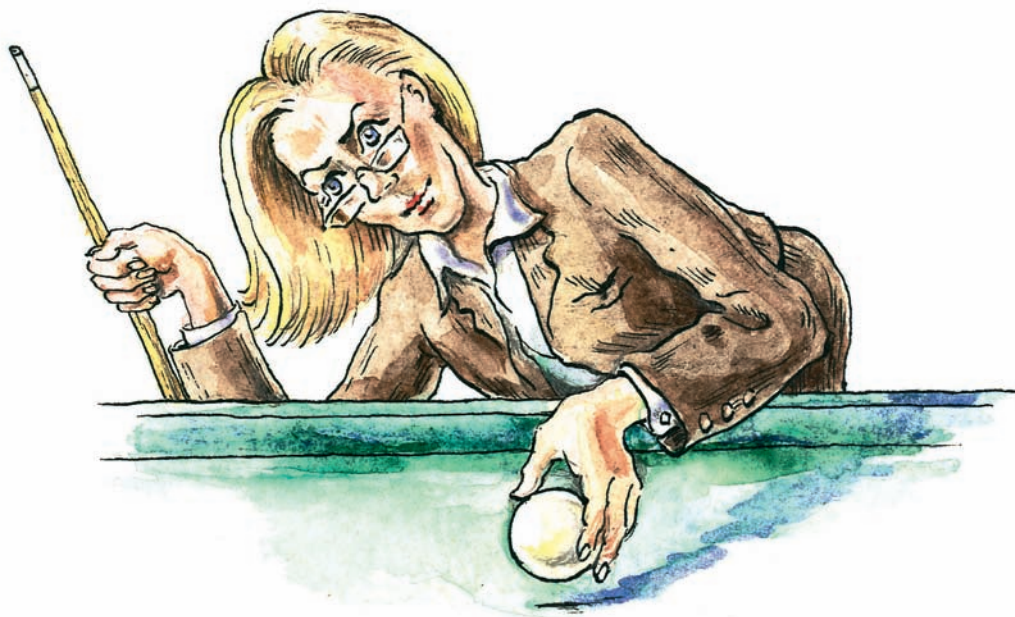




Dla wszystkich czy dla wybranych: kiedy rozszerzyć markę premium?

Agnieszka Gozdek 

Fitesse, sieć luksusowych klubów odnowy biologicznej, cieszy się od kilku lat uznaniem i wysoką renomą nie tylko w branży, ale też w grupie zamożnych i bardzo wymagających klientów. W jej bezpieczną dotychczas niszę wchodzi jednak silna konkurencja.

Najbardziej luksusowe światowe marki często omijają pręźnie rozwijające się, ale jeszcze bardzo młode rynki. Grupa zamożnych klientów jest tam bowiem zbyt nieliczna, by warto było rozpocząć inwestycje. Stwarza to szansę dla lokalnych graczy, którzy mogą zagospodarować niszę pozostawioną przez światowych gigantów.

Komfort rozwijania się w bezpiecznej niszy nigdy nie trwa jednak długo. Pojawiają się lokalni konkurenci, a wraz z dojrzewaniem rynku wchodzą też na niego międzynarodowi gracze. Broniące swojej pozycji firmy stają przed pokusą rozszerzenia działalności na nowe segmenty rynku i nowe kategorie produktów lub usług. Rozszerzenie marki premium pozwala bowiem wykorzystać jej ugruntowaną już pozycję i renomę wśród liczniejszej grupy docelowych odbiorców, a w konsekwencji zwiększyć przychody i zakres działania firmy.

Półka premium poszerza się, a wielu graczy jest zmuszanych do ruchu – ucieczki do góry i okopania się na pozycjach „ultraluksusowych” (ultrapremium) albo też na zejściu w dół i demokratyzacji swojego prestiżu („mastige” – od „mass prestige”) lub pojawieniu się w nowych, bardziej masowych kanałach dystrybucji.

Przed takim dylematem stanęła Marta Zagórska, prezes fikcyjnej firmy prowadzącej sieć luksusowych klubów odnowy biologicznej. Wejście na rynek francuskiego konkurenta zmusza ją do rewizji strategii i ponownego przemyślenia sposobu pozycjonowania marki oraz oferty cenowej dla klientów.

DOCHODZIŁA DWUDZIESTA. Marta Zagórska była zmęczona i poirytowana. Za ścianą jej gabinetu głośna muzyka przepełniała swoim dźwiękiem salę restauracyjną i pomieszczenia klubowe. W Fitesse trwał właśnie pokaz linii sportowej znanej, luksusowej marki odzieżowej. Była to zamknięta impreza dla członków klubu i ich gości. Ludzie bawili się świetnie, ale z frekwencją było gorzej. „Jeszcze rok temu na promocji nowego męskiego zapachu Diora był komplet” – przypomniała sobie Zagórska. I zaraz w myślach skonstatowała: „Pewnie takie promocje – nawet tych prestiżowych marek – trochę się już ludziom znudziły. Może trzeba znaleźć dla nich jakąś inną formułę?” Marta miała świadomość, że obecny wieczór nie będzie należał do udanych. Kilku klubowiczów w ostatniej chwili zrezygnowało z udziału w imprezie, choć wcześniej zarezerwowali stoliki.

Zagórska nie lubiła sytuacji, gdy podczas takich spotkań nie było kompletu gości w klubowej restauracji. Co innego w części do ćwiczeń i w gabinetach masażu czy na basenie, gdy Fitesse pełnił swoją normalną funkcję – był luksusowym centrum odnowy biologicznej. Wówczas zbyt dużo gości naraz mogło wprowadzić niepotrzebne zamieszanie, stworzyć wrażenie, że nie każdy podczas ćwiczeń może mieć do dyspozycji własnego trenera czy potrzebny sprzęt.

Marta weszła na salę restauracyjną. Witała się z klubowiczami, z których wielu znała osobiście. Przechodząc obok jednego ze stolików, usłyszała fragment rozmowy. Jej goście rozmawiali na temat zalet francuskich klubów odnowy biologicznej Le Sportif, które właśnie wchodziły na polski rynek. Jej humor pogorszył się jeszcze bardziej. „Jutro zwołam zebranie zarządu” – pomyślała, wychodząc z klubu i wsiadając do taksówki, aby wreszcie dotrzeć do domu.

Pomysł na biznes klasy premium

Marta Zagórska, współwłaścicielka i prezes firmy Fitesse, wpadła na pomysł utworzenia sieci luksusowych klubów odnowy biologicznej pod koniec lat

dziewięćdziesiątych. W Polsce istniało wprawdzie kilkanaście klubów fitness, głównie w hotelach, ale o żadnym z nich nie można było powiedzieć, że jest luksusowy. To była nisza, którą można było wykorzystać.

Na świecie moda na zdrowy styl życia i dbanie o własną kondycję święciła właśnie triumfy. Jednocześnie przybywało klubów o najwyższym standardzie. Zagórska nie wątpiła, że ten trend przyjdzie do Polski. Widziała podobne luksusowe miejsca w Stanach Zjednoczonych i w krajach Europy Zachodniej, gdzie często bywała podczas wielu różnych zawodów sportowych. Marta była bowiem wielokrotną mistrzynią Polski w triathlonie i srebrną medalistką mistrzostw Europy w tej dyscyplinie. Znała się na sporcie i miała pomysł na biznes, ale potrzebowała kapitału. Wykorzystując zdobyte w sporcie kontakty, dotarła do holenderskiego funduszu inwestycyjnego, który zainwestował w Fitesse i został jego współwłaścicielem.

