

## Метод расчёта себестоимости продуктов фитнес-клуба

Автор и ведущая - Ольга Малыгина

- директор Института непрерывного образования работников государственной сферы и бизнеса в Государственном университете управления (ГУУ);
- кандидат экономических наук, степень MBA по программе "Стратегический менеджмент", стажировки в СПбГУ и в Университете г.Кембриджа;
- опыт в индустрии фитнеса - с 1996 года, реализовано более 40 фитнес-проектов в Москве, регионах России, странах СНГ и ближнего зарубежья;
- руководитель программы MBA-Intensive in fitness в ГУУ
- +7(925)007-07-30
- [www.mba-fitness.com](http://www.mba-fitness.com)

**Себестоимость** – это стоимостная оценка издержек (затрат), понесённых предприятием в процессе операционной деятельности на производство и реализацию продукции (товаров, услуг). Себестоимость единицы продукции рассчитывается как отношение общего объёма операционных затрат за период времени к объёму произведённой (реализованной) продукции за этот же период (руб./шт.). Себестоимость единицы продукции показывает сколько (какая сумма) расходов приходится на её производство и реализацию.

Расчёт себестоимости единицы продукции позволит:

- определить не меньше какой суммы должна быть *цена единицы* этой продукции, чтобы результаты операционной деятельности организации за период были не ниже точки безубыточности;
- при формировании цены рыночным способом, т.е. сколько потребитель готов заплатить за единицу продукции, рассчитать размер *операционной прибыли* на единицу;
- определить *предел размера скидок* при разработке стимулирующих акций продаж, чтобы результаты операционной деятельности организации за период были не ниже точки безубыточности.

Для расчёта себестоимости представляю два метода: первый – для клубов, где только «длинные» карты (метод отличается простотой применения), второй – для любых проектов (метод сложен в применении, но, точный при проведении расчётов).

## МЕТОД 1 - для расчёта себестоимости годовой клубной карты.

Для расчёта необходимо:

1. определить среднее количество клубных карт, приведенных к годовым ( $Q$ )- если в спектре предложений клуба есть полугодовые карты, то две полугодовые составят одну годовую; если трёхмесячные – то четыре такие карты составят одну годовую и т.д.;
2. рассчитать средневзвешенный размер вознаграждений в год на каждую карту продавцов клубных карт и руководителей, имеющих вознаграждения от продаж карт ( $B_{sale}$ );
3. рассчитать годовой объём расходов на изготовление карт, подарки и другие материалы при продаже, расходы на оформление клубной карты ( $V_{sale}$ );
4. определить объём постоянных затрат за год ( $CC$ ).

Таким образом, расчёт себестоимости клубной карты ( $CP$ ) можно представить в виде формулы:

$$CP = \frac{CC}{Q} + \frac{B_{sale} + V_{sale}}{S}, \quad [1]$$

где

$CC$  – (constant) объём постоянных издержек в год; рассчитывается по формуле:

$$CC = TC - (B_{sale} + B_{add} + V_{sale} + V_{add}), \quad [2]$$

$Q$  – среднее количество клубных карт, приведённых к годовым; рассчитывается по формуле (т.е. примерное количество клиентов на постоянном годовом обслуживании):

$$Q = \sum_{i=1}^{\infty} \frac{Q_i \cdot i}{12}, \quad [3]$$

$B_{sale}$  – объём вознаграждений продавцам и другим менеджерам отдела продаж за год;

$V_{sale}$  – объём годовых расходов на изготовление и оформление клубных карт, подарков при покупке карты;

$S$  – количество проданных карт каждого вида за год;

$TC$  – общий объём операционных расходов клуба за год;

$B_{add}$  – объём сдельной части заработной платы за оказание дополнительных услуг сотрудниками (тренеры, массажисты и др.) за год

- $V_{add}$  – объём затрат за год на расходные материалы по дополнительным услугам, а также расходы на закупку товаров, продуктов и т.п., не входящих в услуги клубных карт;
- $i$  – «порядковый номер» карты, соответствующий количеству месяцев, включённых в карту (продолжительность срока карты каждого вида);
- $Q_i$  – количество карт каждого вида, проданных за год.

## **МЕТОД 2 – для расчёта себестоимости ЛЮБОГО предложения клуба**

Традиционно в фитнес-клубах существуют не только «длинные» карты, но и множество абонементов параллельно с картами и специальными предложениями. К примеру, в клубе есть «длинные» карты (годовые), и в расписании групповых программ клуба днём есть три урока (в понедельник, в среду и в пятницу. На это дневное время (на 2 часа) клуб сделал специальное предложение «Фитнес в обед» и продаёт его специальной клиентской группе.

