

AD Wiser



**Салон красоты:
Сага о Лояльности или Песнь о Ведре
материалы книги «Маркетинг Салонов Красоты»
Самохина М.Ю.**

Как маркетолог я работаю уже 17 лет, и за это время приходилось изучать разные рынки. Меня всегда интересовали сложные сервисы, связанные с Health care (забота о здоровье). К этой группе бизнесов относятся клиники, фармакология, фитнесы, спа, спортклубы.

Несколько лет назад меня пригласили преподавать маркетинг в бизнес-школу, которая занимается обучением менеджеров и владельцев предприятий индустрии красоты.

С тех пор мне все чаще приходится отвечать на вопросы, связанные с маркетингом салонов красоты. Я понимаю, что отвечаю на обычные вопросы, но ответы приходится подбирать с учетом особенностей того бизнеса, который кормит моих обучаемых – владельцев и менеджеров салонов красоты. Прошлой зимой появилась мысль написать книгу, чтобы меньше времени тратить на озвучивание очевидных ответов на простые вопросы.

Год назад мне еще казалось, что я всё знаю про маркетинг салонов красоты. Однако, работая над книгой, и беседуя с владельцами салонов и косметологами, стал осознавать, что вопросы - непростые, а ответы - неочевидны.

Почему уходят клиенты, что их может вернуть или удержать? Как отличить удовлетворенного клиента от неудовлетворенного, как получить большое количество сверхудовлетворенных клиентов? Правильные ответы на эти вопросы помогают организовать потоки доходов и снизить издержки.

Салон получает деньги от клиентов, поэтому привлечение и удержание клиентов жизненно важно. Бизнес-технология выстраивания отношений с потребителями (CRM – Customer Relationship Management) определяет способы планирования, привлечения и удержания постоянных клиентов.

Роль клиентов в финансовой модели салона

Рассматривая финансовую модель салонного бизнеса, постараемся выделить наиболее важные составляющие этой модели. Прежде, чем экономить, надо добиться того, чтобы был поток доходов. Поэтому сюжет издержек давайте оставим на следующий раз, а сейчас рассмотрим основную составляющую бизнес-модели – способы получения потока доходов.

Представляя салонный бизнес в виде конвейера, вообразим, что зоны и рабочие места салона - это производственные посты, каждый из которых играет определенную роль в создании потока доходов. Главная проблема салонного бизнеса, как и любого сервиса, в том что, в отличие от конвейера автомобильной сборки, загрузить эти посты автоматически не получится. Клиент сначала сам выбирает салон, услугу и кресло, а только потом рабочее место начинает давать доход.

Как заманить клиента в салон и посадить его в кресло, что его сможет там удержать, почему мы так уверены, что в следующий раз клиент выберет то же самое кресло (услугу, салон)?

Первым и основным решением будет проектирование концепции салона и обслуживания - того, что будет привлекать целевого потребителя. Для такого проектирования важно хорошо представлять этого целевого потребителя и тот комплект услуг (полезностей), который будет им воспринят «на ура».

Суперважно представлять не только перечень услуг, но и стиль, и процесс потребления, ощущения и мотивацию клиентов. Для этого нужно вжиться в роль этих (пока воображаемых) клиентов.

Отсутствие концепции, или нечеткая концепция – причина смерти или жалкого существования многих бизнесов. Концепция – это первый и самый важный документ, который придется составить.

Концепция бизнеса – текст, в котором собственник (или собственники) определяют характер желаемого бизнеса. В документе прописывается со всей подробностью характер отношений с клиентами, тот «спектакль», который должен удерживать клиентов, и, самое главное – портрет целевого клиента, того, ради которого организован бизнес.

При наличии концепции можно попытаться ответить на основные вопросы и переходить к активным маркетинговым действиям: сформировать структуру предложения (зоны, дизайн помещения, структура услуг), определить стандарты обслуживания, выбрать мастеров и закупить оборудование. Аксессуары, оборудование, бренды препаратов, структура сопутствующей торговли станут элементами воплощения концепции.