Od początku kluby Fitesse kierowały swoją ofertę wyłącznie do zamożnych klientów. Do prezesów i menedżerów, którzy w nawale obowiązków nie mają czasu myśleć o swoim zdrowiu i kondycji fizycznej. Do osób aktywnych, ceniących sobie prywatność, a jednocześnie wymagających i lubiących luksus, które są gotowe dużo zapłacić za usługi najwyższej klasy oraz odpowiednie wyposażenie.

Pomysł okazał się strzałem w dziesiątkę. Przez ostatnie sześć lat, czyli od otwarcia pierwszego klubu w jednym z najbardziej reprezentacyjnych biurów Warszawy, gdzie swoje siedziby ma kilkadziesiąt różnych organizacji i przedsiębiorstw, Fitesse co roku zwiększała wartość sprzedaży swoich usług średnio o kilkadziesiąt procent.

W tym czasie firma otworzyła kolejne dwa kluby w stolicy – w luksusowych hotelach i po jednym w Gdańsku, Sopocie, Łodzi, Krakowie, Poznaniu, Wrocławiu, Szczecinie i w Zakopanem. Karty członkowskie Fitesse posiadało już ponad 2 tysiące osób.

Fitesse dość szybko stał się synonimem miejsca dla elity, marką usług najwyższej



klasy dla wąskiego kręgu wybranych, a wieści o renomowanej firmie szybko rozchodziły się wśród śmietanki towarzyskiej i biznesmenów. W niedługim czasie Fitesse stał się wyjątkowym i nieformalnym klubem, w którym załatwiano poważne interesy i w którym po prostu wypadało bywać.

Klub często wprowadzał nowości. Power yoga, masaże ma-uri czy lomi-lomi pojawiły się w ofercie w tym samym czasie, co w klubach Nowego Jorku lub Londynu. Nowości te reklamowane były w prestiżowych czasopismach oraz we własnym – prowadzonym na wysokim poziomie – magazynie. Rozprowadzano go wśród członków klubu, w klubach biznesowych i przez dystrybutorów luksusowych marek samochodów.

Konkurencja w natarciu

Mimo niekwestionowanych sukcesów Zagórska nie była w pełni usatysfakcjonowana. W ostatnim okresie zyski Fitesse zaczynały się kurczyć. Przez cały ubiegły rok wartość sprzedaży utrzymywała się na tym samym poziomie, a koszty operacyjne nieubłaganie rosły. Zagórska nie miała wyjścia: musiała płacić wysokie pensje znanym trenerom i byłym sławnym sportowcom, a także renomowanym szefom kuchni, którzy pracowali w jej klubach. Poza tym obiekty Fitesse wyróżniały się wysokim standardem, znacznie większą od innych tego

typu miejsc powierzchnią, gustownym i stylowym wystrojem i nowoczesnym sprzętem. Większy niż w innych tego typu centrach był też stosunek liczby personelu do liczby klientów. Za to wszystko trzeba więc było słono płacić.

Co gorsza, rynkowa nisza tak umiejętnie zagospodarowana przez jej firmę nagle zrobiła się jakby mniej bezpieczna i pewna. Sektor klubów odnowy biologicznej i ośrodków spa rozwijał się coraz szybciej, przybywało nowych firm oferujących również wysoką jakość usług. A w Fitesse od pewnego czasu nie było widać zmian. Zagórska miała wrażenie, że kierowana przez nią organizacja weszła w fazę zastoju. Natrętna myśl o konkurentach wytrąciła ją z równowagi. Mimo zmęczenia wnikliwie analizowała sytuację. Przecież Fitesse nie miał dotychczas bezpośrednich konkurentów. Był firmą elitarną, jedyną w swoim rodzaju.

Taksówka, która wiozła ją do domu, przejeżdżała właśnie przez Rondo de Gaulle'a. Na gmachu budynku po dawnym Komitecie Centralnym PZPR Zagórska dostrzegła nową reklamę. Ciśnienie jej podskoczyło. Na ścianie wisiał duży billboard promujący sieć klubów Le Sportif, o której dopiero co rozmawiali jej klienci. W oczy rzucał się slogan reklamowy: „Z nami pokonasz swoje słabości”.

Wiedziała dobrze, że ta francuska firma weszła już na polski rynek, ale nie spodziewała się, że tak szybko przystąpi

do frontalnego ataku. Nie dalej jak wczoraj w jednym z prestiżowych magazynów czytała krótki artykuł o Le Sportif. I choć szef tej firmy wypowiadał się dość ogólnikowo, jednak Marta nie miała wątpliwości, że chcą oni wejść na rynek zajmowany dotychczas przez Fitesse. Le Sportif zamierzało zaoferować klientom również wysoką jakość usług, ale z zupełnie odmiennym sposobem ich finansowania. Ich dewiza miała być prosta: „Płać tylko za to, z czego korzystasz”.

Taka strategia uderzała w nadrzędną zasadę funkcjonowania Fitesse, jako miejsca o najwyższym standardzie, z taką samą ofertą all inclusive dla wszystkich członków klubu. Ci, którzy chcieli korzystać z jego usług, płacili 300 złotych opłaty wpisowej oraz 7200 zł (600 złotych co miesiąc) za roczne członkostwo. Dzięki temu mieli zagwarantowane korzystanie ze wszystkich urządzeń na siłowni, basenu, komory krioterapii, jaskini solnej, z kortów do squasha czy gry w kręgle, w dowolnej ilości i w dowolnym czasie. Sama karta umożliwiała i ułatwiała dokonywanie rezerwacji on-line.

W ramach członkostwa była zagwarantowana też opieka trenera i niezbędne konsultacje medyczne. Za jedzenie i napoje klienci płacili osobno, podobnie jak za zabiegi kosmetyczne i masaże.

Z kolei sieć Le Sportif pobierała podobne wpisowe, ale cenę rocznego członkostwa uzależniała od wielkości pakietu, który każdy klient mógł wybrać stosownie do swoich potrzeb. Na przykład opłata w wysokości 3600 złotych rocznie zapewniała nieograniczony dostęp do wszystkich urządzeń, ale już bez opieki trenera, za którą klient płacił dodatkowo. Za 4600 złotych rocznie można było korzystać z urządzeń do ćwiczeń, trenera oraz basenu i sauny. Kolejne usługi wymagały dopłaty. Kluby Le Sportif miały ponadto bardziej sportowy, a mniej klubowy profil i nie oferowały zabiegów kosmetycznych, a jedynie masaże, oraz nie prowadziły własnej kuchni, tylko w miarę potrzeb korzystały z usług lokalnych firm cateringowych.

W odróżnieniu od Fitesse sieć Le Sportif nie zabiegała o najbardziej prestiżowe

Agnieszka Gozdek (a.gozdek@stratosfera.com) jest konsultantem ds. strategii w firmie marketingu strategicznego Stratosfera.

lokalizację swoich ośrodków, ale kilka jej klubów otworzyło swoje siedziby w nowych i bardzo popularnych centrach handlowych.

Oprócz dynamicznej ekspansji Le Sportif Zagórską niepokoiły ostatnie posunięcia nowej sieci hoteli, które otwierały własne kluby odnowy biologicznej. Choć nie dorównywały one klasą Fitesse, miały istotną zaletę – przewagę liczebną. Powstawały w innych dużych miastach, w których nie było jeszcze Fitesse.

