



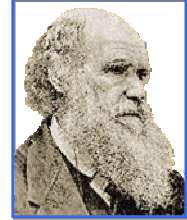
Estrategias de gestión en mercados competitivos: su aplicación en el Fitness.
Barcelona, 11 de noviembre, 2009

Herman Rutgers
Executive Director EHFA

"More People, More Active, More Often"

2009; Año Charles Darwin

Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más inteligentes, sino las que se adaptan mejor a los cambios



Charles Darwin



"More People, More Active, More Often"



1959



"More People, More Active, More Often"

Herman Rutgers: antecedentes

- Artículos de consumo/Cambiantes (Quaker Oats)
- Artículos de Lujo/Duraderos (Sheaffer Pen)
- Farmacéutica (Organon /Akzo Pharma)
- Material deportivo (Prince / Benetton Sport System)
- Equipamiento de Fitness (Life Fitness in EU en USA)
- Mi propia compañía desde 2001 (Global Growth Partners)
IHRSA (International Health & Raquetsportsclub Association)
EHFA (European Health & Fitness Association in Brussels)



"More People, More Active, More Often"

Quién es EHFA

- Asociación Pan-Europea, que representa a **TODOS** los actores del sector H&F

Actividades principales;

- Establecer Estándares > Mejorar la Calidad
- Eventos Europeos: Lobby EU, IOC, WHO, etc. & apoyar a las Asociaciones nacionales desde Bruselas
- EREPS desarrollado en los países de la UE
- Networking Pan-Europeo



"More People, More Active, More Often"

EHFA-Resumen

- Fundada en 2001
- Asociación NFP Belga; basada en socios
- Abril 2007; Harm B. Tegelaars elegido Presidente
- 10 miembros del Consejo
- Director Ejecutivo; Herman Rutgers
- Oficina; 40 Rue Washington, Bruselas
- Director de la oficina de Bruselas; Director EREPS; Investigador; Finanzas/Administración
- Esponsorizado por EUC / endorsed (DG EAC and SANCO)

Con más de 7.000 instalaciones rrepresentadas, en 22 países, EHFA es la segunda Asociación internacional más grande....Después de Global IHRSA



"More People, More Active, More Often"

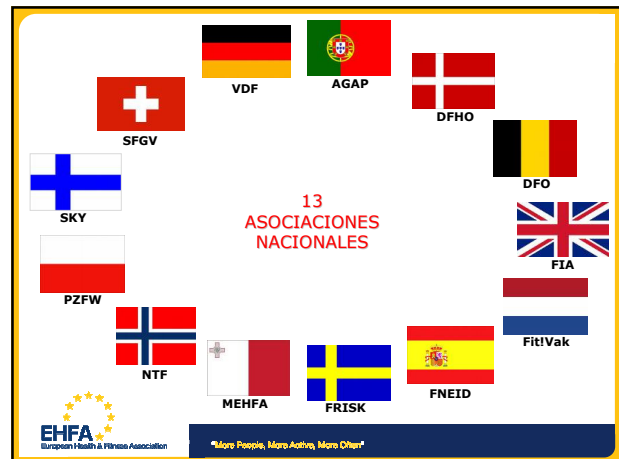
EHFA y Tú- Beneficios

- Establecer estándares> **Mejorar la calidad**
- Tus ojos y oídos en Bruselas> **Legislación**
- Eventos y experiencias UE> **Lobby**
- EREPS > **Crear un Registro Europeo**
- Comunicación con los actores del sector>
- Becas/Subvenciones>**Mejorar calidad e imagen**
- Compartir las mejores prácticas> **Más Calidad**
- Desarrollo de la asociación> **Representación**

Objetivo final:
Más Personas, Más Activas, Más Frecuentemente

EHFA
 European Health & Fitness Association

"More People, More Active, More Often"



EHFA
 European Health & Fitness Association

"More People, More Active, More Often"

Importancia Social y Económica de la Industria del H&F en Europa (2008-fuente Deloitte)

- **40.000.000** Miembros
- **390.000** Trabajadores
- **40.000** Clubes
- **22.800.000.000** Ingresos (€) En comparación: en Fútbol 12 Billones
- **450** Proveedores
- **21** Federaciones Nacionales

• **Europa es ahora el mercado más grande del mundo**

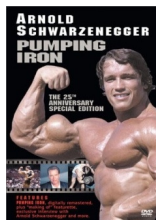
EHFA
 European Health & Fitness Association

"More People, More Active, More Often"

La Industria del H&F está en Fase de Definición

- Fase I; **Bodybuilding 1960-1990**

Fuerza/Músculos,
 No pain – No gain
 Hombre
 Macho
 Hedonístico



EHFA
 European Health & Fitness Association

"More People, More Active, More Often"