При формировании «бизнес-портфеля», тех услуг, которые станут источником привлечения клиентов и зависти конкурентов, следует учитывать и этап жизненного цикла, на котором находится та или иная услуга: новая она, входит ли в моду ее потребление, давно и стабильно потребляемая, либо выходящая из моды. Сознательное решение – распределение ролей между услугами. Некоторые вводятся для того, чтобы привлечь клиентов, некоторые – как источник стабильного потока денег (с низкой прибылью), некоторые – как мисточник прибыли (высокая наценка), а иные - нужны для того, чтобы поддержать заявленный имидж салона (его концепцию).

На величину доходов салона влияют несколько моментов . Разберем их подробно:

Первое – количество клиентов. Он определяется темпом привлечения клиентов. Тем, сколько клиентов нам удалось привлечь в течение года (и во что это нам обошлось). И уровнем их удержания, т.е. сколько процентов из привлеченных удалось сделать постоянными клиентами салона.

Уровень привлечения зависит от территории, на которой мы пытаемся найти клиентов, ценового уровня салона (сколько в этом районе тех, кто мог бы стать нашим клиентом), количества сообщений и коммуникаций и точности передачи сообщений намеченной аудитории.

Уровень удержания клиентов зависит от четкости и контролируемого качества предоставляемых услуг. Но для этого требуется постоянный анализ степени удовлетворенности, претензий клиентов и развитие программ их лояльности. А такой анализ, в свою очередь, невозможен без четких процедур фиксации фактов первого и всех повторных посещений каждого клиента, подробной обратной связи с клиентами в процессе и по окончании обслуживания.

Второе – частота посещений клиентов. Программы обслуживания и концепции и здесь играют свою роль, но здесь сказывается и количество разовых, случайных посетителей.

При отсутствии постоянной клиентской базы формируется обычай «разового» посещения, при котором болезненное внимание придается цене услуг, требуется огромный объем информационной работы администраторов и специалистов и велик риск «непопадания» сервиса в область ожидания клиента.

Представьте себе картину – 10 постоянных клиентов с посещением раз в неделю (500 посещений в год) и 500 разовых (такие же 500 посещений в год), которые придут один раз. Как Вы думаете, кто будет формировать требования к обслуживанию? Естественно 500 случайных клиентов, каждого из которых мы больше никогда не увидим, будут предъявлять свои требования, высказывать пожелания и претензии. 10 постоянных потеряются среди них. При таком раскладе постоянных клиентов – 2%, а случайных 98% и при любом опросе мнение случайных будет учитываться в первую очередь, в то время, как их мнение в наименьшей степени будет способствовать удержанию основных клиентов.

Третье - величина чека разового посещения одного клиента. Эта величина зависит от ассортимента и ценового сегмента салона, а оба этих параметра, в свою очередь, зависят от концепции бизнеса и наличия программ обслуживания, а также способности салона соответствовать заявленному ценовому уровню.

Забегаая вперед, скажу, что только снижением стоимости обслуживания невозможно компенсировать отсутствие предполагаемой структуры полезностей и удобств, которую ожидает клиент. В связи с этим, проблема непопадания в ценовой формат – тяжелая детская болезнь российского салонного бизнеса.

Давайте рассмотрим формулу практического расчета потока доходов (реального или планируемого) салона красоты. Перечисленные параметры сокращенно назовем сочетаниями букв:

Количество клиентов	– Кл
Частота посещений одного клиента	- Пос
Средняя величина чека одного посещения	- Чек

Это дает нам возможность все механизмы, рассмотренные выше, описать формулой:

$$\text{Объем продаж} = \text{Кл} * \text{Пос} * \text{Чек}$$

Сначала мы должны измерить потенциальную емкость рынка салона. Сколько людей живет, на той территории, которую мы считаем территорией охвата, сколько из них являются потенциальными клиентами.

Например, вокруг салона 4 дома в каждом из них по 20 человек, которые могут пользоваться услугами салона, (4 умножить на 20 = 80 (Кл) человек), умножить на их посещаемость (Пос) и на величину среднего чека (Чек). Таким образом получаем потенциальный годовой объем продаж в денежных единицах.