Pomysły na rozszerzenie działalności

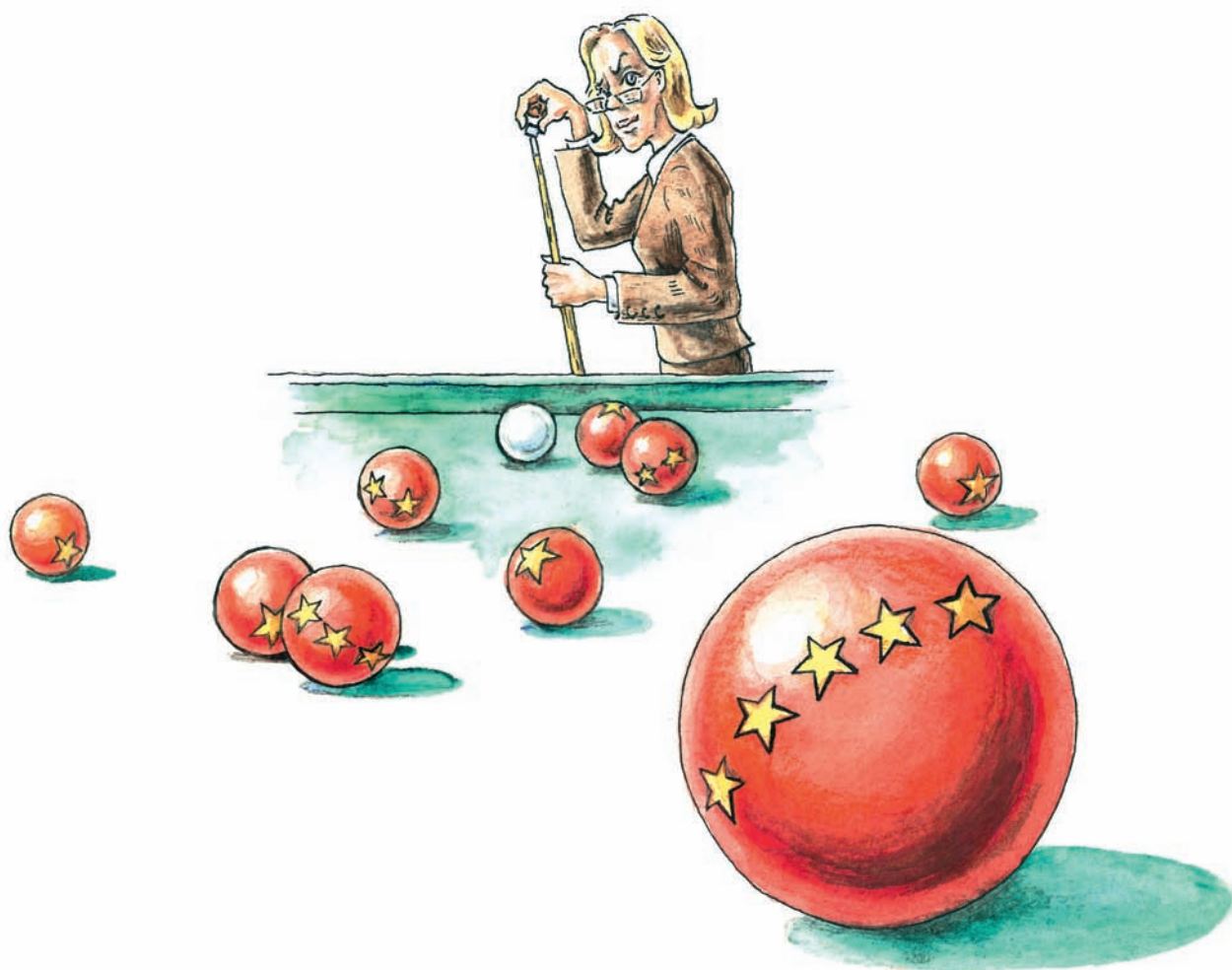
Po powrocie do domu Marta zrobiła sobie kawę i zaczęła przeglądać dokumenty z ostatniego zebrania udziałowców.

Przypomniała sobie rozmowę z holenderskimi współnikami, którzy namawiali ją do ekspansji poza Polskę i współpracy z grupą hoteli Springs, w których można byłoby otwierać kolejne kluby Fitesse. Marta lubiła nowe wyzwania, ale tym razem miała wątpliwości. Hotele Springs inwestowały w krajach Europy Środkowo-wschodniej, także w Polsce, i cieszyły się dobrą opinią, ale były to hotele o średnim standardzie, nieprzystające do standardu, jaki zapewniały swoim klientom kluby Fitesse. Z drugiej strony współpraca z hotelami Springs dawała możliwość powiększenia rynku. Sieć miała ponad 40 hoteli w Polsce i ponad 100 w całym regionie. Ale czy to się uda? I jak na ten nowy sojusz zareaguje kierownictwo

dwóch luksusowych hoteli, z którymi Fitesse do tej pory współpracował?

Marta postanowiła na gorąco spisać swoje myśli i otworzyła laptopa. Nie przejmując się późną godziną – była prawie 22 – napisała maila do **Janusza Bieleńi, dyrektora sprzedaży i marketingu Fitesse**. Kończąc wiadomość zdaniem: „A może w nowej sytuacji warto rozważyć współpracę z siecią Springs?”

Nie liczyła na natychmiastową odpowiedź, ale kiedy nowa wiadomość pojawiła się w jej poczcie, od razu ją przeczytała. Janusz, który jeszcze był w klubie – zmykali go po wyjściu ostatniego gościa – pisał: „Przecież cała polityka i strategia naszej firmy opiera się na idei produktu premium, wyjątkowego,



jedynego w swoim rodzaju”. Za chwilę zadzwoniła jej komórka. To był Janusz. Bez wstępnych powitań wyparował:

– Czy pamiętasz jak przebiegały szkolenia naszych handlowców. Uczyliśmy ich, że kluby Fitesse należy pozycjonować na rynku jako ofertę najwyższej klasy z ceną obejmującą wszystkie oferowane usługi, all inclusive. Nie możemy zaoferować mniej; nie możemy sprzedać mniej. Rozmawiając z potencjalnym klientem, dajemy do zrozumienia, że oferty innych klubów i spa nie dorównują naszej. A ty jednym ruchem chcesz przekreślić podstawową strategię firmy, bo jeśli postąpimy tak, jak proponujesz, popełnimy zbiorowe samobójstwo.

Nie czekając na odpowiedź Marty mówił podniesionym głosem:

– Nie pozwolę ci przehandlować naszej reputacji; nie za tę cenę. Zrozum, jak zaczniemy współpracę z hotelami Springs, wtedy będziemy tacy jak inni.

Marta nie chciała doprowadzać do konfrontacji, postanowiła omówić całą sprawę na jutrzejszym zebraniu.

Wiele wątpliwości

Janusz nie był taki cierpliwy. Musiał natychmiast podzielić się z kimś swoimi wątpliwościami, jakie ogarnęły go po rozmowie z szefową. Zadzwonił do najbliższych współpracowników **Waldka Magiera i Andrzeja Kozaka**.

– Umówmy się na drinka za pół godziny, w barze na placu Trzech Krzyży. Ja stawiam – powiedział Janusz, dzwoniąc do swoich współpracowników. Waldek i Andrzej bez zadawania zbędnych pytań od razu się zgodzili.

Popijając whisky, Janusz szybko streścił kolegom rozmowę z szefową i jej nowe plany rozwoju firmy. Zdziwiło go, że nie byli oni tymi informacjami tak zaniepokojeni jak on.

– Daj spokój – powiedział **Waldek Magier, były kolarz, a obecnie najlepszy**

sprzedawca ofert w Fitesse. – Dobrze wiesz, że jak Marta w coś uwierzy, nie ma na nią mocnych, więc nawet nie próbuj jej przekonywać. A poza tym to ona jest szefową, to jej firma. Zresztą kto wie, może Zagórska ma rację. Ty patrzysz na tę sprawę wyłącznie z perspektywy prestiżu, a ona w kategoriach rozwoju firmy.

