометрического сервера.	<b>Удобно</b> Система срабатывает быстро, нет очередей на вход. Браслет легко взять с собой. Это единый ключ от разных помещений учебного заведения.
2	<b>Результативно</b> Постоянный контроль доступа посетителей в разные зоны помещения без участия сотрудников клуба. Оборудование Pocketkey объединяет разные зоны в единую инфраструктуру фитнес-клуба.	<b>Функционально и просто</b> Браслет может использоваться как электронный кошелек для оплаты в фитнес-баре и покупок в вендинговых автоматах. Достаточно лишь приложить браслет и посмотреть в камеру. Никаких лишних движений!

Источник: Биометрический контроль доступа в фитнес клубах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pocketkey.ru/industries/fitness-club.html>

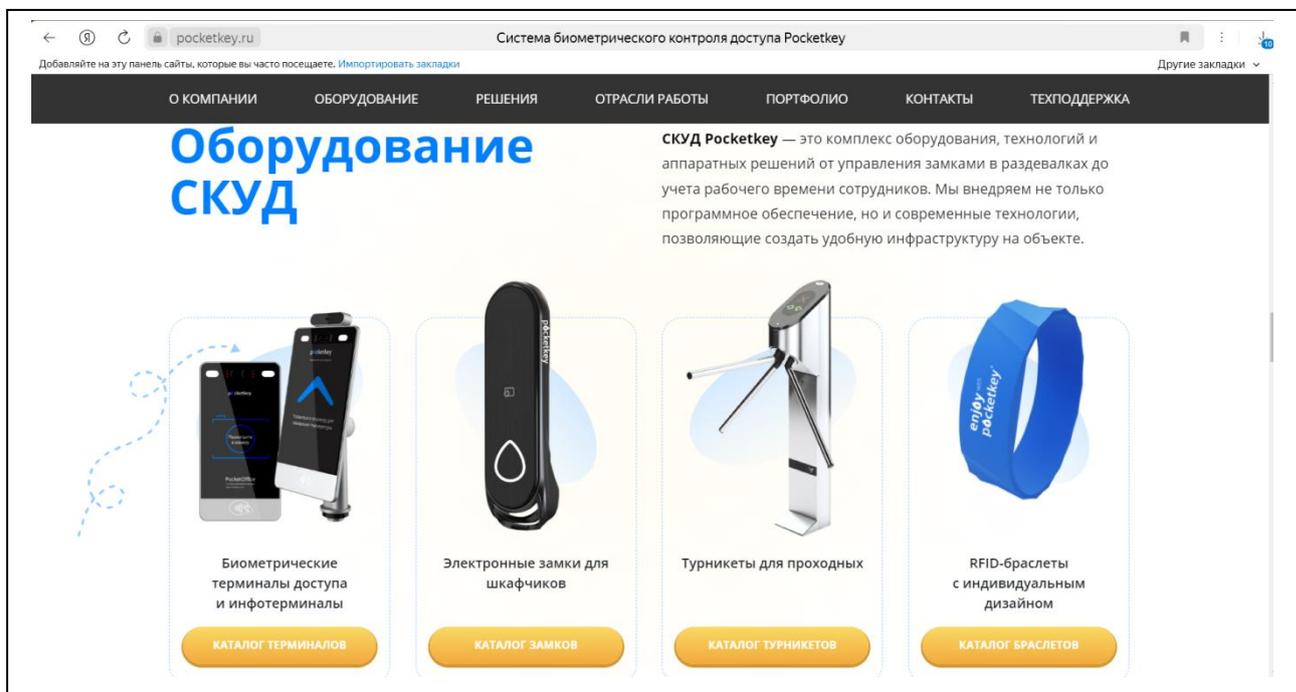


Рис.2.2.3. Оборудование СКУД Pocketkey[8]

4) Внедрение FoxFit – это экосистема для фактического увеличения продаж в фитнес-клубе, рис. 2.2.4.