На основе этой информации проектируются бизнес-процессы, зоны, рабочие места, наборы услуг и уровень цен таким образом, чтобы клиенты оставляли эти проектируемые 20-30, или 100 долларов за одно посещение, выстраиваются процедуры привлечения, коммуникаций, общения с клиентами так, чтобы частота их посещений соответствовала вашим планам. То есть, не раз в месяц, а раз в две недели, раз в 10 дней.

Доходы и реальная прибыль, получаются только от постоянной клиентуры. Обычная технология планирования продаж подразумевает расчет количества клиентов, частоты транзакций (посещений) и средней величины чека.

Например, если у вас 20 постоянных клиентов, они посещают салон кто раз в неделю, кто раз в месяц, а кто раз в два месяца - в среднем получается раз в две недели, т.е. 25 раз в год (в году около 50 недель). Для расчета дохода 20 клиентов умножаем на 25 посещений в год – 500 посещений, и умножаем количество посещений на средний чек в 100 долларов (три услуги по 33 доллара). Получаем 50 000 долларов - ожидаемый объём продаж.

Вопросом жизни и смерти любого салона красоты является наработка и удержание постоянной клиентской базы, т.к. с разовыми посещениями случайных клиентов связано слишком много издержек. Вопросы рекламы, которые сначала кажутся вечными, теряют актуальность по мере того, как нарабатывается клиентская база. Несколько слов о структуре клиентской базы.

Песнь о лояльности. Ведерная модель

Карл Брюллов написал «последний день Помпеи», я нарисовал «ведерную модель».

Салон получает доходы от обслуживания постоянных целевых клиентов. А теперь представьте себе ведро с водой. Количество воды в ведре – это количество постоянной клиентуры в салоне. От количества постоянной клиентуры в салоне зависит доходность. В ведро втекает поток воды (приток клиентов), а вытекает масса ручейков через дырки (некачественные сервисные процессы). Уровень клиентской базы и объем продаж зависит от мощностей потоков притока и оттока.

Втекающий поток (поток привлечения) связан с бюджетом привлечения. Сюда входят затраты на оформление наружной рекламы, на презентации, на привлечение первичных (как это называется в медицине) клиентов. Отчасти это привлечение обеспечивается ростом рынка, который будет расти ещё несколько лет. Сам факт роста рынка приводит к тому, что у нас появляются всё новые и новые клиенты.

А часть клиентов притекает благодаря бюджету привлечения.

Есть, к сожалению, ещё отток клиентов - в ведре есть дырки, через которые клиентская база утекает. Дырки – это некачественные бизнес-процессы.

Если вы спешите привлечь всех подряд, то когда приходят люди, на которых этот сервис не рассчитан, то они очень быстро «вытекают». Более того, они потом будут рассказывать всем, как у вас нехорошо. В таком случае ваш сервис либо слишком дешёвый, либо слишком дорогой, либо он недостаточно пафосен, либо он чрезмерно помпезен. Либо обслуживание слишком долгое, либо слишком быстрое.

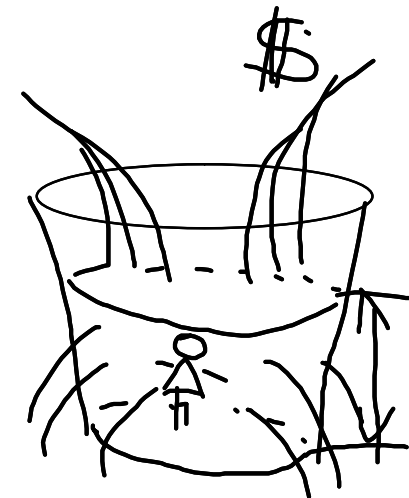
Отсутствие сознательного позиционирования приводит к ситуации, когда в салон попадает нецелевая аудитория, это значит, что бизнес салона не соответствует вашим клиентам. В практике маркетинга это называется - мусорным маркетингом.