– Ona chyba postradała zmysły. To się nie uda – odparł Janusz, wychylając szklankę do końca, a drugą ręką pokazując kelnerowi, by przyniósł nowe drinki.

Andrzej Kozak, dyrektor zarządzający obiektami klubowymi, nie czekał na kelnera.

– Janusz, nie zniechęcaj się od razu i nie bądź pesymistą – powiedział, odstawiając szklankę na bok. – Pomysł Marty nie jest wcale taki zły, jak na pozór może się wydawać. Spójrzmy na fakty. Teraz jako firma znajdujemy się na najwyższej półce, ale pewien efekt nowości już minął. To prawda, że za nasze usługi bierzemy od klientów więcej niż inni, ale przecież nasz docelowy segment rynku nie jest duży. Jeśli nie zaczniemy się rozwijać, jeśli nie znajdziemy dodatkowych źródeł przychodu, trzeba będzie mocno zacisnąć pasa. Bo wydatki będą stale rosły. Żeby utrzymać obiekty i urządzenia na najwyższym poziomie, musimy zadbać o wzrost przychodów. Tym bardziej że z klubów Fitesse zawsze będzie korzystała tylko pewna grupa ludzi, bardzo mała grupa, garstka wybranych. Jako przedsiębiorca Marta rozumie te uwarunkowania, a ja się z nią zgadzam: rzeczywiście czas najwyższy rozejrzeć się za jakąś możliwością rozwoju firmy albo przynajmniej poszerzyć niszę – Andrzej wychylił drinka, ale nie dopuścił kolegów do głosu.

– Jak rozumiem, Marta chce zrezygnować z rocznej opłaty członkowskiej i w jej miejsce wprowadzić jednorazowe wpisowe z możliwością rabatu dla firm.

Chce zmienić cennik, wprowadzając zróżnicowane ceny za rozmaite pakiety usług. Zapewne przeprowadziła jakąś kalkulację kosztów i zysków i faktycznie okazało się, że projekcja wpływów wygląda dobrze. I tak jedna trzecia członków nie korzysta z całej oferty. A przecież nikt, nawet najbogatszy klient, nie chce płacić za masaż, którego nigdy nie bierze, prawda? I co w tym złego, że Fitesse chce wprowadzić swoją markę do hoteli Springs? Na tym polega ekspansja, chodzi przecież o rozwój firmy. Jeśli na górze brakuje miejsca na rozwój, dlaczego nie mielibyśmy zejść oczko niżej?

Waldek kiwał głową, słuchając Andrzeja, i gdy ten wreszcie przerwał, wtrącił:

– Nie tracimy swojej pozycji, jeśli zabierzemy się do tego, jak należy. – I zwracając się do Janusza, dodał: – Kiedy spotykasz się z Zagórską, powiedz jej szczerze, co o tym myślisz, ale z drugiej strony bądź otwarty na jej pomysły.

Różne możliwości wzrostu

Rano Marta zajrzała do swojego laptopa. Tuż przed drugą w nocy Janusz wysłał do niej maila ze swoimi zastrzeżeniami. „Jest w nich sporo racji, ale przecież to nie on podejmuje decyzje w firmie” – pomyślała Marta. Nie wiedziała jednak, jak powinna postąpić. „Nie muszę się spieszyć” – pomyślała. Hotele Springs mogą jeszcze poczekać na odpowiedź. Zanim dojdzie do poważnych rozmów, warto też dokładniej przeanalizować inny pomysł, na przykład otwarcie ośrodków w biurach dużych korporacji, by zaproponować specjalną ofertę dla ich pracowników. Możliwości rozwoju jest więc sporo, trzeba się im tylko dobrze przyjrzeć” – skonstratowała Marta Zagórska.

Czy Fitesse może poszerzyć swój rynek, nie tracąc przy tym statusu marki premium?

• Swoich rad udzielają: Wojciech Kruk, przewodniczący rady nadzorczej i współwłaściciel Grupy W. Kruk, Tomasz Stepek, dyrektor generalny i wiceprezes firmy Akzo Nobel Coatings, Grzegorz Karasiewicz, kierownik Katedry Marketingu Wydziału Zarządzania na Uniwersytecie Warszawskim.

Studium przypadku powstało z inspiracji i na podstawie studium przypadku How Do You Grow a Premium Brand?, którego autorem jest Regina Fazio Maruca (HBR, March-April 1995).

W opisywanych w HBR Polska przypadkach przedstawiamy często pojawiające się dylematy kierownicze i konkretne rozwiązania proponowane przez ekspertów. Przypadki te są hipotetyczne, a nazwiska występujących w nich osób zmyślone.

KOMENTARZ

Wojciech Kruk



Wojciech Kruk

(w.kruk@wkruk.pl)

jest przewodniczącym rady nadzorczej i współwłaścicielem działającej na polskim rynku dóbr luksusowych Grupy W. Kruk.

Jednym z pomysłów na poprawienie sytuacji w sieci klubów Fitesse mogłaby być strategia odnowy marki, polegająca na wprowadzeniu do oferty prawdziwie innowacyjnych usług – takich, które antycypują utajone potrzeby klientów albo nieporównywalnie lepiej zaspokajają ich obecne gusty.

Marta Zagórska stoi przed trudnym wyzwaniem. Z jednej strony chciałaby zdynamizować działalność Fitesse, z drugiej – nie zniszczyć i nie zdewaluować wartości posiadanej marki premium. Zanim dokona wyboru odpowiedniej strategii, powinna spojrzeć kompleksowo na sytuację swojej firmy oraz przeprowadzić dokładną analizę tego, co dzieje się na świecie w obszarze klubów odnowy biologicznej. W jakim kierunku one się rozwijają? Czy nadal forma all inclusive jest tym rozwiązaniem, którego klienci najbardziej oczekują? Jeśli szybko nie podejmie w tym kierunku zdecydowanych działań, jej miejsce na dynamicznie rozwijającym się rynku zajmie konkurencja.

Wiele firm działających w elitarnym niszowym rynku prędzej czy później chce rozszerzyć swój profil działalności. Nie chcąc jednak stracić na dotychczasowym prestiżu, trzeba skoncentrować strategię rozwoju i wzrostu na tym samym, elitarnym poziomie. Wówczas ryzyko zniszczenia marki

premium jest zdecydowanie najmniejsze. Wystarczy spojrzeć, jak wielkim powodzeniem cieszą się firmowane przez Porsche i sprzedawane pod własną marką okulary, zegarki czy rowery.

Pod koniec lat dziewięćdziesiątych firma W. Kruk, producent luksusowej biżuterii, chcąc dalej się rozwijać, stanęła przed koniecznością rozszerzenia swojej oferty i wejścia na nowy segment rynku lub dotarcia do nowej grupy odbiorców. Mieliśmy świadomość, że naszymi klientami są przede wszystkim ludzie zamożni. I choć ich liczba stopniowo rośnie, to jest to nadal niewielki odsetek społeczeństwa. Poza tym rynek usług jubilerskich też jest ograniczony, w dodatku w polskich realiach jest on podzielony między cztery firmy.

Dlatego też naszą uwagę skierowaliśmy na nowy obszar, jakim była luksusowa odzież. Potencjał tego rynku jest ponad 20 razy większy od jubilerskiego, więc pokusa była bardzo silna. Firma zainwestowała w markę Deni Cler, uznawaną przez klientki

i branżę za luksusową. Naturalnie więc wzbogacała ona ofertę jubilerską, nie konkurując z nią. W dodatku mogliśmy nadal działać w obszarze tej samej grupy wymagających i zamożnych klientów.