На групповой урок ходят как клиенты клуба по годовой карте, так и специальная клиентская группа. Вопрос: как разделить ФОТ инструктору за эти уроки между картами и спец.предложением?, а также, какую долю в оплате аренды помещения отнести на себестоимость этого спец.предложения и другие вопросы.

Метод позволит распределить ВСЕ расходы клуба по видам предложений корректно. Расчёт производится в годовом цикле, поэтому он учитывает любые сезонные колебания.

Самым сложным является корректное распределение всех операционных расходов клуба по видам предложений, т.е. какую долю из каждой статьи расходов отнести на каждое предложение. Для этого понадобятся следующие данные о предложениях:

$N_i$  – число клиентов на постоянном обслуживании по данному предложению в год;

$n_i$  – среднее число визитов клиентом по данному предложению в год (если карта с неограниченным количеством визитов в течение года, то сколько в среднем раз клиент приходит)

$t_i$  – средняя продолжительность одного визита по данному предложению, час (т.е. сколько в среднем времени проводит клиент, при визите в клуб по конкретной карте)

$S_i$  – сумма «рабочих» площадей, на которых предоставляются услуги по данному предложению<sup>1</sup>, квадратных метров.

---

<sup>1</sup> По типу площадей можно выделить следующие:

- рабочая площадь – сумма площадей, на которых осуществляется оказание услуг (залы, кабинеты)

Для примера возьмем клуб-пример со следующим спектром предложений (пример упрощенный, но учитывает все нюансы). Примерная общая площадь клуба-примера – 1000 квадратных метров.

<i>i</i>	Наименование предложения	$N_i$ - число клиентов на постоянном обслуживании по предложению в год	$n_i$ – среднее число визитов клиентом по предложению в год	$t_i$ – средняя продолжительность одного визита по предложению, час	$S_i$ – сумма «рабочих» площадей, на которых предоставляются услуги по предложению, кв.м
<i>i1.</i>	Годовая карта без ограничений посещения в днях недели и времени визита	<b>600</b>	<b>65</b>	<b>3</b>	<b>700</b>
<i>i2</i>	Дневная годовая карта (с понед. по пятн.; с 7.00 до 17.00)	<b>150</b>	<b>55</b>	<b>2</b>	<b>700</b>
<i>i3.</i>	Специальное предложение «Фитнес в обед» годовое (понед, среда, пятн.; с 13.00 до 15.00)	<b>65<sup>2</sup></b>	<b>80</b>	<b>2</b>	<b>400</b>
<i>i4.</i>	Абонемент на месяц на йогу + сауна (2 раза в неделю – по расписанию)	<b>15<sup>3</sup></b>	<b>90</b>	<b>2</b>	<b>100<sup>4</sup></b>
<i>i5.</i>	Абонемент на месяц в Трен.зал+сауна (3 раза в неделю) свободное посещение во времени.	<b>25</b>	<b>110</b>	<b>2</b>	<b>520</b>
<i>i6.</i>	Абонемент на 10 персональных тренировок в месяц + сауна (без оплаты клубной карты)	<b>8</b>	<b>120</b>	<b>2</b>	<b>520</b>

*В таблице приведены примерные данные. Заполнить таблицу необходимо фактическими данными Вашего клуба! Учесть обязательно ВСЕ виды предложений, включая дополнительные услуги, т.е. весь прайс клуба.*

- полезная площадь – сумма тех площадей, на которых пребываю клиенты: к сумме рабочей площади добавляются площади раздевалок, душевых, зоны рецепции и т.п.

- общая площадь клуба – сумма всех площадей, включая лестницы, технические помещения, коридоры и т.п.

<sup>2</sup> Фитнес в обед – это тоже вид годовой карты, поэтому на постоянном обслуживании по этому предложению в клубе в любой момент времени 65 человек.

<sup>3</sup> Каждый месяц в году в среднем пользователями данного предложения являются 15 человек, т.е. группа на йогу – 15 человек. Эти клиенты покупают или продляют абонементы ежемесячно, соответственно, на постоянном пребывании в клубе по этому предложению 15 человек, а покупок около 180 в год.

Также – на абонемент в Трен.зал, также – на персональные тренировки.

<sup>4</sup> 100 кв.метров – площадь зала для йоги + площадь сауны.

В таблице представлены статьи расходов клуба-примера, а также, какие данные влияют на определение ДОЛИ каждого расхода, которую нужно «отнести» на каждое предложение.

