

Zarządzanie zdolnością produkcyjną - Fitness Plus

Fitness Plus jest profesjonalnym klubem sportowym mającym w swojej bogatej ofercie zajęcia sportowo-zdrowotne oraz ogólnorekreacyjne. Członkowie Fitness Plus mają zapewnione szerokie zaplecze sprzętowe oraz rozbudowany program zajęć wspierający trzy główne obszary działalności:

- fitness,
- rekreację,
- działania relaksacyjne, wypoczynek.

Zajęcia fitness odbywają się zazwyczaj w następujących czterech obszarach klubu:

- sali do aerobiku, w którym jednocześnie może ćwiczyć 35 osób,
- pomieszczeniu wyposażonym w wolne ciężary,
- siłowni wyposażonej w 24 urządzenia typu Nautilus,
- sali wyposażonej w 29 urządzeń przeznaczonych do ukierunkowanego treningu serca i układu krążenia (dziewięć mini-stepperów, sześć bieżni, sześć rowerków treningowych, trzy cross-trainery, dwie maszyny do ćwiczeń aerobowych, dwa trenażery wiosłarskie i jeden stepper skrętny).

W celach rekreacyjnych członkowie klubu mają do dyspozycji osiem kortów do badmintonu, sześć kortów do tenisa oraz pełnowymiarowy kryty basen. Ponadto Fitness Plus sponsoruje w rozgrywkach międzyklubowych rekrutowane spośród własnych członków zespoły siatkówki i zespoły pływackie.

W ramach zajęć relaksacyjnych dwa razy w tygodniu w pomieszczeniach do aerobiku odbywają się treningi jogi. Do dyspozycji członków klubu, oprócz profesjonalnego masażysty, są również umieszczone w każdej szatni wanny do hydromasażu.

Fitness Plus, umiejscowiony w dużym, podmiejskim parku, zaczął swoją działalność w 1998 r. Przez pierwsze dwa lata klub miał niewielu członków, a obłożenie sprzętu oraz pomieszczeń klubowych było stosunkowo małe. W 1999 r. coraz więcej osób zgłaszało swoje zainteresowanie ofertą klubu. Miało to przede wszystkim związek z większą rolą, jaką zdrowy styl życia zaczął odgrywać w codziennym życiu coraz większej rzeszy społeczeństwa.

W rekordowym dla Fitness Plus roku 2001 codziennie średnio 15 osób na godzinę meldowało się w klubie. Oczywiście, w zależności od dnia tygodnia i pory dnia liczba osób trenujących w danej chwili różniła się. W niektóre dni, zwłaszcza w czasie zastoju, zaledwie od sześciu do ośmiu osób meldowało się w klubie w ciągu godziny. W godzinach szczytu, tzn. w poniedziałki w godzinach 16.00-19.00, liczba ta wynosiła około 40 osób w ciągu godziny.

Od poniedziałku do czwartku klub był otwarty od godziny 6.30 do 23.00. W piątki i soboty klub był zamykany o godzinie 20.00. W niedziele można było korzystać z pomieszczeń i kortów od godziny 12.00 do 20.00.

W miarę jak poszerzała się świadomość społeczeństwa oraz wzrastała popularność zdrowego stylu życia, wzbogacała się również oferta Fitness Plus. W kwietniu 2002 r. średnio 25 osób przybywało do klubu w ciągu godziny. Najmniejsza liczba wynosiła 10 osób, podczas gdy w najbardziej obleganym okresie liczba ta osiągała nawet 80 trenujących na godzinę. Zwiększone obłożenie maszyn i pomieszczeń klubowych nie pozostało bez wpływu na komfort członków klubu. Coraz więcej było skarg na zatłoczenie i przepełnienie klubu oraz niedostępność niektórych urządzeń. Większość skarg dotyczyła niedostępności maszyn Nautilus, urządzeń do ukierunkowanego treningu układu krążenia oraz pomieszczeń do aerobiku.