To był świetny pomysł. Ale początki włączania marki Deni Cler do grupy W. Kruk nie były już takie udane. Zatrudniliśmy w firmie młodego prezesa, który popatrzył na naszą kolekcję odzieżową oczami swojej trzydziestoletniej żony, która była młodsza niż dotychczasowe klientki Deni Cler. Prezes zaproponował odmłodzenie marki i oferty. Na papierze wszystko wyglądało idealnie. Zamówiliśmy więc nowoczesną kolekcję ubrań dla dynamicznych, młodych kobiet i z nadzieją czekaliśmy na wzrost sprzedaży i rynkowy sukces. Ale efekt był odwrotny. Okazało się, że nasze stałe klientki, które od lat dobrze znały markę i wiedziały, czego mogą po niej się spodziewać, nie zaakceptowały nowej kolekcji. Mówiły, że nie jest dla nich i przestały przychodzić do salonów Deni Cler. Z drugiej strony młodsze kobiety, do których skierowana była oferta, w większości o niej nie wiedziały, a w dodatku cenowo była poza ich zasięgiem, była dla nich za droga. Ten przykład pokazuje, jak łatwo można zniszczyć jakość i renomę marki.

Szybko więc rozstaliśmy się z prezesem i równie szybko wróciliśmy do poprzedniej klasycznej oraz eleganckiej oferty dla kobiet na stanowiskach i w średnim wieku. Na nowo też zaczęliśmy odbudowywać zaufanie do marki i zapewniać nasze stałe klientki, że w ten sposób nie będziemy już postępować.

Współwłaścicielka Fitesse musi dobrze przeanalizować sytuację na rynku, ocenić pozycję i możliwości konkurencji, a przede wszystkim zbadać o to, czego tak naprawdę chcą jej klienci. Musi mieć też świadomość, że branża, w której działa, jest niezwykle podatna na modę i od niej uzależniona. Dziś popularne są kluby odnowy biologicznej, jutro będą gry zręcznościowe w terenie albo psychoterapia. Branża jubilerska nie jest

tak newralgiczna. Oczywiście zmieniają się upodobania i gusty klientek, ale potrzeba posiadania biżuterii jest niezmienna od ponad 3 tysięcy lat.

Jednym z pomysłów na poprawienie sytuacji w sieci klubów Fitesse mogłaby być strategia odnowy marki, polegająca na wprowadzeniu do oferty prawdziwie innowacyjnych usług – takich, które antycypują utajone potrzeby klientów albo nieporównywalnie lepiej zaspokajają ich obecne. Taką właśnie strategię Fitesse zrealizowało na początku swojej działalności. Usługi będące wizytówką firmy, takie jak: opieka słynnych trenerów, świetna kuchnia, elegancki wystrój wnętrz i prestiżowe lokalizacje klubów, już się chyba trochę opatrzyły i dla wielu klientów nie stanowią takiej atrakcji, jak kiedyś. Dlatego Marta Zagórska powinna poprosić Janusza Bielenię i pozostałych menedżerów o opracowanie nowej, przełomowej koncepcji usług, która ożywi wizerunek marki Fitesse i wzmocni dotychczasową bazę zamożnych klientów. Ciekawym pomysłem na rozszerzenie oferty pod marką Fitesse może być lokalizacja nowych klubów w biurach dużych korporacji. Ich oferta pod względem jakości powinna być taka sama jak w dotychczasowych klubach, ale od razu można ją urozmaicić pod względem cenowym, dostosowując do potrzeb pracowników biurowców.

Może się jednak okazać, że mimo wprowadzenia dodatkowych usług i produktów rynek, na jakim działa Fitesse, jest za mały, aby zagwarantować firmie utrzymanie wysokiej rentowności w długim okresie i nawet prestiżowa marka niewiele tu pomoże, bo źródła wzrostu zysku znajdują się poza tą najwyższą półką, która jest w centrum zainteresowania Fitesse.

Wówczas rozwiązaniem, jakie powinna wziąć pod uwagę szefowa firmy, jest opracowanie nowej kategorii klubów odnowy biologicznej, pod zupełnie inną nazwą, które umożliwią działalność w nowym segmencie rynku. Niewykluczone, że może to zrobić we współpracy z siecią hoteli Springs,

której standard usług jest niższy niż tych oferowanych przez Fitesse. Jednak kluby o obniżonym standardzie nie mogą być gorszą kopią oryginalnych klubów Fitesse. Powinny różnić się od siebie na przykład kolorystyką, wystrojem wnętrz, rodzajem muzycznego tła, zakresem usług lub lokalizacją, ale nie jakością usług. Nową ofertę należy skierować do segmentu niepokrywającego się z segmentem obecnie obsługiwanym przez Fitesse. Chodzi o to, aby pojawienie się nowych klubów nie wywołało zamętu w głowach obecnych członków klubów premium.

Niezwykle ważną kwestią w przypadku marki premium jest realizowana przez firmę polityka cenowa. Wprowadzanie jakichkolwiek zmian cenowych w przypadku dóbr luksusowych jest niezwykle ryzykownym, a czasami wręcz szkodliwym posunięciem. Sam jestem zagorzałym przeciwnikiem takich działań. Nie uznaję też zindywidualizowanego podejścia do klienta, które zwykle wiąże się ze specjalną ofertą cenową. Gdybym komuś zaproponował np. 20-procentowy rabat na zakup biżuterii, to inny klient miałby prawo obrazić się na nas, że on wcześniej przepłacił i kupił u nas za drogo, że go oszukałem. Tym bardziej że nie można taniej sprzedawać brylantu bez straty dla firmy. My tak nie postępujemy. Oczywiście nasze salony jubilerskie oferują promocje dla stałych klientów, ale są one kilkuprocentowe. Większe ruchy cenowe w marce luksusowej nie są wskazane.

W trakcie oceny i wyboru właściwego dla Fitesse wariantu szefowie firmy powinni przez cały czas traktować posiadaną markę jak obietnicę – obietnicę dostarczenia klientom określonych atrybutów i wartości, obietnicę jakości, obietnicę określonych wyników i obietnicę jakości usług. To naprawdę bardzo pomaga w wyborze wariantu.

Możliwości rozwoju są jednak często dosyć ograniczone. I dobrze. To przecież tylko naturalna konsekwencja skoncentrowania działań na zaspokajaniu potrzeb starannie dobranej grupy klientów.

KOMENTARZ

Tomasz Stepek



Tomasz Stepek

(Tomasz.Stepek@
wlc.akzonobel.com)

jest dyrektorem generalnym
i wiceprezesem firmy
Akzo Nobel Coatings,
producenta farb dekoracyjnych
i ochronnych dla budownictwa.

Zmiana sytuacji konkurencyjnej Fitesse wymusza zmianę stylu zarządzania tą organizacją. Tylko pod tym warunkiem firma będzie mogła zarówno utrzymać status marki, jak i rozszerzyć działalność.

Przypadek firmy Fitesse jest dosyć typowy dla szybko rozwijającego się, młodego rynku o dużym potencjale wzrostu. Jest również typowy dla firm, które zbudowały marki z segmentu premium i które stają często przed „pozornym” dylematem: mieć czy być. Pozornym, bo wiele firm udowadnia, że można i mieć, i być... W tym kierunku zmierzać powinny działania właścicieli i szefów sieci klubów Fitesse. Warto więc przeanalizować obecną sytuację firmy.