The image displays two screenshots of the FoxFit website. The top screenshot shows the main landing page with the following content:

- Header:** FoxFit logo and navigation links.
- Section Header:** "FoxFit - экосистема для фактического увеличения продаж в фитнес-клубе".
- Text:** "Мобильное приложение на базе функционала в 1С:Фитнес-клуб оптимизирует путь клиента в клубе, освобождает ваших сотрудников от рутины и гарантированно увеличивает продажи уже с первого месяца." Below this is a button "ПОЛУЧИТЬ ПРЕЗЕНТАЦИЮ".
- Visuals:** Two smartphone mockups. The left one shows the login screen with a "Войти" button. The right one shows a "Статистика тренера" screen with a funnel chart showing a 30% increase in sales.

The middle section features three benefit cards:

- "Поможет сформировать расписание тренировок" (Illustration: person at a whiteboard).
- "Сегментирует базу клиентов" (Illustration: people icons).
- "Выстроит всю воронку продаж" (Illustration: funnel chart).

A large callout box states: "Гарантированно даст увеличение продаж на 30% после установки!" with an illustration of a person climbing a stack of boxes.

The bottom screenshot shows a KPI dashboard with the following data:

Категория	Показатель	Изменение
Конверсия стартовой тренировки	30%	в продажу первого блока выросла более чем на 30%
Конверсия в продление	25%	блоков тренировок выросла на 25%
Продления клубных членств	17%	выросли на 17%
Оптимизировалось рабочее время	100%	администраторов ресепшн и фитнес-менеджера.
Средний чек	12%	увеличился на 12%
Потерянные клиенты	99%	число потерянных тренеров сократилось на 99%
Продажи дополнительных услуг	20%	выросли на 20%
Посещение клиентов клуба в будние дни	29%	выросло на 29% в течении 2-х месяцев

Рис.2.2.4.Эффективность от внедрения FoxFit-экосистемы для продаж в фитнес клубе[28]

Приложение FoxFit – это лучший помощник тренера и администратора. Мобильное приложение оптимизирует путь клиента в клубе и гарантированно увеличивает продажи уже с первого месяца. В рамках данной работы крайне сложно рассчитать эффективность, которая будет достигнута от всех выше предложенных мероприятий. Однако, рассчитаем эффективность от внедрения FoxFit, разработчики утверждают, что продажи могут увеличиться на 30,0%, стоимость данной системы- это расходы, которые относятся к прочим или коммерческим. К сожалению, отсутствуют данные по стоимости данного приложения, но можно предположить, что аналогичные приложения стоят в среднем от 200,0 тыс. руб. и выше. Это реальная цифра, которую компания может оплатить из чистой прибыли. Так как рост продаж увеличится, в прогнозном периоде он составит 113102,0 тыс. руб., рис.2.2.5.