В бутик, в принципе, можно заманить любую старушку и шоколадку «Таблерон» продать. Продажу совершить можно. Но какая реакция потом будет от этой старушки? А такая, которая потребует дополнительных десятикратных вложений в пиар, чтобы компенсировать весь негатив.

Очевидное, простое, но ошибочное мнение гласит - вложения в рекламу дают привлечение клиентов и продажи. На самом деле это не так. Это один из вариантов того, что называют мусорным маркетингом. Чем больше привлечение, тем больше первичных продаж, большая часть из них несёт только расходы.

В области удержания постоянной клиентуры лежат гораздо более эффективные деньги. Удержать одного клиента в пять, шесть, а иногда в десять раз дешевле, чем привлечь одного клиента. Более того, после того как в этом микрорайоне все к вам заходили и знают, новых клиентов просто нет.

Вы можете только удерживать своих, старых. Можно, конечно, попробовать перекупить часть чужих клиентов, какими-нибудь запредельными скидками, бонусами, сногшибательными услугами и сервисом. Но это уже обойдется гораздо дороже.



Гораздо дешевле клиентов просто не отпускать. Но эффективно удерживать можно только тех, на кого ваш бизнес изначально позиционировался, целевых клиентов. Поэтому если здесь собираются совершенно разные люди, то удерживать это дырявое корыто стоит совершенно неподъемных денег. Удерживать можно только целенаправленно какие-то категории клиентов.

Если у вас основа бизнеса – студенты, расположенного поблизости института, то тот набор услуг, условий оплаты, имиджевости, визуальных, коммуникационных решений, который им нравится, будет их удерживать. Совершенно не удерживая всех остальных. Остальные вам и не нужны. Остальные - не ваша целевая клиентура.

«Песнь о ведре» коротко выглядит следующим образом: Деньги - это клиентская база. Клиентская база - это приток и удержание клиентов. Приток обеспечить проще, сильно задумываться не надо – достаточно рекламного бюджета.

Эффективнее удерживать, но для этого требуется проектирование бизнес процессов, стандартов обслуживания, знание того, что вызывает недовольство, организация обратной связи с клиентами.

Удержание клиентов требует «приседания мозгами», размышлений и изобретательности. Для организации привлечения требуются только деньги. Поэтому у богатых салонов, обычно крен в сторону рекламы и бюджета привлечения. У умных салонов - направление на мероприятия по удержанию, программы лояльности. Это обычно более перспективные бизнесы, которые теряют меньше клиентов.

Для того, чтобы привлечь одного клиента в салон, тратится 50-100 долларов. А прибыль с одного посещения может быть гораздо скромнее. В случае, если второй раз Вы клиента не увидите, Вы потратите больше, чем заработали. Случайные клиенты – это большие затраты.

Прибыль – это постоянные клиенты. Хорошая новость в том, что постоянных клиентов надо гораздо меньше, чем кажется. Порядка 20 человек на одного специалиста. Если у вас работает 5 специалистов, то достаточно приобрести 100 постоянных клиентов. Они при нормальном обслуживании обеспечат дополнительный приток клиентов «по сарафанному радио», безо всякой рекламы и пиара.

Основные бизнес процессы в салоне – это не организация парикмахерской зоны, не работа администратора, не работа склада или закупка препаратов. Основные бизнес-процессы салона – это привлечение и удержание клиентов. Всё, что может этому помочь, стоит затрат и денег, всё остальное само по себе смысла не имеет.

Я постарался перечислить и коротко прокомментировал основные сюжеты, связанные с клиентскими бизнес-процессами, а «за флагом» остались еще вопросы:

особенностей мотивации потребителей,
процедуры сегментирования клиентской базы,
работы с клиентской базой, организации клиентских бизнес-процессов, CRM,
решение проблемы «записной книжки»,
организации программ лояльности,
способы оценки удовлетворенности и определения причин оттока клиентов,
роли нематериальных активов и процедур брендинга салона,
способов выстраивания отношений с клиентами,
но это уже совсем другие истории, требующие отдельного рассмотрения.

До встречи, надеюсь, не последней. Удачи Вам и красивого бизнеса!
Самохин М.Ю., 2006г.