

ФИТНЕС-БИЗНЕС В РОССИИ И МОСКВЕ

Рынок, модели конкуренции, клиентская логика
и диагностическая рамка роста

Аналитический отчет

Для собственников и руководителей фитнес-клубов и сетей

Август 2026

Назначение

Дать руководителю фитнес-клуба или сети целостную картину бизнеса: что происходит на рынке, какие модели конкурируют, почему рост может останавливаться и как отличить маркетинговую проблему от продуктовой, клиентской, ценовой или операционной.

Документ не является аудитом конкретной компании.

Для диагноза конкретной сети необходимы внутренние данные компании.

Как читать отчет: границы и доказательность

Отчет построен как отраслевой диагностический материал. Он не пытается угадать причины проблем неизвестной сети. Его задача — показать, из каких частей состоит фитнес-бизнес, какие объяснения нужно проверять и какие данные отделяют гипотезу от диагноза.

Тип утверждения	Как трактовать
Подтвержденный факт	Есть актуальный отраслевой, публичный операторский или исследовательский источник.
Механизм	Поддержан профильной литературой или несколькими типами источников; применимость к конкретной компании требует проверки.
Аналитический вывод	Логический вывод из совокупности фактов и механизмов; это не статистический факт.
Гипотеза для компании	Не может считаться верной без данных CRM, финансов, посещаемости, тарифов, отзывов или интервью.
Текущий рыночный показатель	Имеет дату; не превращается в постоянный норматив.

Главное ограничение

Книги дают модели, механизмы и историческую практику. Публичные сайты показывают, что оператор обещает и продает. Только внутренние данные и исследование клиентов позволяют установить, что происходит в конкретной сети.

1. Резюме для руководителя

1. Российский рынок продолжает расти в денежном выражении, но рост резко различается по форматам. По оценке FitnessData, в I квартале 2026 года рынок достиг 86,7 млрд руб. (+9% год к году), при этом подписочные клубы выросли на 68%, классический сегмент — на 3%, студии — на 5% [1].
2. Рост оборота нельзя автоматически считать ростом здоровья бизнеса. Выручка может увеличиваться за счет цены, а число клиентов, удержание или маржа — ухудшаться. Поэтому любой анализ должен разложить рост на число активных клиентов, удержание, фактическую цену, структуру тарифов и дополнительные продажи.
3. Москва — зрелый и плотный рынок. Поэтому национальный рост не объясняет результат конкретного московского клуба. Локальная зона притяжения, формат, возраст объекта, загрузка и фактическое исполнение бренда могут различаться сильнее, чем средние показатели сети.
4. Фитнес — повторно используемая услуга. Продажа карты создает право на пользование, но экономическая ценность возникает позже: когда клиент начинает заниматься, возвращается, видит прогресс, пользуется дополнительными услугами и продлевает отношения с клубом.
5. Утверждение «нам не хватает лидов» — только одна из конкурирующих гипотез. Тот же симптом замедления роста может быть вызван конверсией продаж, ценой и скидками, слабым стартом новичков, оттоком, перегрузкой клуба, несоответствием локальному рынку или разными проблемами отдельных точек.
6. Сеть нельзя анализировать по среднему клубу. Свежие отзывы 2026 года показывают заметную неоднородность даже внутри одного бренда по загрузке, чистоте, состоянию оборудования и сервису. Для управления нужны разрезы «клуб × зрелость × локальный рынок × когорта × тариф × канал × использование».
7. Самая сильная диагностическая логика — полная цепочка от локального спроса до удержания и экономики. Клиентские отзывы дополнительно показывают, что между продажей и удержанием стоят очень конкретные элементы продукта: доступность, переполненность, состояние клуба, тренеры, чистота, расписание, правила оплаты и дополнительные зоны.
8. Перед увеличением рекламного бюджета руководителю сети целесообразно сначала установить, где именно возникает ограничение роста и каков его экономический эффект.

2. Рынок: рост есть, но его качество неодинаково

2.1. Форматы расходятся по динамике

В I квартале 2026 года FitnessData оценила российский рынок фитнес-услуг в 86,7 млрд руб., что на 9% выше I квартала 2025 года. Внутри рынка динамика была принципиально разной: подписочные клубы +68%, классические клубы +3%, студии +5% [1]. Это не доказывает превосходство подписки как универсальной модели: часть прироста связана с активным расширением сетей и открытиями второй половины 2025 года. Но разрыв показывает, что формат и способ оплаты стали самостоятельными факторами конкуренции.

Формат	Динамика I кв. 2026	Что это означает для диагностики
Подписочные клубы	+68% г/г	Нужно отдельно учитывать открытия, эффект масштаба, низкий входной барьер, ежемесячный денежный поток и требования к удержанию.
Классические клубы	+3% г/г	Рост может сильнее зависеть от цены, продлений, зрелости базы и локального продукта.
Студии	+5% г/г	Нельзя смешивать со средними данными клубов: другая вместимость, частота покупки, роль тренера и кредитных/рассрочных инструментов.

Источник [1]: FitnessData, «Итоги I квартала 2026 по форматам фитнес-объектов».

2.2. Москва требует отдельной логики

В I квартале 2025 года FitnessData сообщала о 2,18 млн клиентах фитнеса в Москве и проникновении 16,5%. В тот же период доля подписочной модели в структуре реализации карт в Москве приближалась к 20% [2]. Для управленческого анализа важен не сам показатель, а вывод: Москва уже не является рынком, где проблему автоматически можно объяснить «низким проникновением фитнеса». Здесь особенно важны локальная плотность конкуренции, место клуба, формат, цена и различия районов.

Источник [2]: FitnessData, «Итоги I кв. 2025 года на рынке фитнес-услуг России».

2.3. Внешний рост и внутреннее здоровье бизнеса — разные вещи

Международный отчет Health & Fitness Association полезен прежде всего составом показателей: выручка, прибыльность, прирост и удержание членской базы, доходы не от членских платежей, выручка на клиента, фонд оплаты труда, стоимость помещения, производительность персонала и reinvestиции [3]. Для Москвы эти значения нельзя использовать как нормативы, но сама система измерения показывает: маркетинговые и операционные показатели должны рассматриваться вместе.

Практический вывод

Если сеть выросла на 12% по выручке, этого недостаточно для вывода «бизнес вырос». Нужно знать, сколько дали цена, число клиентов, удержание, дополнительные услуги и что произошло с затратами.

2.4. Первое полугодие 2026: оборот растет быстрее, чем снимаются ограничения по затратам

По оценке Национального фитнес-сообщества, совокупная выручка отрасли за первое полугодие 2026 года достигла 125,72 млрд руб. (+17,1% год к году). В том же мониторинге продажи клубных карт выросли на 11,2%, продажи дополнительных услуг — на 14%, посещаемость и загрузка клубов — на 8,8%. При этом само объединение отдельно отмечает давление аренды, фонда оплаты труда и других расходов на маржинальность операторов. Для диагностики это принципиально: рост выручки, продаж и посещаемости может сочетаться с ухудшением прибыли и качества клиентского опыта.

Источник [2а]: Национальное фитнес-сообщество, мониторинг отрасли за I полугодие / II квартал 2026 года. Цифры трактуются как отраслевые оценки объединения операторов, а не как официальная статистика Росстата.

2.5. Весна–лето 2026: рост становится более неоднородным

Оперативные данные FitnessData показывают, что после слабого начала года рынок ускорился в апреле–мае, однако структура роста менялась. В апреле оборот рынка вырос на 16% до 30,1 млрд руб.; более половины прироста агентство связывает с повышением цен, одновременно отмечая восстановление входящего трафика и вклад быстрорастущих подписочных сетей. В мае рынок также вырос на 16% до 25,4 млрд руб., а Москва — более чем на 20%; при этом средний чек в столице увеличился примерно на 8%, то есть рост сочетал повышение цены и увеличение вовлеченности населения. В июне роль среднего чека в приросте Москвы стала уже определяющей. Это важно: даже внутри одного полугодия одинаковый процент роста выручки может иметь разную природу.

Для диагностики конкретного клуба поэтому недостаточно сравнивать выручку год к году. Нужно разложить изменение хотя бы на цену, число продаж, активную клиентскую базу, продления, дополнительные услуги и загрузку. Иначе внешне хороший рост может скрывать ухудшение объема или качества клиентской базы.

Источники [26–28]: FitnessData, итоги апреля, мая и июня 2026 года. Оперативные отраслевые оценки.

2.6. Лето 2026: одновременно дорожает привлечение и усиливается давление расходов

Опрос FitnessData за июнь–июль 2026 года показывает, что операторы клубов одновременно сталкиваются с несколькими ограничениями. 45% респондентов упоминали проблемы с привычными каналами коммуникации, по 35% — высокую стоимость привлечения клиентов и рост расходов быстрее цен, 33% — дефицит кадров, 28% — сезонность, 25% — рост налоговой нагрузки. Сложность удержания клиентов и демпинг конкурентов отметили по 22%, низкую маржинальность — 21%, высокую аренду — 19%.

Это не доказывает причины результата конкретного клуба: опрос фиксирует восприятие операторов. Но он показывает, почему в 2026 году нельзя объяснять замедление одной переменной. Даже если входящий спрос слабее, попытка компенсировать это только увеличением рекламного бюджета может ухудшить экономику, если одновременно растут стоимость привлечения, фонд оплаты труда, аренда и скидки.

Источник [2д]: FitnessData, «Проблемы фитнес-клубов в июне–июле 2026 года», август 2026. Опрос операторов; используется как срез воспринимаемых ограничений, а не доказательство причинности.

3. Какие модели фитнес-бизнеса конкурируют

Сравнивать только бренды недостаточно. Один бренд может иметь несколько форматов, а одинаковая ценовая категория — разные способы создания ценности. Полезнее рассматривать устойчивые модели бизнеса и предложения.