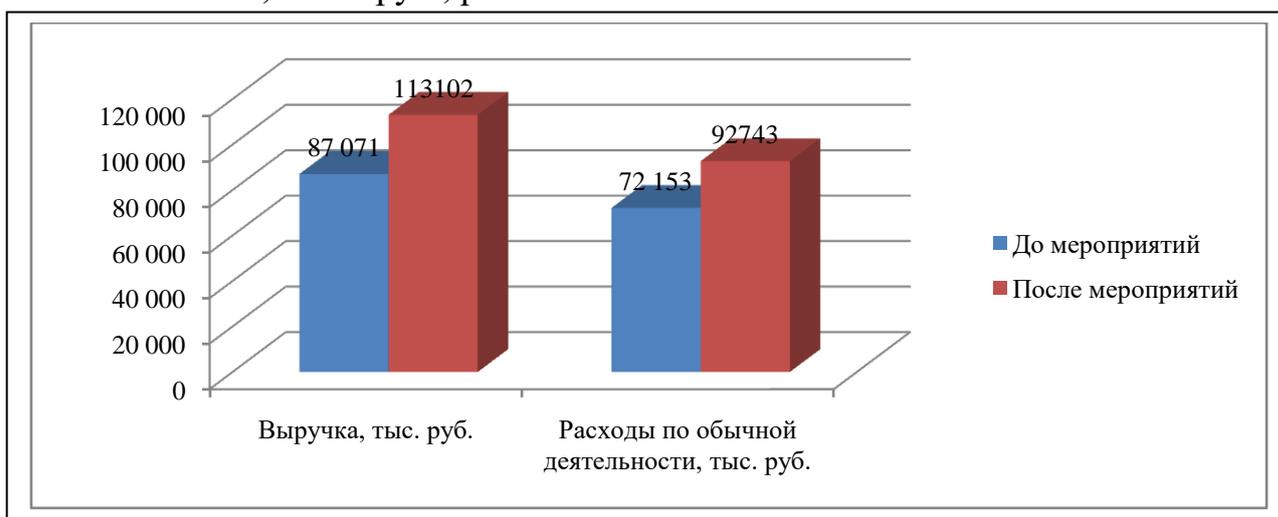


Рис.2.2.5. Показатели объемов продаж и себестоимости продаж до и после проведения мероприятий в компании ООО «Фитнес Регион нк»

Себестоимость продаж в среднем составляет 80-82,0%. Отсюда можно рассчитать прогнозный показатель себестоимости продаж и валовой прибыли, которые составят 92743,0 тыс. руб. и 20359,0 тыс. руб. соответственно. Если предположить, что коммерческие расходы в плановом периоде увеличатся только на стоимость внедрения приложения (200,0 тыс. руб.), а прочие доходы и расходы останутся на уровне 2023 года, то налогооблагаемая прибыль сформируется на уровне 14760,0 тыс. руб. (минус 20%), чистая прибыль составит 11808,0 тыс. руб., рис.2.2.6.

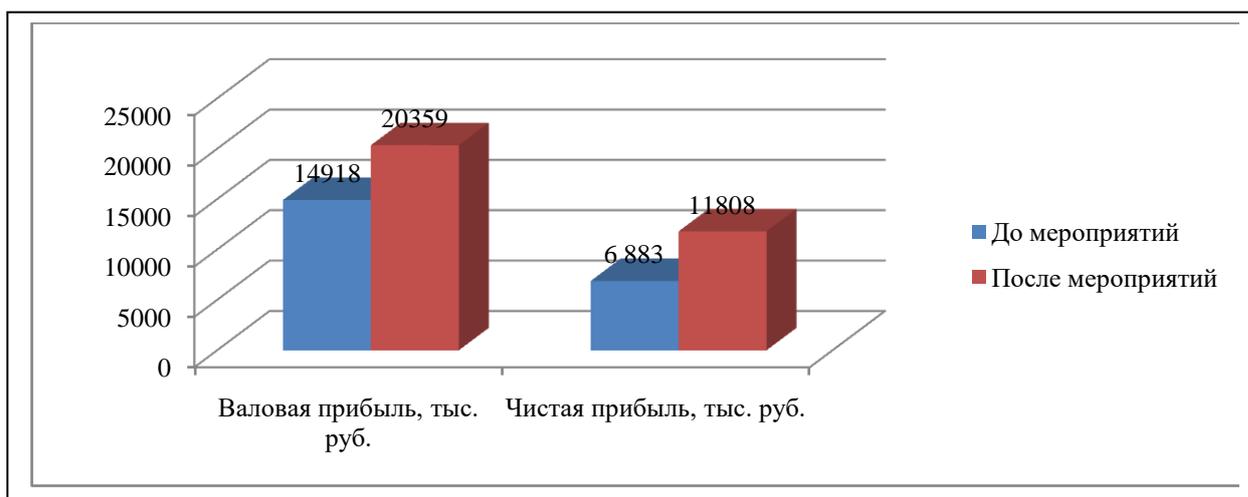


Рис.2.2.6. Показатели прибыли до и после проведения мероприятий в компании ООО «Фитнес Регион нк»

В результате этого мероприятия, чистая рентабельность (отношение чистой прибыли к выручке) составит 10,44%, то есть увеличится на 2,54%, рис.2.2.7.