La Industria del H&F está en Fase de Definición

- Fase I; Bodybuilding
- Fase II; **"Fitness" 1990-ahora**

Fuerza y Cardio;
 Hombre y Mujer
 Ejercicio en grupo
 Buena imagen/aspecto
 Más inclinado hacia un estilo de vida saludable

EHFA
 European Health & Fitness Association

"More People, More Active, More Often"

La Industria del H&F está en Fase de Definición

- Fase I; Bodybuilding
- Fase II; Fitness
- Fase III; **"Salud / Wellness" –empieza ahora**

Ejercicio para el Bienestar
 Recomendación médica (GP)
 Conexión con Corporate/Seguros
 Entretenimiento
 Tercer espacio

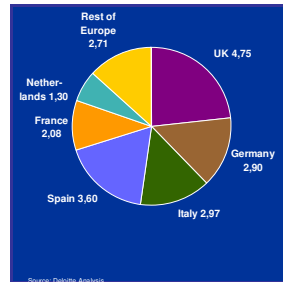


"More People, More Active, More Often"

El Mercado del H&F Europeo –Revisión

(Fuente: IHRSA/Deloitte Market report 2008)

Tamaño en € millones



- Tamaño del mercado en Europa: €22.8 billion (Europe) = mayor que Norteamérica...
- En comparación; Fútbol profesional 12 Billion
- 40,7 Millones de socios
- Top 4: Reino Unido, España, Alemania e Italia
- España – Mayor Penetración 16,6%
- Las Cadenas son los principales motores del crecimiento
- La cadena más grande de Europa es Fitness First con 370 clubes; Nº 2 es SATS y Nº3 es Healthcity



"More People, More Active, More Often"

Una mirada a las "Tendencias 2015" en 6 Grupos.....

- Cambios en las dinámicas del Mercado
- Cambios en la Sociedad
- Cambios en las formas de Competir
- Cambios en los jugadores/competidores
- Influenciadores /Líderes de opinión
- Tecnología



"More People, More Active, More Often"



"More People, More Active, More Often"

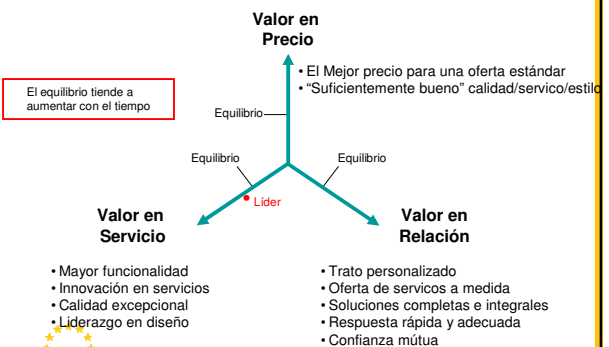
Cambios en la Sociedad

- Para el 2015 la población mundial será **750 millones mayor** que hoy...
- Más personas Singles en nuestra sociedad
- Más conectados (Internet, Twitter, MySpace, LinkedIn, etc.)
- La sociedad será más **Vieja**
- Más **Urbanitas**
- Menos hijos**
- Tienen niños **más tarde en su vida**
- Y....**



"More People, More Active, More Often"

Se compete de 3 maneras (proposición de valor)



"More People, More Active, More Often"



El concepto de franquicia permite llegar a nuevos nichos de mercado



Curves ha tenido un gran éxito que ha animado a otras empresas a crear productos expres o para nichos concretos,

e.g., solo mujer, solo hombres, familias, niños, para deportistas, etc.

Muchas de las nuevas marcas se han visto en la necesidad de acelerar su crecimiento, por lo que han crecido demasiado rápido.

Anytime Fitness, por ejemplo, pasó de 0 a 407 clubes, y Injoy Quality Corporation GmbH, de 0 a 166, entre 2001 y 2005.

También, Fit4Lady, Gold's Gym, Kieser-Training, Injoy, Spenst, HealthCity, Mrs.Sporty, etc.

Fuente: IHRSA, Global 25

EHFA
European Health & Fitness Association

More People, More Active, More Often

Nuevos jugadores / competidores

- Ha habido un crecimiento extraordinario en la industria del Fitness. En Europa el crecimiento ha sido de 2 dígitos en los últimos 10 años...hasta 2008. Ahora el crecimiento es de un solo dígito...