№	Наименование статьи операционных расходов	Сумма, тыс.руб. в год	Какие данные о предложениях влияют на определение ДОЛИ каждого расхода, которую надо отнести на предложение
1.	Арендная плата	7350	$N_i, n_i, t_i, S_i$
2.	Расходные материалы (в том числе канцтовары)	120	$N_i, n_i, t_i$
3.	Рекламные расходы	1020	$N_i, n_i, t_i$
4.	Хозяйственные расходы	140	$N_i, n_i, t_i, S_i$
5.	Коммунальные платежи и электроэнергия	600	$N_i, n_i, S_i$
6.	Текущий ремонт	120	$N_i, n_i, t_i, S_i$
7.	Амортизация	600	$N_i, n_i, t_i, S_i$
8.	Обучение персонала	180	$N_i, n_i, t_i$
9.	ФОТ и начисления на ФОТ	4500	$N_i, n_i, t_i$
10.	Охрана (в случае оплаты услуг агентство)	800	$N_i, n_i, t_i$
11.	Связь, телефония, Интернет, абонентская плата за ПО	90	$N_i, n_i, t_i$
12.	Оплата услуг СЭС и других проверяющих органов	110	$N_i, n_i, t_i, S_i$
13.	Налог на прибыль (если предполагается системой налогообложения)	120	$N_i, n_i$

*Значения сумм расходов представлены не фактические, а примерные.*

Таким образом, расчет объёма операционных расходов, для предложения производится как сумма долей каждого расхода для этого предложения. Расчёт можно представить в виде формулы:

$$\begin{aligned}
 V_{\text{доп}} = & V_{\text{ад}} * \frac{t_i * n_i * N_i * S_i}{\sum_{j=1}^6 (t_j * n_j * N_j * S_j)} + V_{\text{ди}} * \frac{t_i * n_i * N_i}{\sum_{j=1}^6 (t_j * n_j * N_j)} + V_{\text{дв}} * \frac{t_i * n_i * N_i}{\sum_{j=1}^6 (t_j * n_j * N_j)} + \\
 & + V_{\text{дс}} * \frac{t_i * n_i * N_i * S_i}{\sum_{j=1}^6 (t_j * n_j * N_j * S_j)} + V_{\text{дт}} * \frac{n_i * N_i * S_i}{\sum_{j=1}^6 (n_j * N_j * S_j)} + V_{\text{дл}} * \frac{t_i * n_i * N_i * S_i}{\sum_{j=1}^6 (t_j * n_j * N_j * S_j)} + \\
 & + V_{\text{дм}} * \frac{t_i * n_i * N_i * S_i}{\sum_{j=1}^6 (t_j * n_j * N_j * S_j)} + V_{\text{дн}} * \frac{t_i * n_i * N_i}{\sum_{j=1}^6 (t_j * n_j * N_j)} + V_{\text{до}} * \frac{t_i * n_i * N_i}{\sum_{j=1}^6 (t_j * n_j * N_j)} + \\
 & V_{\text{дп}} * \frac{t_i * n_i * N_i}{\sum_{j=1}^6 (t_j * n_j * N_j)} + V_{\text{др}} * \frac{t_i * n_i * N_i}{\sum_{j=1}^6 (t_j * n_j * N_j)} + V_{\text{дс}} * \frac{t_i * n_i * N_i * S_i}{\sum_{j=1}^6 (t_j * n_j * N_j * S_j)} + V_{\text{дт}} * \frac{n_i * N_i}{\sum_{j=1}^6 (n_j * N_j)}
 \end{aligned}$$

[1]

Или в сгруппированном виде:

$$\begin{aligned}
 V_{\text{дана}} &= (V_{\text{ад}} + V_{\text{дич}} + V_{\text{аид}} + V_{\text{даи}} + V_{\text{НН}}) * \frac{t_i * n_i * N_i * S_i}{\sum_{j=1}^6 (t_j * n_j * N_j * S_j)} + \\
 &+ (V_{\text{ди}} + V_{\text{дд}} + V_{\text{дд}} + V_{\text{дд}} + V_{\text{дд}} + V_{\text{дд}}) * \frac{t_i * n_i * N_i}{\sum_{j=1}^6 (t_j * n_j * N_j)} + \\
 &+ V_{\text{дд}} * \frac{n_i * N_i * S_i}{\sum_{j=1}^6 (n_j * N_j * S_j)} + V_{\text{дд}} * \frac{n_i * N_i}{\sum_{j=1}^6 (n_j * N_j)}
 \end{aligned}$$

[1a]

Для расчёта себестоимости каждого предложения используем следующую формулу:

$$\tilde{N}P_i = \frac{V_{\text{дана}}}{N_i}$$

[2]

$CP_i$  – себестоимость  $i$ -го предложения

$i$  – порядковый номер предложения (порядковый номер карты или абонемента в списке)

$V_{\text{расх } i}$  – объём операционных расходов, определённый для данного предложения (часть из общего объёма операционных расходов клуба, рассчитанная по формуле [1])

$N_i$  – число клиентов на постоянном обслуживании по данному предложению в год.