Модель	Главная логика ценности	Коммерческая архитектура	Уязвимости / вопросы
Подписочный массовый клуб	Низкий барьер входа, современный зал, стандартизированный опыт, удобство	Ежемесячная оплата, уровни доступа, вступительный платеж, цифровое самообслуживание	Отток, перегрузка, локальная насыщенность, необходимость постоянного притока и удержания.
Доступный технологичный клуб	Цена + технологии + сопровождение новичка + сообщество	Подписка, вводные услуги, приложение, дополнительные пакеты	Насколько технология реально улучшает использование и удержание; различия между клубами.
Классический полноформатный	Широкий набор зон и занятий в одном месте	Чаще годовая карта/рассрочка, РТ, бассейн, детские и дополнительные услуги	Высокие постоянные затраты, сложность поддержания качества, давление подписочных сетей.
Семейный / районный полноформатный	Удобство для семьи, бассейн, дети, знакомая среда	Клубные карты, семейные предложения, дополнительные занятия	Сильная зависимость от локального спроса и качества сервиса.
Премиальный	Экспертиза, качество среды, сервис, инфраструктура, статус	Высокий средний чек, РТ, SPA, дополнительные сервисы	Необходима последовательность обещания и опыта; высокая стоимость ошибки сервиса.

Модель	Главная логика ценности	Коммерческая архитектура	Уязвимости / вопросы
Wellness / luxury	Фитнес как часть образа жизни, восстановления и семейной/социальной экосистемы	Членство + широкий набор высокомаржинальных и сервисных услуг	Высокая капиталоемкость; конкуренция уже не только с фитнесом, но и с досугом/wellness.
Студия / специализированный формат	Узкая специализация, тренер, методика, сообщество	Пакеты занятий, абонементы, иногда подписка	Ограниченная вместимость, зависимость от тренеров, дорогой трафик, высокая локальная чувствительность.

Основание: российский операторский корпус; Gazzola, Pavione, Ferrazzano (2025); публичные предложения сетей.

3.1. Подписка — не просто способ платить

Ежемесячная подписка меняет сразу несколько элементов бизнеса: входной барьер, момент принятия решения, структуру денежного потока, правила прекращения членства, требования к удержанию и ценность сетевого доступа. Поэтому сравнивать подписочный тариф с годовой картой только по «цене в месяц» методологически неверно.

3.2. Подписка растет быстро, но годовая карта пока остается основной моделью

По итогам 2025 года FitnessData оценивала долю рекуррентных платежей примерно в 15% всех продаж клубных карт, тогда как на годовые абонементы по-прежнему приходилось около 61%. При этом среди открывшихся в 2025 году клубов площадью более 500 м² 73% использовали рекуррентную модель. Следовательно, рынок находится не в точке полной замены старой модели новой, а в фазе сосуществования и перераспределения: новые крупные открытия гораздо чаще строятся на подписке, но накопленная база рынка по-прежнему в значительной степени годовая.

Это означает, что «подписка лучше» — слишком грубый вывод. Для оператора важнее понять, какая модель оплаты соответствует его формату, затратам, частоте использования, уровню загрузки, ожиданиям клиента и способности удерживать отношения месяц за месяцем.

Источник [3а]: FitnessData, «Доля рекуррентных платежей в общей структуре реализации клубных карт удвоилась за 2 года», итоги 2025 года.

Что меняется	Подписочная модель	Годовая / длительная карта
Вход	Ниже разовая сумма	Выше обязательство или используется рассрочка
Денежный поток	Распределен во времени	Может быть получен раньше или финансироваться
Отказ	Клиенту проще прекратить отношения	Выход часто психологически/договорно сложнее
Удержание	Нужно регулярно оправдывать продолжение оплаты	Продажа обеспечивает срок, но не гарантирует использование и продление
Управление загрузкой	Рост базы быстрее проявляется в посещаемости	Возможна большая доля неактивных держателей карт

4. Что видно по текущим предложениям операторов

Публичный сайт показывает не реальный клиентский опыт, а то, что компания обещает и продает. Тем не менее он позволяет увидеть архитектуру предложения и то, какие элементы операторы считают достаточно важными, чтобы включать их в тариф. Этот слой дополнен качественным просмотром свежих отзывов, чтобы отдельно видеть «что бренд обещает» и «что клиент реально переживает».

Пример	Что публично продается	Аналитический смысл
--------	------------------------	---------------------

Пример	Что публично продается	Аналитический смысл
DDX Fitness	Тарифы с ежемесячной оплатой; доступ в один или все клубы; вводная тренировка; InBody; Smart Start; групповые занятия; SPA; гостевой и семейный доступ [4].	Вход новичка и сетевой доступ встроены в сам тариф, а не вынесены в отдельную «сервисную инициативу». Разные уровни тарифа создают лестницу ценности.
Spirit. Fitness	Позиционирует себя как сеть технологичных клубов с оплатой за месяц; подчеркивает InBody, технологии, сообщество и доступную цену [5].	Подписка сочетается не только с ценой, но и с обещанием удобства, прогресса и сообщества.
World Class	Премиальная сеть; широкий набор услуг, бассейны, детский фитнес, медицинский персонал, SPA; в коммуникации — премиальный опыт и система тренировок [6].	В премиальном сегменте продукт выходит далеко за рамки тренажерного зала. Цена должна поддерживаться шириной и качеством опыта.

Источники [4] DDX Fitness, официальный сайт; [5] Spirit. Fitness, раздел «О компании»; [6] World Class, официальный сайт и карта клубов.

Важно

Заявленное предложение — это только слой «что компания говорит и продает». Для полноценного анализа нужен слой «что клиент реально переживает»: отзывы, интервью, данные обращений и жалоб, причины отказа и продления.

5. Клиент: выбор, начало занятий и удержание

5.1. В фитнесе есть несколько разных решений клиента

Слово «клиент» скрывает несколько разных состояний. Человек может интересоваться фитнесом, выбирать клуб, купить карту, начать заниматься, стать регулярным пользователем, снизить активность, продлить или уйти. Причины поведения на этих этапах различаются, поэтому один общий «портрет целевой аудитории» мало полезен для диагностики.

Состояние клиента	Главный управленческий вопрос	Примеры наблюдаемых данных
Рассматривает фитнес	Почему вообще возникло намерение?	Поисковый спрос, интервью, причины обращения, жизненное событие.
Выбирает клуб	Почему этот клуб попадает в короткий список?	Расстояние, цена, формат, рекомендации, инфраструктура, бренд.
Покупает	Что помогает/мешает принять решение?	Источник, визит, предложение, тариф, менеджер, срок до покупки.
Начинает пользоваться	Получилось ли превратить покупку в реальное действие?	Первый визит, вводная тренировка, первые 2–4 недели, запись на группы/РТ.
Регулярно занимается	Есть ли устойчивые причины возвращаться?	Частота, разнообразие, прогресс, взаимодействие, удобство, нагрузка.
Рискует уйти	Какие признаки ухудшения отношений видны заранее?	Падение посещаемости, жалобы, неоплаты, отмены, снижение использования.
Продлевает / уходит	Что определило итоговое решение?	Цена, результат, удобство, опыт, изменения жизни, конкурентное предложение.

5.2. Мотивация шире «похудеть или набрать мышцы»

Социологические работы Maguire и Sassatelli показывают фитнес как сочетание здоровья, внешности, дисциплины, удовольствия, самоизменения, идентичности и социального взаимодействия. Maguire также показывает, что клубы различаются не только ценой, но и «характером» среды и символическим образом

типичного члена [7]. Это не готовая сегментация Москвы, но важное предупреждение: выбор клуба нельзя объяснять только демографией.

Источник [7]: Jennifer Smith Maguire, *Fit for Consumption* (2008); Roberta Sassatelli, *Fitness Culture* (2010). Используются как механизм и контекст, не как количественные данные Москвы 2026.

5.3. Начало членства — самостоятельный продукт

Annesi строит программу поддержки удержания вокруг оценки мотивации, постановки целей, подбора программы, фиксации обязательств, отслеживания прогресса и методов восстановления мотивации [8]. Современные российские операторы встраивают в предложение вводные тренировки, оценку состава тела и занятия для новичков. Это позволяет сформулировать важную гипотезу: «первый месяц» необходимо анализировать как самостоятельную систему, а не как период после завершённой продажи.

Источник [8]: James J. Annesi, *Enhancing Exercise Motivation*. Книга 1996 года; механизмы требуют современной проверки, количественные нормативы не переносятся.

5.4. Маркетинг фитнес-клуба шире рекламы и продаж

Ferrand, Nardi и Gambau i Pinasa предлагают особенно полезное для диагностики различие четырех ориентаций маркетинга фитнес-клуба: на уже созданное предложение, на коммуникации, на рынок и на долгосрочные отношения с клиентом. Это различие помогает объяснить типовую управленческую ошибку: слабый рост нередко автоматически трактуется как недостаток рекламы или обращений, хотя проблема может находиться в самом предложении, его соответствии локальному спросу, цене, качестве сервиса или удержании. Авторы описывают рыночную ориентацию как последовательность: изучить рынок и ожидания, выбрать приоритетные группы клиентов, скорректировать предложение, цену, продажи и коммуникации; маркетинг отношений добавляет постоянную персонализированную работу с уже привлеченной клиентской базой.

Источник [8a]: Ferrand, Nardi, Gambau i Pinasa, *Marketing en el Fitness: Gestión de servicios deportivos — fidelizar y captar nuevos clientes* (2012). Используется как специализированная отраслево-маркетинговая рамка; старые рыночные цифры и численные нормативы не переносятся на Москву 2026 года.