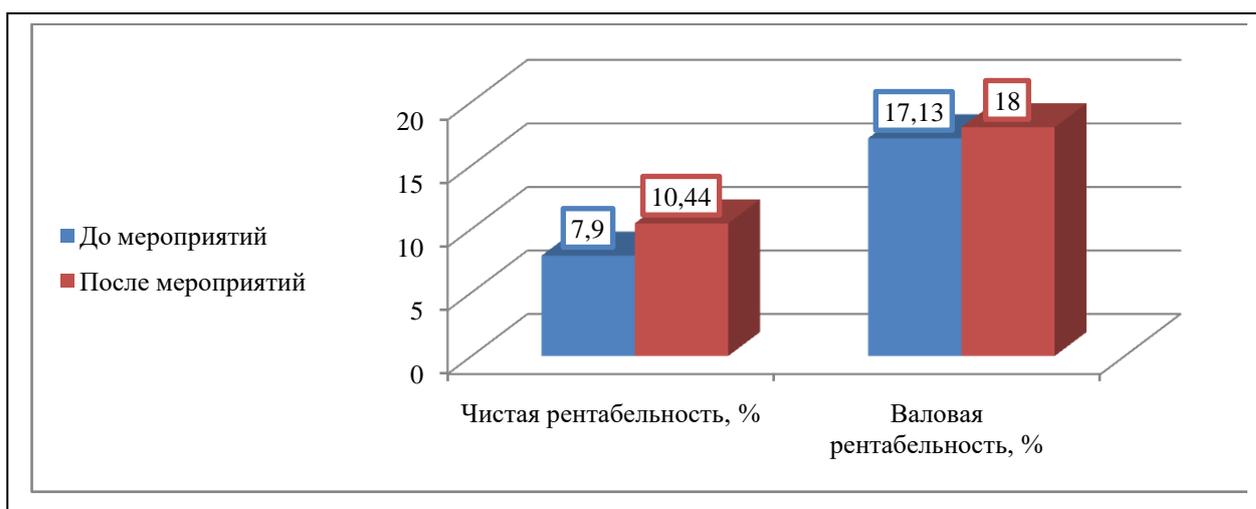


Рис.2.2.7. Показатели рентабельности до и после проведения мероприятий в компании ООО «Фитнес Регион нк»

Стоит отметить, что расчетные показатели являются прогнозируемыми и они могут быть как выше, так и ниже ожидаемых. Более, того при расчете, учитывалось только одно мероприятие- внедрение FoxFit-экосистемы для продаж в фитнес клубе. Если осуществить реализацию всех предложенных мероприятий, то эффективность может быть намного выше. В любом случае, для повышения конкурентных преимуществ компании ООО «Фитнес Регион нк» необходимо выбирать стратегию ценового лидерства и лидерства в продукте.

## Заключение

Конкурентные преимущества –представляют собой способы, с помощью которых компания может производить товары или оказывать услуги лучше, чем ее конкуренты. Это позволяет компании добиваться более высоких прибылей. Для исследования конкурентных преимуществ была выбрана компания ООО «Фитнес Регион нк». Организация работает в спортивной отрасли под брендом CLEVERSPORT. Клеверспорт- это фитнес -клуб, который расположен в городе Нижнекамск, также имеется два клуба в городе Набережные Челны. В Клеверспорт можно найти всё для семейного отдыха и эффективных тренировок. Это индивидуальный подход, огромный выбор групповых программ, два фитнес-бара, тренажерный и кардио-залы, студия пилатеса, большой зал групповых занятий, студия сайкла, зал единоборств, бассейн с системой очистки «без хлора», уютная сауна, хамам, студии массажа, а также детский фитнес с большим выбором секций. Фитнес-клуб Клеверспорт – это 3 этажа общей площадью 3500 м2, бассейн 25 кв.м. В настоящее время ООО «Фитнес Регион нк» работает по двум бизнес-направлениям: бизнес-направление № 1- фитнес-клуб с более 10 вариантами тренировок; бизнес-направление № 2- термальный комплекс с банями, SPA, массажем и бассейном.