EHFA
European Health & Fitness Association

More People, More Active, More Often

A esto se añade el crecimiento de las propuestas de "Exertainment" en casa



EHFA
European Health & Fitness Association

More People, More Active, More Often

Y la popularidad de los entrenadores personales a domicilio



EHFA
European Health & Fitness Association

More People, More Active, More Often

Prof. W van Mechelen- Chair EHFA Scientific Advisory Board

- "La industria del fitness va a necesitar personal más cualificado en el futuro.
- Ahora tratamos con personas sanas, pero la próxima generación no va a estar tan sana, por lo que la industria necesitará profesionales de la **Salud** y el Fitness"

EHFA
European Health & Fitness Association

More People, More Active, More Often

Ministro de Salud Alemán Klink
(Entrevista en Dutch magazine STAFF -Mayo 2008)

“Creando un sistema de Registro y Calidad”

- “Un sistema de calidad tanto para profesionales como para clubes, ayudará a al desarrollo y cooperación entre todas las partes, incluidas las compañías de seguros”....

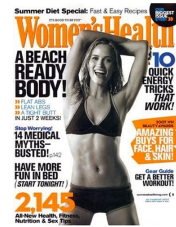


“More People, More Active, More Often”

Recomendaciones de los medios de comunicación



Prácticamente todas las revistas femeninas están incitando a sus lectoras a adoptar un estilo de vida saludable mediante una buena alimentación y la práctica de ejercicio. Esto suponen miles de euros en publicidad gratuita.



Estas revistas fomentan el ejercicio no solo a través de sus textos, sino también utilizando celebridades que son practicantes de ejercicio regular.

Source: IHSA, Plan for Growth, \$120M by 2010



“More People, More Active, More Often”

Recomendaciones de los Gobiernos

VAT on Fitness in Europe

- Norway: 0% (General 25%)
- Portugal: 5% (General 21%)
- Netherlands: 6% (General 13%)
- Spain: 7% (General 16%)
- Switzerland: 7,6%
- United Kingdom: 17,5%
- France: 19,6%
- Italy: 20%
- Denmark: 25%

- En la mayoría de países se está reduciendo el IVA del fitness
- En la mayoría de países, los costes de fitness corporativo son deducibles
- Los gastos de fitness pueden ser deducibles con receta médica en Holanda

New York está considerando la posibilidad de crear una 'obesity tax' para bebidas con carbohidratos, incluida Pepsi y Coca-Cola. Lo que demuestra que el aumento de la obesidad se relaciona con incremento en los gastos del estado.
¿Una oportunidad para el sector del fitness?



Fuente: Financial Times 16-12-2008



“More People, More Active, More Often”

Campañas de comunicación

fit for the future



The government has announced £1m funding for a new physical activity initiative, with a further £0.8m available if the pilot programme is a success.

It is the first time that the government has announced such a large sum of money to be spent on physical activity in schools.

The £1m will be used to fund a series of pilot programmes in 100 schools across the country. The schools will be selected on the basis of their performance in the previous year's Ofsted inspection.

The £0.8m will be used to fund a series of pilot programmes in 100 schools across the country. The schools will be selected on the basis of their performance in the previous year's Ofsted inspection.

The £1m will be used to fund a series of pilot programmes in 100 schools across the country. The schools will be selected on the basis of their performance in the previous year's Ofsted inspection.

The £0.8m will be used to fund a series of pilot programmes in 100 schools across the country. The schools will be selected on the basis of their performance in the previous year's Ofsted inspection.

Liverpool: ¿La Capital del Fitness?

iniciativa. El Ayuntamiento de Liverpool está pensando en combatir la obesidad ofreciendo la cuota del gimnasio gratuita a niños menores de 5 años como parte de la Campaña Olímpica. Las personas con bajos ingresos también tendrán el gimnasio gratuito. Estas medidas beneficiarán a 65.000 niños.

Los niños en edad escolar son un público objetivo muy patente, por lo que incrementar las relaciones con las escuelas también puede suponer un beneficio para la industria del fitness.



“More People, More Active, More Often”

Healthier Together in the European Union

Health & Consumer Protection Directorate-General

EHFA logo

“More People, More Active, More Often”

HEALTHIER TOGETHER IN THE EUROPEAN UNION

Eat better, exercise more – fight obesity

Fat is unhealthy

Positive changes for healthier living

Improving Food Labels

EHFA logo

“More People, More Active, More Often”

EHFA está representada en instituciones clave en la UE



EU Platform on Diet,
Physical Activity and Health



"More People, More Active, More Often"

Herramientas de retención; Satisfacción del socio

Pele Club Sao Paolo

Reebok Club London



"More People, More Active, More Often"

¿Cuáles son las
barreras de
entrada?