5.5. Три слоя маркетинга услуги: внешний, внутренний и интерактивный

Для фитнес-клуба маркетинг реализуется не только во внешнем обращении к рынку. В специализированной книге выделяются три взаимосвязанных слоя. Внешний слой отвечает за то, какое предложение клуб создает для выбранного рынка и как оно выглядит относительно конкурентов. Внутренний слой касается людей: сотрудники должны понимать направление клуба, быть обучены и способны воспроизводить обещанное качество. Интерактивный слой возникает в каждом контакте сотрудника с клиентом и влияет на фактически воспринимаемое качество услуги. Поэтому рекламное обещание, работа персонала и реальный опыт клиента нельзя диагностировать как независимые области.

Для управленческого анализа это означает: слабое удержание может возникать даже при хорошем продукте на бумаге, если персонал не поддерживает его обещание; сильная реклама может ухудшить результат, если приводит больше людей в систему с неустойчивым обслуживанием; а данные о клиентах и конкурентах должны не только собираться, но и быстро доходить до тех, кто принимает решения и взаимодействует с клиентом. Это особенно важно для сети, где центральная стратегия реализуется через множество локальных команд.

5.6. Удержание лучше прогнозировать сочетанием намерения и поведения

Современное исследование 661 участника фитнес-центра с наблюдением в течение 56 недель показало: наиболее полезными объясняющими признаками удержания были намерение продлить членство и фактическая поведенческая устойчивость — посещаемость и ее последовательность. При этом в модели также учитывались качество услуги, воспринимаемая ценность и удовлетворенность.

Для диагностики это важнее, чем простой тезис «чем чаще ходит, тем дольше остается». Посещаемость следует рассматривать как ранний сигнал состояния клиента, а не автоматически как единственную причину. Практически полезно совместно отслеживать частоту и регулярность посещений, намерение продлить, удовлетворенность, жалобы, использование персональных и групповых услуг и изменения этих признаков по когортам.

Источник [86]: исследование «Exploring the interplay between attitudinal and behavioural determinants of fitness centre member retention», 2023; 661 участник, наблюдение 56 недель.

6. Что именно является продуктом клуба

Для клиента клуб — не набор оборудования, а система условий повторного использования. Поэтому продукт включает физическую инфраструктуру, доступ, время, правила членства, занятия, людей, сервис, цифровые инструменты, восстановление, социальную среду и возможность получить желаемый результат.

Слой продукта	Что в него входит	Почему влияет на бизнес
Доступность	Локация, дорога, парковка, часы, сеть клубов	Определяет реальную возможность повторных посещений.
Физическая среда	Оборудование, раздевалки, бассейн, SPA, чистота, пространство	Формирует воспринимаемую ценность и ограничения вместимости.
Программа	Группы, РТ, вводные программы, специализированные форматы	Создает причины использовать клуб и дополнительные доходы.
Люди	Тренеры, рецепция, продажи, сервис	В услугах сотрудники являются частью продукта и опыта.
Правила членства	Тариф, доступы, заморозка, отмена, гости, семья	Влияют на вход, доверие, использование и удержание.
Цифровой слой	Приложение, запись, оплата, тренировки, данные прогресса	Снижает трение и может усиливать использование.
Смысл и бренд	Кому «подходит» этот клуб, что он обещает, какая среда	Помогает выбору и определяет ожидания, которые потом нужно выполнить.

6.1. Удобство — часть ценности, а не только «место на карте»

Поскольку фитнес требует повторных посещений, расстояние и время доступа влияют не только на первичный выбор, но и на возможность сохранять привычку. Отраслевые профессиональные источники рассматривают зону притяжения клуба и фактическое время поездки как важные элементы локального анализа. Конкретный радиус нельзя задавать из старой книги как московский норматив: он должен определяться фактическими адресами клиентов и поведением по конкретному клубу.

6.2. Причина покупки и причина продолжать могут различаться

Новый клиент оценивает клуб до покупки по ожидаемым атрибутам: расположению, оборудованию, бассейну, атмосфере, персоналу, цене и другим признакам. После нескольких недель использования структура ценности может измениться. Например, человек мог выбирать клуб ради бассейна и сауны, но фактически пользоваться преимущественно групповыми занятиями. Следовательно, первоначальные критерии выбора нельзя автоматически использовать как объяснение удержания. Для диагностики нужны как минимум два разных вопроса: почему человек купил членство и что стало для него ценным после начала использования.

Практический вывод для будущего анализа сети: раннюю обратную связь целесообразно собирать после первых реальных посещений, когда ожидания уже столкнулись с опытом. Книга предлагает проверять удовлетворенность нового клиента после примерно 5–6 посещений или через три недели; сам срок следует воспринимать как профессиональную рекомендацию 2012 года, а не современный норматив, но принцип раннего измерения хорошо согласуется с логикой активации и удержания из других источников корпуса.

6.3. Предложение клуба — сложная система, а не перечень услуг

Ferrand, Nardi и Gambau i Pinasa описывают предложение фитнес-клуба как сочетание материальных, нематериальных и информационных элементов. В практическом разборе они относят к нему условия членства, контактный персонал, помещение и оборудование, взаимодействия между клиентами и образ клуба. Это полезное дополнение к обычному списку «тренажеры — бассейн — группы»: часть ценности возникает не из наличия элемента, а из того, как он организован, доступен и переживается клиентом.

Отсюда следует важный диагностический принцип: сравнивать клубы нужно не только по набору услуг, но и по качеству сборки предложения. Один и тот же бассейн может усиливать ценность, быть почти неиспользуемым или создавать затраты без заметного влияния на выбор и удержание. То же относится к групповым занятиям,

персональным тренировкам, сауне, приложению и сетевому доступу. Нужны данные об использовании, воспринимаемой ценности и связи конкретного элемента с продажей, регулярностью посещения и продлением.

7. Коммерческая система: от спроса до совокупной ценности клиента

Базовая цепочка

Спрос → обращение → визит / пробное занятие → продажа → начало занятий → регулярное использование → удержание / продление → дополнительные услуги → совокупная ценность клиента

Каждый переход имеет собственные причины и собственные показатели. Поэтому увеличение числа обращений исправляет только те ситуации, где ограничение действительно находится в верхней части цепочки.

Переход	Если здесь проблема	Что сначала проверить
Спрос → обращение	Клуб редко рассматривают	Локальный спрос, видимость, бренд, предложение, конкуренты, география.
Обращение → визит	Лиды не доходят	Скорость ответа, качество контакта, запись, удобство, условия пробного визита.
Визит → продажа	Люди приходят, но не покупают	Цена, предложение, менеджер, формат, ожидание/реальность, конкуренты.
Продажа → начало занятий	Карту купили, но не начали	Активация, коммуникации, ориентация, страх новичка, расписание.
Начало → регулярность	Посещение быстро падает	Цели, программа, прогресс, удобство, опыт, загрузка, отношения с тренером.
Регулярность → продление	Пользуются, но уходят	Цена/ценность, результат, сервис, изменения жизни, предложения конкурентов.
Членство → доп. услуги	Низкая дополнительная выручка	Проникновение РТ/групп/SPA, релевантность продукта, продажи, мощность предложения.

8. Типовые причины остановки роста

Ниже — не «диагнозы по отрасли», а библиотека конкурирующих объяснений. Конкретной сети нельзя назначить ни одно из них без данных.

Тип ограничения	Наблюдаемый симптом	Что отличает от соседних причин
Недостаток локального спроса	Мало обращений при нормальной видимости и продажах	Нужно подтвердить емкость/динамику локального рынка и соответствие формата району.
Проблема привлечения	Спрос есть, конкуренты получают трафик, клуб — нет	Каналы/сообщения/видимость слабее при нормальной конверсии и удержании.
Проблема конверсии	Обращений достаточно, продаж мало	Разрыв по этапам обращения → визит → покупка; причина может быть в цене, предложении или продажах.
Проблема старта новичка	Продажа есть, раннее использование слабое	Низкая доля первых визитов/вводных активностей и быстрое падение частоты.
Проблема удержания	Новые продажи в основном замещают ушедших	Когорты быстро сокращаются, продления/платежи ниже ожиданий.

Тип ограничения	Наблюдаемый симптом	Что отличает от соседних причин
Цена и скидки	Продажи есть, фактический доход на клиента слаб	Публичный прайс расходится с фактической ценой; высокая доля скидок/дешевых тарифов.
Недостаточная доп. монетизация	Членская база стабильна, доп. выручка низка	Низкое проникновение РТ/платных программ/других услуг.
Ограничение вместимости	Рост базы ухудшает опыт	Пики посещений, очереди, заполненность групп, жалобы, падение опыта/удержания.
Несоответствие формата месту	Клуб проигрывает в конкретной локации	Проблемы локальные: похожий формат работает в других районах, но здесь слаб.
Размытое позиционирование	Клиенту трудно объяснить, почему выбрать именно этот клуб	Обещание, цена, продукт и реальный опыт дают противоречивые сигналы.
Проблема портфеля сети	Средняя сеть выглядит нормально, клубы — нет	Сильная неоднородность по зрелости, формату, локальному рынку и экономике.

9. Цена: фактическая система обмена, а не ценник

В фитнесе цена складывается из тарифа, срока, прав доступа, вступительного платежа, скидки, рассрочки, заморозки, гостевых и семейных правил, сетевого доступа и включенных услуг. Поэтому две карты «по 3 000 руб. в месяц» могут быть экономически и психологически разными продуктами.

Что измерять

Не только прайс, а фактически получаемую выручку на клиента по тарифу и когорте: с учетом скидок, промо, неоплат, возвратов, заморозок и дополнительных услуг.

9.1. Цена может управлять не только выручкой, но и загрузкой

Специализированная книга по маркетингу фитнес-услуг рассматривает цену одновременно через конкурентов, воспринимаемую ценность, чувствительность клиентов, затраты, позиционирование и ограниченную вместимость клуба. Для фитнеса это особенно важно: одинаковая цена для всех часов и дней может быть не единственным вариантом. Дифференциация тарифов по времени посещения, дням недели или условиям доступа способна перераспределять спрос между перегруженными и недогруженными периодами. Поэтому ценовая политика должна анализироваться вместе с фактической загрузкой, а не отдельно от продукта и операционной экономики.