**Для примера, рассчитаем себестоимость третьего предложения «Специальное предложение «Фитнес в обед» годовое (понед, среда, пятн.; с 13.00 до 15.00)»**

Подставляем данные по третьему предложению в формулу [1a]:

$$\begin{aligned}
V_{\text{дана}} = & \frac{(7350 + 140 + 600 + 120 + 110) * 2 * 80 * 65 * 400}{3 * 65 * 600 * 700 + 2 * 55 * 150 * 700 + 2 * 80 * 65 * 400 + 2 * 90 * 15 * 100 + 2 * 110 * 25 * 520 + 2 * 120 * 8 * 520} + \\
& + \frac{(120 + 1020 + 180 + 4500 + 800 + 90) * 2 * 80 * 65}{3 * 65 * 600 + 2 * 55 * 150 + 2 * 80 * 65 + 2 * 90 * 15 + 2 * 110 * 25 + 2 * 120 * 8} + \\
& + 600 * \frac{80 * 65 * 400}{65 * 600 * 700 + 55 * 150 * 700 + 80 * 65 * 400 + 90 * 15 * 100 + 110 * 25 * 520 + 120 * 8 * 520} + \\
& + 120 * \frac{80 * 65}{65 * 600 + 55 * 150 + 80 * 65 + 90 * 15 + 110 * 25 + 120 * 8} =
\end{aligned}$$

$$= 8320 * 0,0408892 + 6710 * 0,0675 + 600 * 0,055885 + 150 * 0,09 = 837,66338$$

*Сумма указана в тысячах рублей в год.*

Далее, полученный результат – доля из общего объёма расходов клуба, которая приходится на третье предложение, делим на число клиентов на постоянном обслуживании по третьему предложению в год ( $N_3$ , который равен 65). Получаем себестоимость третьего предложения в годовом периоде.

$$\tilde{N}P_3 = \frac{837,66338}{65} = 12,887$$

*Сумма указана в тысячах рублей в год.*

**ИТОГО СЕБЕСТОИМОСТЬ ГОДОВОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ «ФИТНЕС В ОБЕД» СОСТАВЛЯЕТ 12 887 рублей.**

Если предложение не годовое, а полугодовое, трёхмесячное и т.д., то для перевода себестоимости из годового периода к реальному сроку действия предложения необходимо значение разделить на 12 и умножить на то число месяцев, которое это предложение действует.

Расчет себестоимости по остальным видам предложений производится по тому алгоритму.

- Полученные данные по размеру себестоимости каждого предложения в первую очередь целесообразно сравнить с ценой этого предложения, которая зафиксирована в прайсе.
- Можно рассчитать размер операционной прибыли на каждое предложение (разница между ценой и себестоимостью, умноженная на число клиентов на постоянном обслуживании по данному предложению в год.
- Можно определить предел размера скидок при разработке стимулирующих акций продаж, чтобы результаты операционной деятельности по реализации данного предложения были выгодными.

#### **Правила для применения методики расчёта себестоимости предложений клуба:**

1. В расчёте необходимо учесть ВСЕ виды предложений клуба.
2. Если дополнительная услуга реализуется клиенту, купившему возможность «входа» в клуб, т.е. карту, то на себестоимость данной дополнительной услуги НЕ относятся условно-постоянные расходы (расходы на аренду помещения, коммунальные платежи, расходы на оплату труда сотрудников рецепции, стирку и т.д.), эти расходы будут отнесены на карту, которую приобрел этот клиент. На себестоимость такой услуги отнесем только расходные материалы, связанные с оказанием этой услуги, и ФОТ с начислениями на ФОТ сотрудников, оказывающих эту дополнительную услугу.
3. Если дополнительная услуга реализуется без оплаты клубной карты, то тогда – это полноценный продукт клуба, на себестоимость которого необходимо относить условно-постоянные расходы.
4. Если в предложении четко регламентированы количество визитов и/ или продолжительность визита клиента по данному предложению, то для расчёта используется эти данные. Если предложение – например, годовая карта без ограничения количестве посещений и продолжительности, то необходимо взять средние значения, которые в вашем клубе есть. Могут быть такие данные: по годовой карте среднее количество визитов – 60 в год, продолжительность - 2,5 часа за визит.