Преимуществами компании ООО «Фитнес Регион нк» является большое количество различных видов бань: ольховая баня, гималайская баня, кедровая баня, русская баня, можжевеловая баня, сенная баня, травяная, финская, нефритовая, японская баня; а также: большая площадь, высококвалифицированный персонал, удобное месторасположение, профессиональное оборудование. На протяжении 2021-2023гг. объемы продаж компании увеличиваются и в 2023 году выручка составила более 87,0 млн. руб. Однако, при сравнении с лидерами фитнес-рынка это незначительный объем продаж. В рейтинге фитнес-организаций в 2023 г. первое место по выручке занимает компания ООО «Спорт Форум», объемы ее продаж составили 11129,0 млн. руб., вторую строчку рейтинга заняла компания ООО «Алекс Фитнес», с годовой выручкой

2520,0 млн. руб. Для выявления и анализа конкурентных преимуществ, был проведен сравнительный анализ лидеров рынка с объектом исследования. В результате были выявлены слабые места компании ООО «Фитнес Регион нк»: узкий географический охват, небольшое количество предлагаемых программ, отсутствие мобильного приложения, которое позволяет осуществлять онлайн-тренировки и управлять статусом клубной карты, следить за актуальным расписанием групповых занятий и тренерским составом; покупать или продлевать абонементы и осуществлять дополнительные услуги по специальным ценам.

Мероприятия, которые позволят ООО «Фитнес Регион нк» повысить конкурентные преимущества будут направлены на стратегию ценового лидерства и лидерства в продукте. В частности, предлагается: 1) увеличение географического охвата за счет ускорения реализации франшизы; 2) снижение цен и активная система скидок за счет сокращения расходов на персонал при внедрении системы СКУД (система контроля и управления доступом); 3) расширение ассортимента услуг за счет: а) внедрение дополнительных услуг, например: криосауна, умные тренажеры, цифровые тренировки и другое; б) разработка и внедрение мобильного приложения и оказание услуг- онлайн тренировки; 4) увеличение реализации услуг фитнес-клуба путем внедрения FoxFit, это экосистема для фактического увеличения продаж в фитнес-клубе.

Расчет экономической эффективности проводился только по одному из предложенных мероприятий, а именно внедрение FoxFit. Предложенная рекомендация позволит увеличивать доходы фитнес-клуба минимум на 30,0% ежегодно, также произойдет увеличение среднего чека на 12,0%, возврат ушедших клиентов; рост продаж дополнительных услуг на 20,0%, посещение клиентов в будние дни увеличится на 29,0%(согласно разработчикам приложения FoxFit). В результате валовая прибыль увеличится до 20359,0 тыс. руб., чистая прибыль сформируется на уровне 11808,0 тыс. руб., чистая рентабельность возрастет на 2,54% и составит 10,44%. При реализации всех предложенных мероприятий, эффективность может быть намного выше. Реализация данных мероприятий целесообразна, так как позволит компании ООО «Фитнес Регион нк» уве-

личить долю на рынке, предложить новые услуги, снизить цены и повысить программу лояльности. Все это положительно повлияет на конкурентные преимущества организации на занимаемой нише.

## Список использованной литературы

### I. Нормативно-правовые акты:

### II. Специальная литература:

1.Балахонцев В.И.,Федорова Н.С., Хохлов С.П. Сущность бизнес-планирования // Инновации, наука, образование, 2022. С.277 – 281

2.Балашов А.И. Управление проектами : Учебник и практикум для вузов / Рогова Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А. под общ. ред. Роговой Е.М. - Москва: Юрайт, 2021. - 383 с .

3.Дударь В.Е. Петенко А.С. Преимущества бизнес-планирования на предприятии // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования, 2023. С. 20-25

4.Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности фирмы. Учебное пособие / Под ред. В. И. Флегонтова. - М.: Аспект Пресс, 2020. - 334 с.

5.Липсиц И.В. Бизнес-план и как его составить: руководство к экономическому обоснованию. М.: Россия Молодая, 2021, 228 с.

6.Островская В. Н. Управление проектами: учебник / Воронцова Г. В., Момотова О. Н., Костюкова Е. И., Костюков К. И., Капустина Е. И. ; - Санкт-Петербург: Лань, 2019. - 400 с.

### III. Текущий архив:

7.Бухгалтерская отчетность ООО «Фитнес Регион нк» с 2021-2023гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://checko.ru/company/fitnes-region-nk-1161651051132>– Дата обращения 10.09.2024.

#### **IV. Электронные источники удаленного доступа:**

8.Биометрический контроль доступа в фитнес клубах [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://pocketkey.ru/industries/fitness-club.html>-свободный – Дата обращения 14.09.2024.