Численные оценки влияния цены, приведенные в книге 2012 года, в этот отчет не переносятся: для Москвы 2026 года они требуют отдельной проверки на текущей структуре затрат, спросе и фактической эластичности.

9.2. Летом 2026 года рынок снова активно использует скидки

Обзор FitnessData по двадцати городам в мае–июне 2026 года показывает возврат агрессивных ценовых приемов. По данным их колл-центра, почти каждый второй обследованный клуб называл номинальную цену и фактическую цену со скидкой, обычно на 25–40% ниже; примерно каждый четвертый предлагал необычно длинные или нестандартные сроки карт; подписочные сети часто снижали или отменяли вступительный платеж. Это не доказывает, что скидки являются правильной стратегией, но показывает реальное усиление ценовой конкуренции.

Для аналитики особенно важно считать не прайс-лист, а фактическую реализованную цену. Если продажи растут за счет скидки, одновременно нужно смотреть маржу, состав новых клиентов, их последующее использование, продления и доход от дополнительных услуг. Иначе рост количества продаж может ухудшать экономику.

Источник [86]: FitnessData, обзор подходов к ценообразованию и реализации клубных карт, май–июнь 2026 года.

10. Удержание — результат всей системы

Профильный корпус особенно силен в теме удержания. Tharrett & Peterson выделяют факторы удержания, ценность членства, опыт и способы расчета; Gerson связывает удержание с сервисом, отношениями, индивидуальным вниманием и реакцией на обратную связь; Annesi добавляет механизм мотивации, целей и прогресса. Ни один из этих источников не позволяет утверждать, что существует одна универсальная «магическая метрика». Их общий смысл другой: отток формируется до даты продления.

Слой	Возможный механизм	Что можно наблюдать
Удобство	Клуб трудно встроить в жизнь	Время дороги, часы визитов, отмены, частота.
Компетентность новичка	Человек не знает, что делать	Вводные занятия, использование программы, вопросы, первые недели.
Прогресс	Усилия не дают осязаемого результата	Цели, замеры, обратная связь, РТ, самооценка.
Отношения	Нет социальной/персональной связи	Контакты с тренером, группы, обращения, вовлеченность.
Опыт	Раздражение от сервиса или среды	Жалобы, чистота, загрузка, оборудование, реакции персонала.
Цена/ценность	Платеж перестает казаться оправданным	Изменения тарифа, скидка, отказ при продлении, причины ухода.
Жизненные обстоятельства	Причина вне клуба	Переезд, здоровье, график, финансы — требуют отдельной классификации.

10.1. Жалоба и недовольство — часть системы удержания

Отдельно полезна связь между неудовлетворенностью и коммерческой работой. Авторы рассматривают обращение недовольного клиента не только как сервисный инцидент, но и как управляемый процесс восстановления отношений: дать человеку сформулировать проблему, принять ответственность за разбор причины, предложить исправление или компенсацию, показать прогресс и только затем обсуждать продление. Это не доказывает, что такая процедура гарантированно снижает отток, но дает проверяемую гипотезу для сети: качество обработки жалоб и скорость восстановления услуги могут быть самостоятельными факторами продления членства.

10.2. Удовлетворенность необходима, но не равна удержанию

Отдельный вывод этой книги особенно важен для зрелого конкурентного рынка: удовлетворенный клиент не обязательно остается клиентом. При большом количестве альтернатив человек может быть в целом доволен клубом и все равно перейти к конкуренту из-за нового предложения, удобства, цены, смены места жительства, интереса к другому формату или изменения собственных целей. Поэтому опрос удовлетворенности нельзя использовать как замену анализу фактического поведения и продлений.

В диагностике сети необходимо разводить как минимум три показателя: оценку опыта, намерение продолжать и реальное продолжение отношений. Разрыв между ними сам по себе информативен. Высокая удовлетворенность при слабом продлении указывает на необходимость искать причины вне базового качества услуги: изменение потребности, более привлекательную альтернативу, несоответствие тарифа фактическому использованию, удобство, цену или слабую ценность именно для данного сегмента.

10.3. Современные исследования уточняют связь посещаемости и удержания

Исследование 2023 года на 661 участнике одного фитнес-центра сопоставило анкетные оценки с фактическим поведением за 56 недель. Наиболее полезными для объяснения удержания оказались намерение продлить членство и наблюдаемая поведенческая лояльность — прежде всего посещаемость и ее устойчивость. Это усиливает значение данных о реальном использовании клуба, но не превращает посещаемость в

универсальную единственную причину удержания: исследование выполнено в одном центре и рассматривает ее вместе с отношением клиента к клубу, ценностью и удовлетворенностью.

Источник [86]: García-Fernández et al., «Exploring the interplay between attitudinal and behavioural determinants of fitness centre member retention», European Sport Management Quarterly, 2023. Используется как современное эмпирическое подтверждение связи поведения и удержания, с учетом ограничений выборки.

11. Если это сеть: возникает второй уровень управления

Большинство профильных книг лучше описывают отдельный клуб, чем современную сеть. Поэтому сетевой анализ требует отдельного слоя. Нельзя считать, что сеть — это «средний клуб × количество точек».

Уровень отдельного клуба	Дополнительный вопрос уровня сети
Локальный спрос	Перекрываются ли зоны притяжения клубов; есть ли каннибализация или взаимное усиление?
Продукт	Какие элементы стандартизированы, а какие адаптированы к району и формату?
Цена	Единая ли тарифная логика; как устроен сетевой доступ; нет ли внутренних конфликтов цен?
Маркетинг	Что централизовано, а что должно решаться локально?
CRM	Видит ли сеть перемещения клиента между клубами и единый жизненный цикл?
Экономика	Как распределяется капитал; какие клубы зрелые, новые, перегруженные или структурно слабые?
Бренд	Создает ли единый бренд дополнительную ценность или скрывает неоднородность продукта?

Пробел доказательной базы

В специализированном фитнес-корпусе недостаточно современной теории по портфельному управлению сетью, перекрытию зон притяжения, распределению капитала и центральному/локальному маркетингу. Эти вопросы требуют внешней теории и данных конкретной сети.

12. Как перейти от отраслевого отчета к диагностике конкретной сети

12.1. Минимальный набор данных

Блок	Что запросить	Зачем
Продажи	Обращения, визиты, покупки, даты, источник, клуб, менеджер	Отделить проблему трафика от конверсии.
Членство	Тариф, цена, скидка, срок, дата старта/окончания, отмена, заморозка	Понять фактическую ценовую архитектуру и когорты.
Использование	Посещения по датам/времени, вводные активности, группы, РТ	Увидеть начало, регулярность, риск ухода, вместимость.
Продления/отток	Дата и вид продления, причина ухода, реактивация	Построить когорты удержания и причины потерь.
Доп. услуги	РТ, платные группы, SPA/медицина/детские программы и др.	Понять дополнительные источники ценности и выручки.
Финансы	Выручка, ФОТ, аренда/ооcиpансу, маркетинг, коммунальные, прочие затраты по клубу	Связать маркетинговые решения с экономикой.

Блок	Что запросить	Зачем
Локальный рынок	Адреса/районы клиентов, конкуренты, открытия/закрытия, транспортная доступность	Понять, что определяется самим клубом, а что — местом.
Клиентский голос	Отзывы, обращения, NPS/опросы, интервью, причины отказа и продления	Добавить реальное восприятие, которого нет на сайте оператора.

12.2. Последовательность анализа

1. Сначала установить, за счет чего изменилась выручка: число активных клиентов, фактическая цена, удержание, дополнительные услуги.
2. Разделить новые и зрелые клубы и не сравнивать их одинаковым способом.
3. Построить когорты по клубу, месяцу покупки, тарифу и каналу.
4. Проверить путь от обращения до продажи по каждому клубу и каналу.
5. Проверить первые 2–8 недель после покупки: начал ли клиент реально пользоваться продуктом.
6. Проверить удержание и отток по когортам, а не только общий процент по сети.
7. Связать цену/скидки с конверсией, использованием и удержанием.
8. Проверить загрузку клубов и пиковые часы: рост клиентской базы может ухудшать продукт.
9. Добавить локальный рынок и конкурентов к каждому клубу.
10. Сформулировать несколько конкурирующих объяснений и искать данные, которые их различают.
11. Только после этого выбирать действия и считать ожидаемый экономический эффект.

12.3. Информационный контур: какие данные должны соединяться

Специализированная книга 2012 года уже предлагает объединять сведения о действующих клиентах и потенциальных клиентах, частоте посещения, удовлетворенности и воспринимаемом качестве с данными о рынке, конкурентах и сегментации. В современной сети этот принцип можно расширить: CRM, приложение, контроль доступа, продажи, платежи, обращения в сервис, групповые занятия и дополнительные услуги должны образовывать единый аналитический контур, а не отдельные отчеты подразделений.

Практический смысл такого контура — возможность проследить не только «сколько продали», но и что произошло с конкретной когортой после продажи. Например: из какого канала пришел клиент, какой тариф купил, когда впервые посетил клуб, как часто возвращался, какими зонами и услугами пользовался, были ли жалобы, менялся ли его тариф и продлил ли он членство. Только такая связка позволяет отличать корреляцию от управленчески полезного объяснения.

13. Что сами операторы называют проблемами летом 2026 года

Опрос FitnessData за июнь–июль 2026 года показывает, что операторы фитнес-клубов видят широкий набор ограничений: высокая стоимость привлечения и рост расходов быстрее цен — по 35% упоминаний; дефицит кадров — 33%; сезонность — 28%; налоговые изменения — 25%; удержание клиентов и демпинг — по 22%; аренда — 19%; конкуренция подписочных клубов — 19% [9]. Эти данные отражают самооценку участников, а не причинный анализ, но хорошо показывают: отрасль сама не сводит проблемы к рекламе.