Zmieniające się otoczenie biznesowe i konkurencyjne, w jakim działa Fitesse, odsłania słabości grupy zarządzającej tą firmą. O ile intuicyjny model zarządzania Marty Zagórskiej sprawdzał się pod koniec lat dziewięćdziesiątych. W czasie budowania firmy, o tyle nadejście silnej międzynarodowej konkurencji powinno wymusić na grupie zarządzającej Fitesse zwiększenie profesjonalizmu. Podejmowanie decyzji na podstawie impulsów i doraźnych obserwacji wskazuje na braki podstawowych narzędzi i metod planowania. Brakuje bowiem analiz: zarówno wewnętrznych, dotyczących zmian zachodzących w sieci klubów i wśród jej klientów, jak i zewnętrznych, dotyczących otoczenia konkurencyjnego. Nie ma też pogłębionej

dyskusji oraz zespołowego szukania najlepszych dla spółki rozwiązań, a przede wszystkim brakuje w Fitesse długofalowych planów oraz wizji rozwoju firmy. Taki model podejmowania decyzji pozwala sądzić, że plany rozwoju przyjęte przez prezesa Zagórską nie uzyskają należytego wsparcia całej grupy zarządzającej. A to niesie zagrożenie dla kondycji, a w długoterminowym okresie także dla egzystencji spółki.

Zanim Zagórską podejmie jakąkolwiek decyzję, powinna skorzystać z pomocy zewnętrznej firmy doradczej, która wspierałaby zarząd w profesjonalnym wypracowaniu modelu dalszego rozwoju firmy. Co więcej, metody wypracowane z konsultantami mogłyby stanowić doskonałą podstawę do zmodyfikowania lub stworzenia modelu procesów decyzyjnych w spółce. W dłuższym terminie nieodzwonne jest stworzenie strategii rozwoju firmy lub przynajmniej analizy kilku możliwych scenariuszy. To pozwoliłoby Fitesse przygotować się organizacyjnie i finansowo do podjęcia stojących przed nim wyzwań rynkowych.

Niestety, brak takiego długoterminowego planowania powoduje, iż „niewidzialna ręka” rynku sama się o nie upomina. Aby firma mogła przygotować się do zbudowania

strategii, w pierwszej kolejności powinna poznać potrzeby i zachowania swoich dotychczasowych oraz potencjalnych klientów. Niezbędne jest więc rozpoczęcie nie tylko badań satysfakcji, lecz także analiz ich potrzeb i oczekiwań. Dzięki różnorodnym metodom (mapowanie rynku, analizy SWOT, grupy fokusowe, wywiady oraz badania ankietowe pracowników) zarząd może nie tylko poznać lepiej potrzeby swoich klientów, lecz także taktykę i metody konkurencji. Dzięki cyklicznemu stosowaniu wybranych badań może również oceniać ewolucję oczekiwań i potrzeb klientów tak, by zaproponować im nowe rozwiązania, które pomogą firmie unikać strat na skutek działań konkurentów. Przykładem podążania marek premium za oczekiwaniami klientów jest stworzenie przez Mercedesa, Audi i Volvo samochodów kompaktowych, nadal bardzo dobrze wyposażonych, podkreślających prestiż osób je kupujących.

Szefowie Fitesse muszą mieć świadomość, iż w starciu z konkurencją (sieć Le Sportif zamierza wejść na rynek z tańszą ofertą usług) kluczowym zadaniem jest utrzymanie stałej i lojalnej grupy prestiżowych klientów. Zagórska powinna więc zbadać, czego rzeczywiście oczekują użytkownicy klubów Fitesse, tak by dzięki ewolucji własnej oferty skutecznie blokować możliwość odejścia klientów do konkurencji.

Badania klientów oraz analiza sytuacji na rynku powinny pomóc w podjęciu decyzji, czy i jak zmienić politykę cenową w klubach Fitesse. Czy nadal ma być to oferta all inclusive, czy też – jeśli dowiodą tego badania – nowa koncepcja bardziej zróżnicowanych pakietów usług.

Nowe pakiety mogą ułatwić dotarcie do szerszej grupy klientów (nadal elitarnych), którzy chcą płacić tylko za to, z czego będą korzystać. Dla osób zdecydowanych płacić dotychczasowe stawki, ale być może niepotrzebujących stałej opieki trenera, rzadko korzystających z sauny czy masaży, może zostać przygotowana np. Karta Platynowa. Dla grupy najzamożniejszych klientów,

Zmiana polityki cenowej jest wyjątkowo ryzykownym przedsięwzięciem. Jeśli Zagórska zdecyduje się wprowadzić nowy cennik bez należytego przetestowania projektu, narazi tym samym markę na całkowitą utratę wizerunku.

dla których zakres oferowanych w klubach usług zostałby rozszerzonych o darmowe porady dietetyków i rehabilitantów, mogłaby powstać Karta Diamentowa. Taki podział pozwoliłby też na stworzenie niższych pakietów o wciąż prestiżowym zakresie usług, ale z ograniczoną ofertą. Tym samym, mimo wprowadzenia tańszych pakietów, firma mogłaby obronić poziom średniej marży, a jednocześnie zainteresować tańszymi usługami nową grupę klientów.

Moment wprowadzania tańszych pakietów to także doskonała możliwość poszerzenia liczby użytkowników klubów. Oczywiście potrzebne byłyby badania, ale najprostsze metody, takie jak preferencyjne stawki dla członków najbliższej rodziny czy wprowadzenie promocyjnych warunków dla osób przystępujących z polecenia dotychczasowych klientów, mogłyby zapewnić firmie wzrost przychodów w ramach dobrze sytuowanej grupy docelowej.

Zagórska nie może przy tym zapominać, że polityka cen stanowi integralną część oferty produktu i usługi. Jest podstawą wartości dostarczanej klientom – ogranicza do minimum konieczność skomplikowanego bilansowania korzyści i kosztów. Członkowie klubu nie zaprzatają sobie głowy cenami, lecz oddają się przyjemności ćwiczeń. Zmiana polityki cenowej byłaby naruszeniem nadrzędnej zasady firmy: „wszystko wliczone w cenę produktu najwyższej jakości”, która była źródłem dotychczasowego sukcesu firmy. W przekonaniu klientów Fitesse wartość oferty klubów tworzą w jednakowym stopniu dwa czynniki: wysoka cena i wysoka jakość usług.

Kiedy firma zaczyna manipulować ceną, to tak jakby przyznawała się klientom, że do tej pory dostarczała im niższą wartość, mniejsze korzyści. Klasycznym przykładem jest marka Lacoste, która chcąc poszerzyć grono klientów w USA, obniżyła ceny i zwiększyła dystrybucję o salony ze sprzętem sportowym. O mało nie doprowadziło to do upadku marki – dotychczasowi klienci utracili poczucie elitarności i porzucali markę, uznając ją za masową, zaś nowi nie utożsamiali się z nią, widząc w niej wciąż markę luksusową. Pozwoliło to na wzrost konkurentowi Lacoste, czyli firmie POLO Alpha Laurena. Sytuację Lacoste uratował dopiero nowy prezes firmy, wprowadzając drogie kolekcje, z dystrybucją ograniczoną do firmowych butików.

Zmiana polityki cenowej jest więc wyjątkowo ryzykownym przedsięwzięciem. Jeśli Zagórska zdecyduje się wprowadzić nowy cennik bez należytego przetestowania projektu, narazi tym samym markę na całkowitą utratę wizerunku, nic przy tym nie zyskując. Może się bowiem zdarzyć, że wartość sprzedaży usług po nowych cenach nigdy nie osiągnie poziomu niezbędnego do rekompensowania straty związanej z pogorszeniem wizerunku marki premium.