W chwili obecnej właściciele zastanawiają się, czy pierwotna przepustowość klubu nie została przekroczona. Przeprowadzone badania wykazały, że użytkownik korzysta z urządzeń klubu przeciętnie przez około 60 minut podczas jednej wizyty. Dane zebrane z przeprowadzonych ankiet wskazały następujące wzorce zachowań:

- 30% osób uprawiało aerobik,

- 40% użytkowników używało sprzętu do treningu serca i układ krążenia,
- 25% używało maszyn Nautilus,
- 20% używało wolnych ciężarów,
- 15% korzystało z kortów do badmintonu,
- 10% używało kortów tenisowych.

Właściciele nie są jednak do końca przekonani, czy zebrane informacje pozwalają ocenić, w jakim stopniu przepustowość klubu jest wykorzystywana.

Niemniej jednak, jeżeli osiągnęła ona już swoje maksimum, nadszedł prawdopodobnie najlepszy moment na podjęcie dalszych decyzji.

Obecnie jest początek maja - jakakolwiek rozbudowa klubu zabierze co najmniej 4 miesiące. Z doświadczenia wiadomo, że styczeń jest miesiącem, w którym liczba przyjmowanych członków jest najwyższa. Biorąc to pod uwagę, planowane poszerzenie powierzchni klubu oraz przepustowości powinno być gotowe do tego czasu.

Ponadto zaistniały również inne okoliczności, które mogą wpłynąć na proces decyzyjny. Osiedle w pobliżu terenów klubowych powiększyło się zarówno pod względem zaludnienia, jak i powierzchni. Przeprowadzenie gruntownej przebudowy oraz odnowienie niektórych budynków użyteczności publicznej sprawiły, że coraz więcej firm przeniosło swoje biura i siedziby z centrum miasta do budynków w pobliżu klubu.

Co więcej, pojawiła się konkurencja dla Fitness Plus. YMCA otworzyło nowy klub, którego oferta, będąc jednocześnie bardzo rozbudowana, jest zarazem stosunkowo tania.

Ponadto w odległości ok. 1-2 km od budynków Fitness Plus swoje siedziby otworzyły niedawno dwa nowe kluby. Pierwszy, Oasis, zaspokaja przede wszystkim potrzeby młodych ludzi. Drugi natomiast, Gold's Gym, zapewnia jedynie siłownię i maszyny aerobowe.

Właściciele poszukują odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy istnieją jakieś ograniczenia co do pojemności budynków klubowych? A jeżeli tak, to w jakich obszarach?
- Jeżeli przepustowość klubu ma ulec powiększeniu, czy wymaga to powiększenia bazy klubu?

Ponieważ wykorzystanie obszarów, które znajdują się w otoczeniu dotychczasowej lokalizacji, jest prawie niemożliwe, powiększenie powierzchni jednych kortów będzie wymagało zmniejszenia powierzchni drugich. Ponadto w związku z rozrostem osiedla należy się zastanowić, czy nadszedł już czas, aby otworzyć nowe centrum w celu obsłużenia nowopowstałego rynku. Otwarcie nowego klubu zajęłoby 6 miesięcy. Niemniej jednak zasoby finansowe pozwalają na wybór i zrealizowanie tylko jednej opcji.

Pytania

1. Jakiej metody użyłbyś, aby obliczyć przepustowość Fitness Plus?
2. Czy Fitness Plus osiągnął swoją maksymalną przepustowość?
3. Jaka strategia planowania przepustowości byłaby odpowiednia dla Fitness Plus? Uzasadnij swoją odpowiedź.
4. W jaki sposób można połączyć decyzje dotyczące przepustowości podjęte przez Fitness Plus z innymi decyzjami operacyjnymi?

Źródło:

E. Lee, J. Krajewski, L.P. Ritzman, *Operations Management: Strategy and Analysis*, Prentice Hall 2002