Источник [9]: FitnessData, «Проблемы фитнес-клубов в июне–июле 2026 года».

Проблема из опроса	Доля упоминаний	Как использовать
Стоимость привлечения	35%	Повод проверять экономику каналов, но не доказательство, что трафика недостаточно.
Расходы растут быстрее цен	35%	Маркетинговая диагностика должна видеть затраты и маржу.
Дефицит кадров	33%	Может ограничивать сервис, продажи, РТ и вместимость.

Проблема из опроса	Доля упоминаний	Как использовать
Сезонность	28%	Нужно сравнивать периоды корректно и работать с когортами/сезонами.
Налоги	25%	Внешний фактор экономики; не исправляется маркетингом.
Удержание клиентов	22%	Подтверждает значимость работы с базой, но причины нужно искать внутри жизненного цикла.
Аренда	19%	Локация — одновременно источник спроса и структурная статья затрат.

13.1. Летом 2026 года «маркетинговая проблема» у операторов соседствует с кадровой, налоговой и экономической

Опрос FitnessData за июнь–июль 2026 года показывает, почему опасно трактовать слабый рост как чисто рекламную проблему. Среди заметных ограничений клубы называли дефицит кадров (33%), сезонность (28%), рост налоговой нагрузки (25%), сложность удержания клиентов и демпинг конкурентов (по 22%), низкую маржинальность (21%), высокую стоимость аренды и конкуренцию со стороны клубов с регулярными платежами (по 19%). Временные отключения интернета и ограничения доступа к цифровым сервисам отметили 22% операторов. Это не причинный анализ и не репрезентативная статистика всей отрасли, но хороший индикатор того, насколько многопричинной стала управленческая среда.

Источник [9a]: FitnessData, «Проблемы фитнес-клубов в июне–июле 2026 года». Доли отражают ответы участников отраслевого опроса и не считаются доказательством причинности.

14. Что говорят клиенты: качественный срез московских отзывов

Чтобы отделить обещания брендов от реального опыта, проведен дополнительный качественный просмотр свежих отзывов 2026 года по нескольким московским клубам DDX Fitness, Spirit. Fitness, XFIT и World Class на Яндекс Картах и 2ГИС. Это не репрезентативный опрос и не рейтинг сетей: выборка нужна для выявления повторяющихся тем, которые затем следует проверять на большом массиве данных конкретной сети.

Повторяющаяся тема	Что видно в отзывах	Что это означает для диагностики
Близость и удобство	Клиенты прямо называют близость к дому/работе, транспорт и парковку причиной выбора или отказа.	Местоположение — часть продукта и удержания, а не только источник первичного трафика.
Загрузка и доступность	В одних клубах хвалят отсутствие очередей, в других той же сети жалуются на переполненность, шкафчики и невозможность записаться на группы.	Средняя загрузка сети малоинформативна; нужны пики и емкость по каждому клубу.
Чистота и состояние объекта	Одни точки описываются как новые и чистые, другие — как уставшие, с проблемами душевых, вентиляции, уборки или оборудования.	Бренд не гарантирует одинакового исполнения: состояние конкретного объекта влияет на обещанную ценность.
Тренеры и персонал	Сильный тренерский состав и помощь новичкам часто усиливают оценку клуба; грубость и слабая реакция на проблемы резко ухудшают ее.	Человеческое взаимодействие — самостоятельный элемент продукта и удержания.

Бассейн, сауна, СПА, группы	Дополнительные зоны и программы часто выступают причиной выбора и «поводом пользоваться», но дефицит мест или плохое состояние превращают преимущество в раздражитель.	Дополнительная услуга важна не только как доход: она влияет на частоту использования и воспринимаемую ценность.
Оплата, прекращение договора, возвраты	В негативных отзывах встречаются претензии к списаниям, возвратам и понятности прекращения членства.	Коммерческие правила — часть клиентского опыта; ошибки здесь могут разрушать доверие независимо от качества тренировок.
Доступ ко всей сети	Клиенты DDX отдельно отмечают возможность пользоваться разными клубами как ценность.	У сети появляется потребительская ценность, которой нет у одиночного клуба; ее надо измерять по фактическому межклубному использованию.

Самый важный вывод из отзывов — высокая неоднородность внутри одной сети. Один и тот же бренд получает противоположные оценки по чистоте, загрузке, сервису и состоянию оборудования в разных точках. Поэтому «бренд сети» и «реальный продукт конкретного клуба» должны быть двумя отдельными объектами анализа.

Источники [10–13]: свежие отзывы 2026 года на Яндекс Картах и 2ГИС по нескольким московским клубам DDX Fitness, Spirit. Fitness, XFIT и World Class. Используются только как качественные наблюдения; частотность тем и сравнение сетей требуют отдельной репрезентативной выборки.

15. Что подтверждает голос операторов

Публичные интервью руководителей полезны не как доказательство универсальных законов, а как источник информации о том, какие рычаги сами операторы считают существенными. В интервью 2025 года CEO DDX Елена Иванова обсуждает подписную модель, форматы залов, зонирование, проходимость, цифровизацию и маркетинг; в публичном выпуске 2026 года развитие сети вновь рассматривается через масштаб открытия клубов и экономику доступного фитнеса. Это хорошо согласуется с нашей диагностической картой: бизнес-модель, место, емкость, цифровой контур и коммерческая система должны анализироваться совместно, а не как независимые функции.

Важно не делать обратную ошибку: интервью руководителя описывает взгляд оператора и его управленческую модель, но не доказывает, что каждый названный фактор причинно ведет к росту. Для этого нужны данные по клубам, когортам клиентов и экономике.

Источник [14]: интервью с Еленой Ивановой, CEO DDX Fitness, «ПрактикаDays», 17–18 июня 2025; выпуск «Как сделать фитнес доступным и не прогореть?», май 2026. Используется как операторская позиция.

16. Сеть — портфель локальных бизнесов, а не один большой клуб

После сопоставления отраслевого корпуса, публичных предложений и клиентских отзывов сетевой уровень можно описать строже. Сеть объединяет два разных источника ценности: локальный клуб, который клиент реально посещает, и общесетевые возможности — единый бренд, доступ к нескольким точкам, приложение, правила членства, закупки, технологии, обучение, данные и централизованные процессы. Ошибка возникает, когда эти уровни смешиваются.

Уровень	Главный вопрос	Пример показателя / проверки
Локальный рынок	Есть ли достаточный спрос именно вокруг этой точки?	Зона притяжения, конкуренты, время доступа, локальная цена.
Клуб как продукт	Соответствует ли объект обещанию бренда и потребностям района?	Состояние, состав зон, расписание, загрузка, отзывы, доступность.

Клиентская база клуба	Какие когорты приходят, пользуются и уходят?	Продажа → первые визиты → частота → продление по клубу и тарифу.
Экономика клуба	Создает ли точка прибыль после локальных затрат и капитальной нагрузки?	Выручка, фактическая цена, дополнительные услуги, ФОТ, аренда, эксплуатация, вклад в сеть.
Общесетевая ценность	Пользуется ли клиент преимуществами сети?	Межклубные посещения, сетевой тариф, приложение, единые программы.
Центральные возможности	Что сеть делает лучше или дешевле централизованно?	Маркетинг, CRM, закупки, аналитика, обучение, стандарты, технологии.
Портфель	Как клубы влияют друг на друга?	Переток клиентов, пересечение зон притяжения, различия зрелости и форматов.

Отсюда следует рабочее правило: сначала оценивать каждый клуб как локальную экономическую единицу, затем — его роль в портфеле. Средний показатель по сети допустим только после того, как проверена неоднородность. Это аналитический вывод нашего исследования; специализированный фитнес-корпус по-прежнему недостаточно силен в вопросах распределения капитала, пересечения зон притяжения и управления портфелем, поэтому эти темы требуют дополнительной внешней теории и данных компании.

16.1. Рост сети может скрывать слабость зрелых клубов

Свежий пример дает Bright Fit. По данным, опубликованным FitnessData со ссылкой на CEO сети, за первое полугодие 2026 года выручка всей сети по потоку выросла примерно на 6%, тогда как сопоставимые клубы почти не выросли; в отдельные месяцы продажи клубных карт в сопоставимых объектах снижались год к году на 10–14%. Такой разрыв показывает, почему сети необходимо одновременно смотреть общий рост и показатели сопоставимых зрелых клубов: новые открытия могут создавать положительную динамику сети даже при ослаблении ядра.

Внутренняя управленческая картина должна поэтому иметь минимум два уровня: развитие портфеля — открытия, закрытия, инвестиции, новые площади — и здоровье действующих объектов — продажи, активная база, удержание, загрузка, реализованная цена, дополнительные услуги и прибыльность. Для многоформатной сети к этому добавляется разделение по форматам и локальным рынкам.

Источник [14a]: FitnessData, отраслевые новости с итогами Bright Fit за I полугодие 2026 года. Показатели сети трактуются как сообщенные оператором, а не как аудированная финансовая отчетность.

16.2. Сетевой эффект начинается с единого информационного контура

Современные отраслевые системы управления сетью объединяют в одном контуре заявки, продажи, посещения, оплаты, продления, работу сотрудников, загрузку и финансовые показатели по отдельным точкам. Сам факт наличия такой системы не гарантирует хороших решений, однако технически делает возможным именно тот тип анализа, который нужен сети: сравнение клубов и когорт, отслеживание перехода клиента после продажи, выявление риска непродления и отделение локальных проблем от общесетевых.