9.Базовые конкурентные стратегии по Майклу Портеру[Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://blog.iteam.ru/bazovye-konkurentnye-strategii-po-majklu-porteru/>-свободный – Дата обращения 02.09.2024.

10.Искусственный интеллект для франшиз: возможности и риски [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://topfranchise.ru/stati/iskusstvennyu-intellekt-dlya-franshiz-vozmozhnosti-i-riski/>-свободный – Дата обращения 15.09.2024.

11.Каталог франшиз [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://topfranchise.ru/catalog/>-свободный – Дата обращения 10.09.2024.

12.Каталог франшиз [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://busyspace.ru/franshizy/>-свободный – Дата обращения 10.09.2024.

13.Конкурентные преимущества: как их найти и выгодно преподнести клиентам, собственникам бизнеса и инвесторам[Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://www.tvoibrand.ru/blog/konkurentnye-preimushhestva-kak-ih-najti-i-vygodno-prepodnesti-klientam-sobstvennikam-biznesa-i-investoram.html>-свободный – Дата обращения 10.09.2024.

14.Конкурентные преимущества[Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://finansistem.com/competitive-advantage-свободный> – Дата обращения 08.09.2024.

15.Конкурентное преимущество[Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://sendpulse.com/ru/support/glossary/competitive-advantage-свободный> – Дата обращения 08.09.2024.

16. Концепция фитнес-клуба будущего [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fitlandtd.ru/articles/kontsepsiya-fitness-kluba-budushchego/>-свободный – Дата обращения 04.09.2024.

17. Конкурентные преимущества компании: как придумать свои не скатившись до штампов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://surgay.ru/blog/konkurentnye-preimushchestva-kompanii/>-свободный – Дата обращения 02.09.2024.

18. Матричные методики анализа конкурентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://studme.org/409244/marketing/matrichnye\\_metodiki\\_analiza\\_konkurentov](https://studme.org/409244/marketing/matrichnye_metodiki_analiza_konkurentov)-свободный – Дата обращения 04.09.2024.

19. Официальный сайт компании ООО «Фитнес-Регион нк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cleversport-franshiza.ru/>-свободный – Дата обращения 02.09.2024.

20. Официальный сайт компании ООО «Спорт Форум» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.worldclass.ru/about/>-свободный – Дата обращения 11.09.2024.

21. Официальный сайт компании ООО «Алекс Фитнес» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://msk.alexfitness.ru/>-свободный – Дата обращения 11.09.2024.

22. Рейтинг организаций по выручке. Вид деятельности: 93.13 «Деятельность фитнес-центров» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.testfirm.ru/rating/93\\_13/](https://www.testfirm.ru/rating/93_13/)-свободный – Дата обращения 11.09.2024.

23. Умные тренажеры, цифровые тренировки, геймификация - ключевые технотренды в фитнес-индустрии в 2023 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/offline/779205-umnye-trenazhery-cifrovye-trenirovki-geimifikaciya-klyuchevye-tehnotrendy-v-fitness-industrii-v-2023-godu>-свободный – Дата обращения 15.09.2024.

24. Цифровые сервисы для фитнес-клубов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.rt.ru/b2b/cifrovye-servisy-dlya-fitness-klubov.htm>-свободный – Дата обращения 14.09.2024.

25.Цифровой фитнес: как использовать технологии фитнес-клубу? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://investor.worldclass.ru/tsifrovoy-fitness/-свободный> – Дата обращения 05.09.2024.

26.Что такое конкурентное преимущество и как его создать [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://lpgenerator.ru/blog/что-такое-konkurentnoe-preimushchestvo/-свободный> – Дата обращения 06.09.2024.

27.Что такое конкурентные преимущества компании, как их выявить и развить[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bankstoday.net/last-articles/konkurentnye-preimuschestvahttps://bankstoday.net/last-articles/konkurentnye-preimuschestva-свободный> – Дата обращения 03.09.2024.

28.FoxFit - экосистема для фактического увеличения продаж в фитнес-клубе[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://foxfit.app/system> -свободный – Дата обращения 10.09.2024.

## Приложения