

## Studium przypadku

### Dla wszystkich czy dla wybranych?

Agnieszka Gozdek, HBRP NR 59 (STYCZEŃ 2008)

**Fitness, 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 rozpoczynać 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 wchodzi 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 sale 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. Witając 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 towarzystwo.

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 zwiększał 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 równie 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 równie 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 lokalizacje 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 Środkowowschodniej, 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 Bieleni, 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, jedyne 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 prehandlować 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” – skostatowała Marta Zagórska.

### **Pytania**

1. Czy Fitesse powinno skorzystać z możliwości poszerzenia swojego rynku współpracując z hotelami Springs pod dotychczasową marką?
2. Jakie opcje strategiczne dotyczące zarządzania marką w przyszłości może rozważyć Fitesse?
3. Którą opcję/opcje uważacie Państwo za najlepszą/e i dlaczego?
4. Do jakich segmentów rynku powinna zostać skierowana oferta Fitesse?
5. Jaka propozycję wartości może zaoferować Fitesse swoim klientom?