Для нашей диагностической модели это означает, что данные сети должны быть не просто «собраны в одной CRM», а приведены к единым определениям: что считается активным клиентом, продажей, продлением, посещением, скидкой, доходом дополнительной услуги и оттоком. Без общего словаря даже красивый сетевой дашборд может сравнивать несопоставимые величины.

Источник [14b]: публичное описание функций FitBase для сетей и фитнес-клубов, 2026. Используется как свидетельство доступной инфраструктуры данных, а не как доказательство экономического эффекта продукта.

16.3. Для сети география создает конфликт между ростом покрытия и внутренним перетоком спроса

У сети появляется задача, которой почти нет у одиночного клуба: новое открытие может одновременно увеличить общий охват и забрать часть клиентов у существующего объекта. Исследования размещения сетевых объектов рассматривают это как конфликт двух целей — максимизации совокупного рыночного охвата и

минимизации внутренней каннибализации. Для фитнеса этот механизм особенно правдоподобен из-за повторных поездок клиента и высокой роли времени доступа, но величина эффекта должна оцениваться на фактических данных конкретной сети.

Практически это означает, что перед открытием, переносом или изменением формата клуба следует анализировать не только население вокруг новой точки, но и зоны притяжения действующих клубов, фактические маршруты клиентов, пересечение адресов проживания и работы, миграцию между клубами, изменение продаж и посещений соседних объектов после открытия. Для сети полезен показатель прироста на уровне всего портфеля: рост нового клуба минус потеря выручки и клиентской базы в существующих клубах.

Источники [14в–14г]: Kelly, Freeman & Emlen, competitive impact model for site selection; обзор конкурентного размещения объектов (Logistics Research, 2014). Используются как внешняя теория сетевой географии; не как готовый норматив для фитнеса.

16.4. Современная аналитика позволяет проверять различия между клубами, но данные должны быть сопоставимы

Публичные материалы FitBase показывают, что на практике уже доступны разрезы по выручке новых продаж, продлений и возвратов, оттоку, посещениям на человека, дополнительным услугам, загрузке по часам и дням и прогнозу продлений. Для управления несколькими объектами это полезный минимальный набор. Однако наличие панели показателей само по себе не решает диагностическую задачу: определения метрик, правила учета и периоды сравнения должны быть одинаковы во всех клубах.

Источник [14д]: FitBase, материалы по сквозной аналитике и отчетам загруженности клуба, 2026. Источник поставщика системы используется только для описания доступных видов данных и практики операторов.

16.5. Для сети считать нужно чистый прирост, а не выручку новой точки

При открытии нового клуба в уже покрытом районе часть его клиентов может быть действительно новой для сети, а часть — перейти из соседнего клуба того же бренда. Поэтому выручка новой точки сама по себе завышает оценку эффекта расширения. Для портфельного решения важнее чистый прирост: новая выручка минус потерянная выручка и маржа существующих клубов, плюс или минус изменение удобства и общей ценности сети для клиента.

Внешняя литература по размещению сетевых объектов и современные системы геоаналитики сходятся в базовой логике: пересечение зон притяжения нужно измерять, а не избегать автоматически. Некоторая внутренняя конкуренция может быть оправдана, если сеть получает больше нового спроса, улучшает покрытие или защищает рынок от конкурента. Но решение должно приниматься по приросту портфеля, а не по обороту нового объекта.

Источник [14е]: литература по размещению сетевых объектов и анализу каннибализации; используется как общая теория портфельной географии. Для фитнес-сети необходима проверка на собственных адресах, посещениях и миграции клиентов.

17. Экономика клуба: одинаковая выручка может означать разное качество бизнеса

После отдельного прохода по свежим отраслевым данным экономическую часть можно сформулировать строже. Главная ошибка — оценивать фитнес-бизнес только по темпу роста выручки. Один и тот же прирост оборота может быть получен за счет повышения цен, открытия новых объектов, роста активной базы, дополнительных услуг или изменения структуры оплаты, а прибыль при этом может двигаться в другую сторону. Поэтому в диагностике необходимо одновременно видеть выручку, структуру дохода, постоянные и переменные расходы, загрузку мощности и капитальные обязательства.

17.1. Давление расходов стало самостоятельным ограничением роста

По оценкам FitnessData, средняя рентабельность по чистой прибыли среди опрошенных операторов снизилась с 15% по итогам 2023 года до 13% по итогам 2025 года; заявляемая рентабельность по EBITDA в 2025 году составляла около 15%. В 2024 году фонд оплаты труда в среднем достиг 37% выручки и вырос примерно на 19%, расходы на аренду и содержание помещения — на 14%, маркетинговые расходы — на 9%. В 2025 году расходы на маркетинг оценивались уже примерно в 5% выручки. Это опросные отраслевые оценки, а не

аудированная отчетность, но они хорошо показывают направление: рост продаж сам по себе не гарантирует сохранения маржи.

Источники [15–17]: FitnessData, исследования рентабельности и структуры расходов за 2023–2025 годы. Используются как отраслевые ориентиры; для конкретной компании необходимы P&L и управленческий учет.

17.2. У разных форматов — разные источники дохода и разные ограничения

Сопоставлять клубы разных форматов только по выручке на объект некорректно. Подписной массовый клуб, полноформатный клуб с бассейном и небольшая студия по-разному используют площадь, персонал, тренеров, дополнительные услуги и предоплату. Поэтому экономическую норму надо определять внутри сопоставимого формата, а затем объяснять различия в бизнес-модели.

Формат	Основная логика дохода	Ключевая нагрузка	Что особенно проверять
Подписной массовый клуб	Ежемесячный доступ, масштаб, высокая активная база; возможна аренда тренерам	Площадь, аренда, инвестиции, загрузка, темп заполнения новых клубов	Доход на м², загрузка по часам, отток подписки, зрелость клуба, окупаемость открытия
Полноформатный / бизнес / премиум	Клубная карта + персональные тренировки + SPA/детские и другие услуги	Высокий ФОТ, бассейн и инженерия, сервисная инфраструктура	Доля дополнительных услуг, ФОТ, загрузка зон, фактическая цена карты, продления
Студия / специализированный формат	Продажа занятий или пакетов, высокая специализация, небольшая площадь	Аренда, загрузка расписания, тренерский фонд, стоимость привлечения	Выручка на слот/тренера, загрузка расписания, повторные покупки, экономика локации

17.3. Подписная модель показывает, насколько экономика зависит от конструкции бизнеса

Показательный, но не универсальный пример — DDX Fitness. В публичном обзоре бизнеса сети за 2025 год сообщались выручка 17,6 млрд руб. и EBITDA 6,5 млрд руб., то есть около 37% EBITDA-маржи. Отдельно указывалось, что аренда рабочих мест тренерам приносит около 10% выручки. Эти показатели нельзя переносить на средний российский клуб: они относятся к конкретной быстрорастущей сети и ее модели. Но они демонстрируют принципиальную разницу между моделями: клуб может не только продавать членство и персональные тренировки, но и превращать тренерскую инфраструктуру в отдельный источник дохода.

Источник [18]: FitnessData, пересказ финансового обзора бизнеса DDX Fitness / Forbes, 2026. Показатели трактуются как публично сообщенные данные оператора.

17.4. Студийный бизнес требует отдельной проверки устойчивости

Студии могут показывать высокую выручку на небольшой площади, но более чувствительны к загрузке расписания, аренде, стоимости привлечения и качеству тренерского состава. По исследованию FitnessData, 16% опрошенных студий в 2025 году были убыточными, а около 20% студий, открытых с начала года, не продолжили работу. Для ориентира: средняя выручка московской студии по итогам 2024 года оценивалась в 11,4 млн руб., однако разброс между направлениями был большим. Следовательно, небольшая площадь сама по себе не означает легкую экономику: решающим становится доход с ограниченного расписания и способность возвращать клиента на повторные занятия.

Источники [19–20]: FitnessData, «Рынок фитнес-студий 2025» и данные о средней выручке студий за 2024 год. Оценки относятся к выборке и не являются нормативом для конкретной студии.

17.5. Дополнительные услуги — не «приятное дополнение», а часть модели дохода

По оценкам FitnessData, в 2024 году дополнительные услуги формировали около 32% выручки фитнес-объектов в среднем по рынку. При этом структура заметно различается: у крупных клубов с широким набором услуг доля может быть выше, а в Москве распространение подписных сетей, где тренеры нередко работают по арендной модели, сдвигает структуру дохода в сторону клубных платежей. Поэтому низкая доля персонального тренинга или SPA не всегда означает недоработку продаж — сначала надо понять саму конструкцию бизнеса.

Источник [21]: FitnessData, оценка структуры выручки фитнес-объектов по итогам 2024 года.

17.6. Практическая экономическая декомпозиция для диагностики

Для конкретного клуба полезно начинать не с вопроса «сколько выросла выручка?», а с разложения результата: активные клиенты × фактический доход от членства на клиента + доход дополнительных услуг + прочие доходы. Затем отдельно раскладываются расходы: персонал, помещение и эксплуатация, маркетинг и продажи, технологии, административные затраты, ремонт и амортизация, проценты и капитальные вложения. После этого можно отвечать на содержательный вопрос: клуб зарабатывает больше потому, что стал создавать больше ценности и эффективнее использовать мощность, или потому, что временно поднял цену, открыл новую площадь либо сократил качество и инвестиции.

18. Ограничения исследования и границы применения

Исследование объединяет актуальные рыночные данные 2025–2026 годов, специализированный книжный корпус, текущие предложения операторов, клиентские отзывы, исследования удержания, экономику разных форматов и отдельный слой по сетевому управлению. При этом отраслевые оценки не заменяют CRM, P&L, когортные данные, геоаналитику и исследования клиентов конкретной компании. Поэтому выводы отчета следует использовать как диагностическую рамку и систему проверяемых гипотез, а не как готовый диагноз отдельной сети.