"More People, More Active, More Often"

¿Es la economía estúpida....

"Esta es la época más compleja que la mayoría de nosotros recordamos...."

IMF; Global GDP decrecerá el 1,3% en 2009; por primera vez en 70 años que no crece....

El mayor error que puedes cometer en una crisis:

1. no adaptarte
2. tener pánico y reaccionar en exceso
3. no entender que las recesiones son algo normal, el círculo de los negocios



"More People, More Active, More Often"

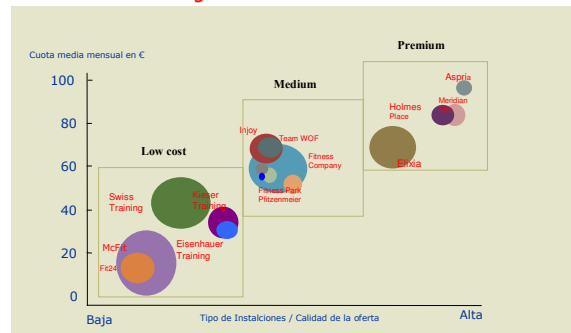
Tendencias en el Fitness Europeo 2015 - Resumen

- El Fitness continua estando "Caliente" (sin embargo, sin crecimiento de 2 dígitos...)
- El crecimiento sobretodo en países y regiones en desarrollo (Europa del Este)
- Mayor protagonismo de los Gobiernos (Nacional y Europeo)
- Influencia de los seguros y del sector médico ("Fitness es prevención")
- Crecimiento en fitness corporativo (in-house y pases empresas)
- Consolidación (Cadenas todavía pequeñas- 15% cuota de mercado)
- Innovación (Técnica, Marketing, Servicio, Programas, Cuotas/pricing, etc.)
- Profesionalización (Atención al cliente/ Personal / Certificación / Registro Nacional & EU)
- Diferenciación / Segmentación (Mujeres, Familias, Niños, Multi sport, Medical, Spa/Wellness)
- Franquicias (Curves, FittLady, Gold's Gym, Kieker, Injoy, HealthCity, Vivafit, etc.)
- Fitness Clubs como "Tercer Espacio" (Función social / Comunidad)
- La competencia aumentará, también de fuera del Fitness; ¡Posicionamiento!



"More People, More Active, More Often"

Segmentación del mercado en Alemania



"More People, More Active, More Often"

¿Qué significa "artículo de consumo"?
¿Asustado por un novato?



European Health & Fitness Association

"More People, More Active, More Often"

- ¿Cuál es el nivel de retención de socios?

EHFA
European Health & Fitness Association

"More People, More Active, More Often"

- ¿La media del sector ronda el 50% ??

EHFA
European Health & Fitness Association

"More People, More Active, More Often"

Retención, Economía y Lealtad

- Sin costes de entrada para los que ya están
- El gasto del consumidor crece con el tiempo
- Con socios de mayor antigüedad se reducen los costes administrativos
- Más referencias > Más calidad
- Socios leales > menos sensibilidad al precio
- Es 5 veces más costoso conseguir nuevos socios que mantener los que ya tienes (American Consumer Association research)

EHFA
European Health & Fitness Association

"More People, More Active, More Often"

Características de los Clubes con alta retención

- Dedicar tiempo y energía a los primeros 90 días
- Pago mensual – tarjeta de crédito
- Congelación flexible
- Actividades durante todo el año
- Tienen muchos socios de largo tiempo
- Familias
- Sector premium en precio
- Hacen encuestas de satisfacción periódicas
- Buen personal y buena gestión

EHFA
European Health & Fitness Association

"More People, More Active, More Often"

¿Qué es Calidad?

- Calidad son las Experiencias del cliente menos sus Expectativas...

EHFA
European Health & Fitness Association

"More People, More Active, More Often"

Valor Añadido

- Ejemplo en café; beans ; Starbucks; op de san marco...



"More People, More Active, More Often"

Otros ejemplos de Valor Añadido

Fuera del Fitness;

- Taxista New York; servicio extra
- AmEx tarjeta de crédito; revisión de gastos
- Office Express

Fitness;

- Reebok Club – Canary Wharf - London
- Manhattan Fitness Viena
- Holmes Place – Portugal
- Cannons - Inglaterra



"More People, More Active, More Often"

"WOW" o "Sorprende" a tus socios...



"More People, More Active, More Often"

Net Promoter Score

- Bain & Company; Bancos, Telefonía, Supermercados, Energía
- *"¿Qué probabilidad hay de que nos recomiendes a un amigo o compañero?"*
- "Muy improbable" (0) to "Muy probable" (10)
 - 9 o 10 son "Promotores"
 - 7 o 8 son "Satisfechos"
 - 0 - 6 son "Detractores"



"More People, More Active, More Often"

El circo del Fitness

¿Cual es su público objetivo?