W okresach kurczących się zysków wręcz niezbędna staje się również analiza struktury kosztów. Fakt, że rosną one mimo tej samej liczby klientów, z pewnością wart jest uwagi. Z jednej strony potrzebny jest więc klasyczny przegląd ewolucji poziomu poszczególnych składników kosztów firmy, z drugiej – zbadanie popularności i rentowności oferowanych usług. Sztuka

Nie wolno konkurować marką premium z atakującymi ją markami z niższych segmentów rynku. Lepiej odpowiedzieć na taki atak marką nową, korzystającą lub nie z parasola marki głównej.

zarządzania portfolio oferowanych produktów lub usług to nie tylko umiejętne wprowadzanie nowości, lecz również eliminacja produktów mało popularnych i najmniej zyskowych. Rezygnacja z części z nich mogłaby otworzyć drogę do zwolnienia odpowiedzialnych za nie instruktorów, a więc spadek wydatków na wysokie w Fitesse – i wciąż rosnące – koszty operacyjne, w tym koszty zatrudnienia byłych znanych sportowców czy trenerów.

Aktualne więc pozostaje pytanie dotyczące różnych strategii dalszego rozwoju sieci klubów Fitesse. Byłoby sporym brakiem odpowiedzialności pozwolić konkurencji zbudować silną i atrakcyjną sieć, która odbierze Fitesse obecnych i potencjalnych klientów. W rozważanym przypadku – szczególnie w obliczu aktualnych problemów z rentownością – trzeba odpowiedzieć nie na pytanie „czy podjąć rękawicę?”, lecz „jak to zrobić?”. Dochodzimy więc do sedna problemu, o jakim dyskutują Janusz Bieleń, Waldemar Magiera i Andrzej Kozak: zachować prestiż marki Fitesse czy obniżyć rangę klubów należących do firmy?

Warto w tym miejscu przypomnieć o jednej z fundamentalnych zasad zarządzania markami premium: nie wolno konkurować marką premium z atakującymi ją markami z niższych segmentów rynku. Lepiej odpowiedzieć na taki atak marką nową, korzystającą lub nie z parasola marki głównej, lub specjalnie skonstruowaną submarką. Tylko taki sposób postępowania pozwoli uchronić pozycję, wartość i znaczenie podstawowej marki premium.

Dlatego też biorąc pod uwagę pozycję konkurencyjną klubów Fitesse oraz zagrożenia związane z potencjalną erozją marż, rekomendowałbym szefom Fitesse stworzenie submarki, która pozwoliłaby „zagospodarować” klientów niższego segmentu, którym zainteresowana jest konkurencja. Przykładem takiego podejścia jest sieć hoteli Marriott, która stworzyła niżej pozycjonowaną submarkę Courtyard by Marriott, tworząc alternatywę dla tych klientów, którzy

oczekują wysokiej jakości usług, ale nie chcą płacić za ofertę premium.

Stworzenie odpowiedniej submarki z opracowaną dla niej nieco okrojoną ofertą usług oraz niższymi cenami pozwoliłoby na ekspansję w oparciu o współpracę z hotelami Springs, co niesłoby wiele dodatkowych korzyści. Począwszy od wsparcia zagranicznych udziałowców, przez gotowe lokalizacje w hotelach, po łatwe określenie i dotarcie do grupy docelowej nowej marki. Nowe obiekty powinny być zbliżone formułą i pozycjonowaniem do szybko rozwijającej się konkurencji. Wykorzystanie sieci hoteli w rozwoju sieci klubów pozwala na szybkie decyzje dotyczące kierunków terytorialnej ekspansji, jednocześnie wyprzedzając o krok działania konkurencji. Nowe kluby powstające w miastach, gdzie jeszcze nie dotarła konkurencja, mogą stworzyć jej bariery wejścia, zawężając liczbę potencjalnych klientów. Jednocześnie szybki rozwój przy dobrze prowadzonej polityce kontroli kosztów oraz koordynowanej polityce zakupowej powinien przynieść korzyści związane ze skalą działalności (kluby Fitesse i nowe obiekty submarki w sieci hotelów Springs). Pojawiają się wówczas dodatkowe możliwości biznesowe, jak sprzedaż powierzchni reklamowych w sieci własnych klubów.

Taki model rozwoju powinien firmie Fitesse zapewnić stały wzrost przychodów i zysków, jednocześnie ograniczając konkurentom możliwości wzrostu.

Nowe wyzwania wymagają od zarządu i menedżerów firmy zdobycia nowych kompetencji, tak ważnych w dynamicznie zmieniającym się środowisku. Nieodrodzone jest też wprowadzenie w Fitesse profesjonalnych metod i cyklicznych analiz rynku, uporządkowanie procesów podejmowania decyzji oraz planowania krótko- i długoterminowego. Bez tych zmian każda kolejna trudna sytuacja biznesowa, w jakiej może znaleźć się sieć salonów odnowy biologicznej, może przerodzić się w poważny kryzys, zagrażając tym samym nie tylko kondycji, ale również egzystencji firmy.

KOMENTARZ

Grzegorz Karasiewicz 

Właściciele sieci klubów Fitesse mają do wyboru kilka opcji postępowania. Muszą jednak przeanalizować możliwe warianty pod kątem ponoszonego ryzyka.



Kluczowym zobowiązaniem i zadaniem osób zarządzających organizacją jest podejmowanie i modyfikowanie decyzji, które wyznaczają ścieżkę rozwoju i strategię działania danego przedsiębiorstwa. Marta Zagórska wzięła na siebie takie zobowiązanie pod koniec lat dziewięćdziesiątych, kiedy utworzyła firmę Fitesse. Jej pomysł biznesowy – budowa sieci elitarnych klubów odnowy biologicznej – bazował na założeniu, że moda na zdrowy styl życia, dbanie o kondycję fizyczną przyjdą także do Polski. Ofertę skierowała do osób aktywnych, wymagających, ceniących sobie prywatność i lubiących luksus. Taka strategia przyniosła firmie sukces, ale tymczasowy. Szybkie zmiany w otoczeniu rynkowym – pojawienie się silnej konkurencji (w szczególności francuskiej firmy Le Sportif) oraz coraz wyższe koszty prowadzenia sieci klubów spowodowały konieczność dokonania zmian w dotychczasowej działalności Fitesse.

Właściciele firmy mają do wyboru kilka opcji postępowania. Muszą jednak przeanalizować możliwe warianty pod kątem ponoszonego ryzyka. Dokładnie ocenić, które z nich są dla firmy optymalne, które wiążą się z wysokim, a które z niskim ryzykiem. W trakcie oceny tych wariantów należałoby się zastanowić, jaką wartość daje klientom marka Fitesse. Co im obiecuje? Jaką jakość za sobą niesie? Odpowiedzi na te pytania pozwolą stwierdzić, jak i gdzie należałoby posłużyć się nazwą i wizualną identyfikacją marki. Pomogą też we właściwym wyborze, nie wyrządzając szkody ani marce, ani firmie.

Propozycja pierwsza – rozszerzenie marki Fitesse na kluby utworzone w sieci hoteli Springs. Ta opcja powinna być odrzucona już na samym początku i w ogóle niebrana pod uwagę przy analizie możliwych ścieżek rozwoju firmy. Podzielał w tym przypadku opinię Janusza Bieleni, dyrektora sprzedaży i marketingu Fitesse,

Grzegorz Karasiewicz
(karas@mail.wz.uw.edu.pl)
jest doktorem habilitowanym,
kierownikiem Katedry Marketingu
Wydziału Zarządzania na
Uniwersytecie Warszawskim.

Właściciele firmy mają do wyboru kilka opcji postępowania przy podejmowaniu decyzji. Muszą zawsze jednak przeanalizować możliwe warianty pod kątem ponoszonego ryzyka. Dokładnie ocenić, które z nich są dla firmy optymalne, które wiążą się z wysokim, a które z niskim ryzykiem.