Для анализа конкретной компании всё равно останутся принципиально недоступными без внутренних данных вещи: фактическая цена продажи, структура скидок, когорты продлений, причины ухода, прибыльность по клубам, загрузка, стоимость привлечения по источникам, миграция клиентов между объектами и окупаемость капитала. Их нельзя достроить отраслевыми данными.

Пробел	Что сделать	Что это даст
Количественный голос клиента	Собрать большую, сбалансированную выборку отзывов по форматам и клубам; кодировать темы и частоты.	Понять, какие темы действительно системны, а какие являются единичными эпизодами.
Экономика российских клубов	Добрать надежные текущие данные по марже, ФОТ, аренде, доходу на клиента, дополнительным услугам и капитальным затратам.	Связать маркетинговые симптомы с прибылью, а не только с выручкой.
Портфель сети	Добавить литературу и практику по многообъектным сервисным сетям: пересечение зон притяжения, локальная адаптация, стандартизация, распределение капитала.	Усилить второй уровень диагностики — решения по сети, а не только по отдельному клубу.
Проверка причинности	Для ключевых связей сформулировать, какие данные или эксперименты могут отличить причинный эффект от простой связи.	Не превращать правдоподобные отраслевые истории в недоказанные рекомендации.

19. Итоговая управленческая рамка

Ключевой тезис

Маркетинг фитнес-клуба нельзя отделить от продукта, использования, клиентского опыта, удержания и экономики. Продажа членства — начало отношений, а не конец воронки.

Внешний отчет должен приводить руководителя не к выводу «надо больше рекламы», а к правильному вопросу: где именно ограничен рост — в локальном спросе, привлечении, продаже, начале занятий, удержании, цене, вместимости, дополнительных услугах или в устройстве самой сети?

Поэтому универсальная диагностическая логика выглядит так:

Рынок → локальный спрос → выбор клиента → предложение → цена и членство → привлечение → продажа → начало занятий → использование → удержание → дополнительные услуги → экономика клуба → экономика сети

Сильная аналитика не обязана заранее знать ответ. Ее задача — правильно разложить бизнес, сформулировать конкурирующие объяснения и показать, какие данные превращают предположение в управленческий диагноз.

Приложение А. Источники и роль источников

Источник	Как используется
[1] FitnessData	«Итоги I квартала 2026 по форматам фитнес-объектов». Актуальные оценки российского рынка и динамики форматов.
[2] FitnessData	«Итоги I кв. 2025 года на рынке фитнес-услуг России». Москва: клиенты, проникновение, доля подписочной модели.
[3] Health & Fitness Association	2025 Fitness Industry Benchmarking Report. Используется как методический ориентир состава финансовых и операционных показателей; международные нормативы не переносятся на Москву.
[4] DDX Fitness	Официальный сайт, тарифы и описание вводной тренировки/Smart Start/InBody/сетевого доступа. Снимок публичного предложения на август 2026.
[5] Spirit. Fitness	Официальный сайт, раздел «О компании». Позиционирование: технологичные клубы с оплатой за месяц, InBody, сообщество, технологии.
[6] World Class	Официальный сайт и карта клубов. Премиальный формат, бассейны, детский фитнес, SPA, медицинский персонал и широкий набор услуг.
[7] Maguire; Sassatelli	Fit for Consumption; Fitness Culture. Социологические механизмы: идентичность, дисциплина, удовольствие, социальность, символическая роль клуба.
[8] James J. Annesi	Enhancing Exercise Motivation. Механизмы мотивации, целей, программы, контроля прогресса и поддержки удержания.
[9] FitnessData	«Проблемы фитнес-клубов в июне–июле 2026 года». Самооценка текущих проблем операторов.
Национальное фитнес-сообщество — мониторинг I полугодия 2026	Актуальная отраслевая оценка выручки, продаж карт, дополнительных услуг и загрузки; не официальный статистический ряд.
Яндекс Карты и 2ГИС — отзывы московских клубов, 2026	Качественный слой реального клиентского опыта; не используется как репрезентативный рейтинг.
Интервью руководителей DDX Fitness, 2025–2026	Операторская логика бизнес-модели, масштабирования, цифровизации и коммерции; не доказательство причинности.

Специализированный книжный корпус

- Stephen J. Tharrett, James A. Peterson — Fitness Management, 3rd ed.
- Mike Bates — Health Fitness Management.
- James J. Annesi — Enhancing Exercise Motivation.
- Jennifer Smith Maguire — Fit for Consumption.
- Roberta Sassatelli — Fitness Culture.
- Patrizia Gazzola, Enrica Pavione, Francesco Ferrazzano — Evolution of the Global Fitness Industry.

- Alain Claude Ferrand, Marco Nardi, Vicente Gambau i Pinasa — Marketing en el Fitness: Gestión de servicios deportivos (2012).
- Richard F. Gerson — Members for Life.
- Stephen Tharrett, Patricia Amend — 101 Strategies for Improving Member Retention.
- Ray Algar — Mastering Health Club Management.
- Sarah Bolitho, Paul Conway — The Complete Guide to Fitness Facility Management.
- Практические книги Plummer, Thompson, Шумилина/Ивановой, Вавилова, Сооер используются как источники гипотез, а не как доказательство универсальных норм.

Общая маркетинговая база

- Kotler, Keller, Chernev — Marketing Management, 17e.
- Lambin, Schuiling — Market-Driven Management.
- Michael Porter — Competitive Strategy.
- Aaker & Moorman — Strategic Market Management.
- George Day — market-driven organization / market strategy.
- McDonald, Wilson, Chaffey — Marketing Plans.
- Другие специализированные источники по ценообразованию, ценности, бренду, клиентскому опыту и аналитике используются как общий теоретический слой, не заменяющий отраслевые данные.

Актуальные отраслевые интернет-источники 2026

- FitnessData — оперативная динамика российского и московского рынка, форматы, рекуррентная модель, ценообразование, открытые данные операторов.
- Национальное фитнес-сообщество — мониторинг выручки, продаж, дополнительных услуг, затрат и рентабельности отрасли.
- Публичные материалы операторов и интервью руководителей — как источник заявленных бизнес-моделей и управленческих приоритетов.
- FitBase и другие отраслевые системы автоматизации — как источник понимания доступной инфраструктуры данных и процессов; коммерческие заявления не считаются независимым доказательством эффекта.
- FitnessData — исследования рентабельности и структуры расходов 2023–2025: чистая прибыль, EBITDA, ФОТ, аренда, маркетинг.
- Публичные финансовые данные DDX Fitness — используются как пример конкретной бизнес-модели, а не как отраслевой норматив.
- FitnessData — исследования студийного сегмента и структуры дополнительных услуг; используются для сравнения форматов с обязательной оговоркой о выборке.

Дополнительные источники:

- FitnessData — «Проблемы фитнес-клубов в июне–июле 2026 года»: текущий срез стоимости привлечения, расходов, кадров, сезонности, налогов, удержания и аренды.
- FitnessData — «Индекс состояния фитнес-отрасли в июне–июле 2026 года»: субъективная оценка финансового состояния клубов и студий и баланс открытий/закрытий.
- FitnessData — «Итоги I квартала 2026 по форматам фитнес-объектов»: разрыв динамики между рекуррентными клубами, студиями и классическими клубами.
- FitnessData — итоги Bright Fit за I полугодие 2026 года: пример различия между ростом всей сети и динамикой сопоставимых клубов.
- FitnessData — «Рентабельность фитнес-бизнеса и прирост расходов в 2025 году»: рентабельность по чистой прибыли и EBITDA, расходы на маркетинг.
- FitnessData — «Доля дополнительных услуг... 32%»: структура выручки и различия по форматам.
- Journal of Global Sport Management — исследование удержания 661 участника фитнес-центра, 56 недель: намерение продлить и устойчивость посещений как сильные объясняющие признаки удержания.
- BMJ Open — продольное исследование новых членов 25 клубов Осло: динамика посещаемости, прекращение тренировок и связь с изменением физической формы.
- Внешняя литература по размещению сетевых объектов — как теоретический слой для анализа пересечения зон притяжения и внутреннего перетока спроса.

Приложение В. Правила интерпретации

1. Не переносить старые численные нормативы на Москву 2026 года без актуальной проверки.
2. Не считать публичное обещание бренда доказательством реального клиентского опыта.
3. Не считать отраслевой опрос доказательством причинности: он показывает восприятие операторов.
4. Не создавать готовые клиентские сегменты из книг; реальные сегменты должны возникать из данных и исследования клиентов.
5. Разделять факты, механизмы, аналитические выводы и гипотезы для конкретной компании.
6. Сравнивать сопоставимые форматы: полноформатный клуб, студия, подписочная сеть и luxury-клуб имеют разную экономику и клиентскую логику.
7. Не анализировать сеть только по средним показателям: клуб является отдельной локальной экономической единицей.
8. Финальное управленческое решение должно объединять общую маркетинговую теорию, фитнес-специфические механизмы, актуальный рынок, данные компании и исследование клиентов.

Приложение С. Карта изученных операторов и моделей конкуренции

Таблица предназначена не для рейтинга брендов, а для быстрого понимания различий в конструкции предложения. Публичные сайты показывают заявленную модель; реальный клиентский опыт требует проверки по конкретным клубам и внутренним данным.