¿Cuál es su proposición de valor?

¿Por qué creen que la gente va a pagar €€ por su espectáculo?



"More People, More Active, More Often"

Estrategia y Servicio

Sin embargo, parece ser que la mejor rentabilidad se obtiene a través de innovaciones que permiten las dos cosas, reducir precio y crear diferenciación.



"More People, More Active, More Often"

Innovaciones de valor

Innovar en Valor es:

Aumentar el valor que obtiene el cliente con su compra



Mientras:

Se reducen de forma drástica los costes fijos



"More People, More Active, More Often"

Innovación de valor

- Paso 1
 - Determina quién es tu público objetivo (20/80)
- Paso 2
 - Haz un listado de los aspectos que el cliente más valora
- Paso 3
 - Ordena estos aspectos por importancia para el cliente
- Paso 4 [*Elimina*]
 - Define cuáles de estos elementos puedes eliminar

Source: Adapted from Kim & Mauborgne, Blue Ocean Strategy, 2006.



"More People, More Active, More Often"

Innovación de valor

- Paso 5 [*Reduce*]
 - Define cuáles de estos aspectos puedes reducir porque solo debes igualar a la competencia
- Paso 6 [*Aumenta*]
 - Define qué elementos debes incrementar para superar a la competencia
- Paso 7 [*Crea*]
 - Define nuevos elementos que puedes crear
- Paso 8
 - Define el precio para tu proposición de valor final



"More People, More Active, More Often"

Ahora estarás pensando....

Todo esto suena sin sentido ...
¿Por qué no lo están haciendo ya las empresas?



"More People, More Active, More Often"

Considera el caso de Curves



Resumen

- El sector está en una relativa buena salud económica
- Grandes cambios por delante
- Necesidad de mejorar la calidad del servicio en general y del personal en particular
- Entonces podremos encajar mejor en la "Salud" y ser un socio respetado en el gobierno, el sector médico y el de seguros
- Lo que creará grandes oportunidades de crecimiento para todos



"More People, More Active, More Often"

Resumen

- EU Fitness es un mercado serio con un valor de € 21 billones
- Grandes diferencias en nivel de desarrollo entre países
- Muy fragmentado; las cadenas todavía tienen una cuota de mercado pequeña: Consolidación
- M&A actividad todavía sobrevive
- Los segmentos de Valor y Premium crecen
- Gran crecimiento en pequeños estudios y circuitos
- Las franquicias crecen
- Fuerte competencia en precio
- La retención es uno de los grandes temas
- El Entrenamiento Personal está para quedarse
- Mayor involucración de empresas y compañías de seguros
- No hay una fuerte representación en algunos países

Oportunidades

- Posicionar el mercado del fitness como enemigo de "enfermedades del estilo de vida"
- Esto requiere un *reconocimiento de la UE* de la profesión de instructor de fitness y un Registro
- Hacer nuestro sector más atractivo a senior, obesos, diabéticos, etc; i.e. "gente que no está en forma"
- Escucha las *necesidades/deseos* del cliente y conviértelos en programas y servicios reales
- Reconoce el elemento fundamental "las personas"

Amenazas

- "Artículo de consumo" (todo los clubes se parecen)
- Focalización en precio (impacto de los Low cost / municipales)
- Falta de Innovación (Equipamiento, Programas, Marketing, Personal, Nuevo público objetivo)
- "Corto placista" (solo números/económico)
- Retención del personal (calidad del personal)
- Retención de los socios (¿cuál es la tuya?)

"Los mejores clubes"; 8 características

- Visión / Misión claras; FOCALIZADOS
- Desarrollo de personas; "Familia Feliz"
- Entienden la Proposición de Valor; Beneficio
- Buen CRM > Foco en el cliente > Retención
- Dominan el mercado / Buenas ubicaciones
- Involucrados con la comunidad
- Marca muy fuerte
- Mentalidad "Kaizen"

Relatividad del Liderazgo

Historia de Norwegian Shipping Lines company Wihelmsen Lines.

- 1989 un avión se estrella con 50 de los ejecutivos a bordo en su ruta hacia Hamburgo.
- Nuevo CEO Ingar Skaug de SAS
- Un año después; renovación; Éxito

Aprendizajes

- Nadie es indispensable
- "Los líderes de verdad facilitan que gente ordinaria haga cosas extraordinarias"

- **¡GRACIAS!**

- herman.rutgers@ehfa.eu