że „taki pomysł byłby samobójstwem”. Hotele Springs mają wprawdzie dobrą renomę, ale należą do średniego segmentu. Ich pozycjonowanie na rynku jest zupełnie inne niż elitarnych klubów Fitesse. Współpraca z hotelami Springs byłaby dla firmy Fitesse degradacją marki premium. Dotychczasowi klienci Fitesse na pewno nie zaakceptowaliby takiej sytuacji, bo to oznaczałoby, że oszukiwano ich, mówiąc, że są elitarną grupą, która korzysta z wyjątkowych i prestiżowych usług. Wybór tej opcji wyrządziłby największe szkody marce, bez gwarancji na powodzenie nowego przedsięwzięcia.

Propozycja druga – prowadzenie działalności w klubach fitness na dotychczasowych zasadach oraz współpraca z siecią hoteli Springs nad nową kategorią klubów odnowy biologicznej. Realizacja tego pomysłu wymaga:

- stworzenia zupełnie nowej marki, niemającej żadnych skojarzeń z dotychczasową marką Fitesse, do czego trzeba byłoby przekonać zarząd hoteli Springs. Nie wiadomo, czy zechcą zgodzić się na taką współpracę. Magnesem była dla nich marka Fitesse, która mogłaby korzystnie wpłynąć na postrzeganie pozycji i standardu hoteli Springs. Uzyskanie konsensusu może więc wcale nie być łatwe.
- skierowania nowej oferty do nowego segmentu, niepokrywającego się z obecnie obsługiwanym przez Fitesse. Chodzi o to, aby pojawienie się nowych klubów

nie wywołało zamętu w głowach członków klubów premium. Ofertę klubów o obniżonym standardzie można skierować do ludzi młodych albo mieszkańców małych miast.

- przygotowania strategii marketingowej dla nowej działalności: opracowanie nowego wystroju klubów i wyposażenia sal, przygotowania innej oferty usług, dostosowanie do niej odpowiedniej polityki cenowej i – co najistotniejsze przy tak rosnącej konkurencji – masowego wsparcia promocyjnego.
- zaangażowania dużych zasobów finansowych, i to zarówno w inwestycje związane z budową sieci klubów w hotelach Springs, jak i w dodatkową kadrę zarządzającą i pracowników. Oznaczałoby to konieczność zwiększenia zadłużenia firmy lub też zmniejszenia udziałów Marty Zagórskiej w Fitesse. Z dotychczasowej działalności operacyjnej trudno byłoby sfinansować nową strategię. Powstaje pytanie – czy organizację stać na takie działania i czy Marta Zagórska chce stracić kontrolę nad swoją firmą?

Wybór tej drogi zapewnia szybki rozwój firmy i związany z tym szybki wzrost przychodów ze sprzedaży oraz umożliwia prowadzenie działalności w dwóch różnych segmentach rynku. Takie podejście zmniejsza ryzyko uzależnienia firmy od określonej grupy nabywców. Z drugiej jednak strony właściciel firmy będą musieli przestać się na prowadzenie dwóch odrębnych

biznesów, w których będą liczyć się inne aktywa i inne umiejętności.

Propozycja trzecia to repozycjonowanie marki Fitesse, czyli zejście z górnej półki w dół. Wówczas schodząc z najwyższej półki i rozszerzając ofertę na nowy, większy rynek odbiorców, firma musiałaby zmienić politykę cenową, rezygnując z oferty all inclusive, i w to miejsce wprowadzić np. opłaty za faktycznie wykorzystane przez klientów usługi. Jest to radykalne rozwiązanie, które mogłoby przyciągnąć do nowych klubów większą grupę klientów. Jednocześnie spowodowałoby utratę dotychczasowych klubowiczów, a przede wszystkim marka Fitesse straciłaby wszystkie swoje najcenniejsze aktywa – markę premium. Marta Zagórska powinna odrzucić taką opcję.

Propozycja czwarta – poszukiwanie nowych rozwiązań w ramach obecnej działalności. Celem ma być uatrakcyjnienie oferty i racjonalizacja kosztów działalności operacyjnej firmy. Na początek Zagórska powinna zlecić przeprowadzenie nowej segmentacji rynku i ocenę atrakcyjności własnego segmentu. Dzięki temu uzyska odpowiedź na ważne pytanie – jak przedstawia się atrakcyjność rynku, w którym działa firma Fitesse, na tle innych. W dalszej kolejności warto zastanowić się, jak przedstawiają się preferencje docelowej grupy nabywców, do której kluby Fitesse kierują swoją ofertę: co dla nich jest najważniejsze, co mniej ważne, a co w ogóle nie jest istotne. Porównując to z kosztami świadczenia poszczególnych usług, Zagórska uzyska cenne wskazówki dotyczące ewentualnych zmian w ofercie klubu, tak aby była ona atrakcyjniejsza dla klientów. Pozwoli jej to także zrationalizować koszty działalności operacyjnej. Może okazać się, że jedną ze wskazanych zmian będzie nie obniżka cen, ale ich podniesienie. Wzrost przychodów firmy nie musi wynikać z rozwoju ilościowego, ale może być także efektem wzrostu cen, który będzie podparty rosnącą wartością oferty. Firma może przygotować nowe programy nie tylko w obszarze ćwiczeń, ale też treningu osobowościowego. Kluby

mogą być nie tylko miejscem spotkań, ale też wspólnych wyjazdów jego członków na wyprawy w egzotyczne i dzikie miejsca na świecie.

Po zmodyfikowaniu oferty firma Fitesse będzie mogła zastanowić się nad nowymi lokalizacjami dla swoich klubów, w tym przede wszystkim w biurach dużych korporacji, tworząc satelitarne centra odnowy biologicznej dla ich pracowników.

Plusy tej koncepcji rozwoju jest utrzymanie i wzmocnienie wizerunku marki Fitesse, relatywnie niskie koszty realizacji tej strategii w porównaniu z trzema poprzednimi ścieżkami rozwoju to: dostosowanie jej do mocnych stron i zasobów firmy. Szansa na odniesienie sukcesu za pomocą tej strategii jest związana z obecną pozycją firmy Fitesse w segmencie ekskluzywnych

klubów fitness. Im pozycja jest lepsza, tym większe prawdopodobieństwo sukcesu. Słabością jest brak możliwości szybkiego zwiększenia przychodów w krótkim okresie. Firma, która dokonała takiego wyboru od początku funkcjonowania na rynku, musi być konsekwentna w swoich działaniach marketingowych i nie powinna szukać spektakularnych wzrostów sprzedaży, które mogą mieć negatywny wpływ na jej wizerunek. W takich sytuacjach obowiązuje dewiza: „mniej, ale lepiej i drożej”.

Propozycja piąta – internacjonalizacja, czyli wyjście na rynki zagraniczne. Jednak ta opcja powinna być brana pod uwagę, gdy firma uporządkuje swoją działalność na rynku krajowym i wypracuje nadwyżkę finansową, pozwalającą w dużym stopniu sfinansować ekspansję zagraniczną.

Najlepszym rozwiązaniem byłaby tu kontynuacja współpracy z prestiżowymi międzynarodowymi sieciami hoteli, w których obecnie funkcjonują kluby Fitesse. Warto przy tym pamiętać, że poważna skala ekspansji na międzynarodowy rynek prędzej czy później doprowadzi markę do utraty elitarnego niszowego rynku.

Najbardziej obiecującym wariantem, choć bez natychmiastowych efektów, jest rozszerzenie działalności w ramach obecnego biznesu i rozbudowa satelitarnych klubów odnowy dla pracowników korporacji. Budowę tego rodzaju alternatywnych kanałów dystrybucji ułatwiłaby doskonała renoma sieci Fitesse, którą Zagórska powinna umiejętnie wykorzystać. 

Artykuł numer A0801A