Оператор / группа	Рабочий формат	Ключевая логика предложения	Что важно проверять в диагностике
DDX Fitness	массовая сеть / ежемесячная модель	низкий входной барьер, сеть, цифровой путь, стандартизированный продукт, дополнительные доходы от тренерской экосистемы	загрузка по клубам и часам; качество активации новичков; фактическая цена; отмены подписки; локальная каннибализация
Spirit. Fitness	доступный сетевой клуб с регулярной оплатой	фитнес + здоровье/самочувствие, сеть, технологические сервисы, вводные механики	привлечение против удержания; использование вводных сервисов; загрузка; различия клубов; продления/отмены
Fitness House	массовый полноформатный / value	широкая инфраструктура по относительно доступной цене	состояние объектов; загрузка; фактический состав включенных услуг; скидки; экономика старых и новых клубов
Alex Fitness	массовый полноформатный	доступность и широкий базовый набор услуг	локальная конкуренция; конверсия; состояние продукта; качество сервиса; цена/скидка/удержание
Bright Fit	комфорт / средний сегмент	комфортная среда и полноценный фитнес без luxury-позиционирования	рост сопоставимых клубов; чувствительность к цене; локальная дифференциация; удержание и дополнительные услуги
WeGym	семейный / районный full-service	семейность, широкий набор услуг, локальная привязка	семейные сценарии; загрузка зон; доля доп.услуг; роль расположения; различия клубов
XFIT	business/premium + несколько форматов	полноформатный продукт, методики тренировок, сеть и франчайзинговые форматы	не смешивать форматы; цена и бренд; качество исполнения; доля РТ; удержание; экономика каждой модели
World Class	premium lifestyle	премиальная инфраструктура, сервис, статус, широкий набор занятий и wellness	премиальная ценность против фактического опыта; перегрузка; сервис; персонализация; дополнительные услуги
Encore Fitness	premium / luxury lifestyle	дизайн, сервис, wellness, lifestyle и персонализация	соответствие премиального обещания опыту; utilization дорогой инфраструктуры; доход на клиента; удержание
Crocus Fitness	premium / sport & wellness	спортивная экспертиза, персонализация, wellness	локальный спрос; глубина персонализации; загрузка; дополнительные услуги; экономика инфраструктуры
Pride Wellness Club	private luxury / family wellness	закрытая семейная wellness-экосистема	не сравнивать с массовыми клубами; стоимость обслуживания; интенсивность использования; удержание семьи; ancillary revenue
Ohana / Republika / Powerhouse / A-	локальные и смешанные full-	сильная зависимость от конкретной точки, промо, состава услуг и локального	анализировать по клубам, а не только по бренду; локальная цена; продукт;

Оператор / группа	Рабочий формат	Ключевая логика предложения	Что важно проверять в диагностике
Fitness	service форматы	управления	отзывы; продажи; управленческие различия

Приложение D. Диагностическая матрица: симптом → гипотеза → проверка

Это рабочая матрица для первичной диагностики. Она не назначает решение заранее: один симптом может иметь несколько противоположных причин.

Наблюдаемый симптом	Конкурирующие гипотезы	Какие данные нужны	Как различить гипотезы
Продажи карт замедлились	меньше локального спроса; меньше обращений; слабее конверсия; выросла цена; промо вымывает органический спрос; клуб перегружен/устарел	лиды и источники; визиты/пробы; конверсия; фактическая цена; скидки; отзывы; загрузка; конкуренты	если лиды стабильны, а продажи падают — искать конверсию/цену/продукт; если падают лиды — проверять локальный спрос и каналы
Выручка растет, прибыльность ухудшается	рост за счет цены; расходы растут быстрее; ухудшился микс; новый объект еще не вышел на зрелость	P&L по клубам; ФОТ; аренда; маркетинг; фактическая цена; доп.услуги; CAPEX/амортизация	разложить рост выручки на цену, клиентов, удержание и микс; отдельно сравнить сопоставимые клубы
Лидов много, продаж мало	нецелевые источники; слабый процесс продаж; цена/условия не соответствуют ожиданиям; несоответствие продукта локальному рынку	лид → контакт → визит → продажа; источник; причина отказа; цена; клуб/география	сравнить конверсию по источнику, клубу, менеджеру и тарифу; провести разбор отказов
Новые клиенты быстро перестают ходить	слабый старт; неопределенные цели; тревожность/неуверенность; продукт неудобен; перегрузка; неудачный график	первые 2–8 недель посещений; вводные занятия; цели; РТ; расписание; жалобы; загрузка	сравнить раннее поведение удержанных и ушедших когорт; проверить эффект onboarding-механик
Высокий отток при нормальной удовлетворенности	удовлетворенность не равна приверженности; конкуренты дают более удобный/дешевый продукт; низкая привычка; слабая ценность членства	NPS/CSAT; намерение продлить; посещения; причина ухода; конкурентный переход; цена	развести оценку опыта, намерение продлить и фактическое продление; анализировать причины ухода
Средний чек растет, база не растет	ценовой эффект маскирует стагнацию клиентов; скидки меняют микс; зрелость рынка	активная база; продажи; продления; фактическая цена; тарифный микс	считать цену и объем отдельно; сравнить когорты по тарифам
Дополнительные услуги слабы	не тот сегмент; слабая интеграция РТ/SPA/студий в основной продукт; низкая конверсия тренеров; перегруженность/недоверие	доля покупателей доп.услуг; доход/клиента; РТ penetration; загрузка тренеров; причины отказа	сравнить клубы и когорты по проникновению доп.услуг и удержанию
Один клуб сети заметно хуже других	локальный рынок; объект/оборудование; команда; управление; конкуренты; возраст клуба; неправильный формат	club-level P&L; отзывы; загрузка; персонал; конкуренты; возраст; география	benchmark только с сопоставимыми клубами; исключить сетевую среднюю
Новый клуб растет, соседний падает	реальный прирост сети; внутренний переток клиентов; перекрытие зон притяжения	адрес клиента; миграции; покупки/отмены по клубам; время поездки; новые/перешедшие члены	считать чистый прирост сети после переходов между собственными клубами
Маркетинговые расходы растут, экономика не улучшается	CAC вырос; качество когорт хуже; реклама компенсирует отток; атрибуция переоценивает канал	расходы по каналам; CAC; когорты; удержание; LTV; инкрементальность	оценивать канал не по продаже карты, а по качеству и ценности когорты после покупки

Приложение Е. Что запросить у сети для диагностики

Ниже — практический перечень данных, достаточный для первого аналитического цикла. На старте не требуется идеальная BI-система: важнее единые определения и возможность связать клиента, продажу, использование и экономический результат.

Блок данных	Минимально необходимое	Предпочтительный разрез	Что это позволяет проверить
Портфель клубов	адрес, формат, площадь, дата открытия, часы работы, ключевая инфраструктура	клуб	сопоставимость объектов, зрелость, роль формата и географии
Продажи членств	дата, клуб, тариф, срок, прайс, фактическая цена, скидка, канал, менеджер	клуб × месяц × тариф × канал	объем, фактическая цена, скидки, микс, конверсия
Лиды и воронка	источник, дата, контакт, визит/проба, продажа/отказ, причина отказа	клуб × канал × когорта	где теряется конверсия и какие источники дают качественных клиентов
Активная база	идентификатор клиента, дата вступления, клуб, тариф, статус	клуб × когорта × тариф	динамика базы, зрелость когорт, реальная численность
Посещения	дата/время входа, клуб, тип активности при наличии	клуб × клиент × неделя	активация, частота, регулярность, перегрузка, ранние сигналы риска
Продления и уход	дата окончания, продлил/не продлил, пауза/заморозка, причина ухода, переход в другой клуб сети	когорта × клуб × тариф	удержание, отток, миграции, различия по продукту
Дополнительные услуги	РТ, студии, SPA, диагностика, бар/магазин и др.; сумма и дата	клуб × клиент × услуга	проникновение доп.услуг, доход на клиента, связь с удержанием
Клиентский опыт	жалобы, оценки, обращения, NPS/CSAT при наличии, темы отзывов	клуб × период × тема	разрыв между обещанием и опытом, service recovery, локальные проблемы
Загрузка и мощность	посещения по часу/дню, вместимость зон, расписание групп, загрузка тренеров	клуб × час × зона	перегрузка/недозагрузка, ценовое управление спросом, capacity constraint
Экономика клуба	выручка по источникам, ФОТ, аренда, коммунальные/эксплуатация, маркетинг, IT, ремонт, прочие OPEX	клуб × месяц	маржинальность, cost pressure, различия форматов
Инвестиции	CAPEX, оборудование, ремонт, открытие/релокация, амортизация	клуб × проект	не путать операционную прибыльность и капиталоемкость
Локальный рынок	основные конкуренты, цены, расстояние/время, открытия/закрытия, жилой/офисный профиль района	клуб / зона притяжения	локальный спрос, позиционирование, каннибализация, реалистичный потенциал

Приложение F. 12 вопросов, которые стоит задать до увеличения рекламного бюджета

1. За счет чего за последние 12 месяцев изменилась выручка: цена, число клиентов, удержание, дополнительные услуги или новые открытия?
2. Что происходит в сопоставимых зрелых клубах, если исключить эффект новых объектов?
3. Какие клубы сети являются лидерами и аутсайдерами по активной базе, продлениям, фактической цене и прибыли — и почему?
4. Сколько новых клиентов начинают регулярно пользоваться клубом в первые 2–8 недель?
5. Как различаются удержание и ценность клиента по каналу привлечения, тарифу и клубу?
6. Какова фактическая цена продажи после скидок, рассрочек, заморозок и промо?
7. Какие причины ухода подтверждены данными, а какие являются предположениями команды?
8. Есть ли клубы, где рост базы уже ухудшает опыт из-за загрузки, очередей или нехватки оборудования?
9. Какую часть выручки и маржи дают РТ и другие дополнительные услуги — и кому именно они нужны?
10. Не забирают ли новые точки клиентов у соседних клубов той же сети, и каков чистый эффект открытия для портфеля?
11. Соответствует ли предложение каждого клуба локальному рынку и реальной зоне притяжения?
12. Если увеличить рекламный бюджет на 20%, какой именно ограничивающий фактор бизнеса это должно устранить и как будет измерен экономический эффект?

Ключевой принцип отчета: сначала установить ограничение роста, затем выбирать маркетинговое или операционное действие.