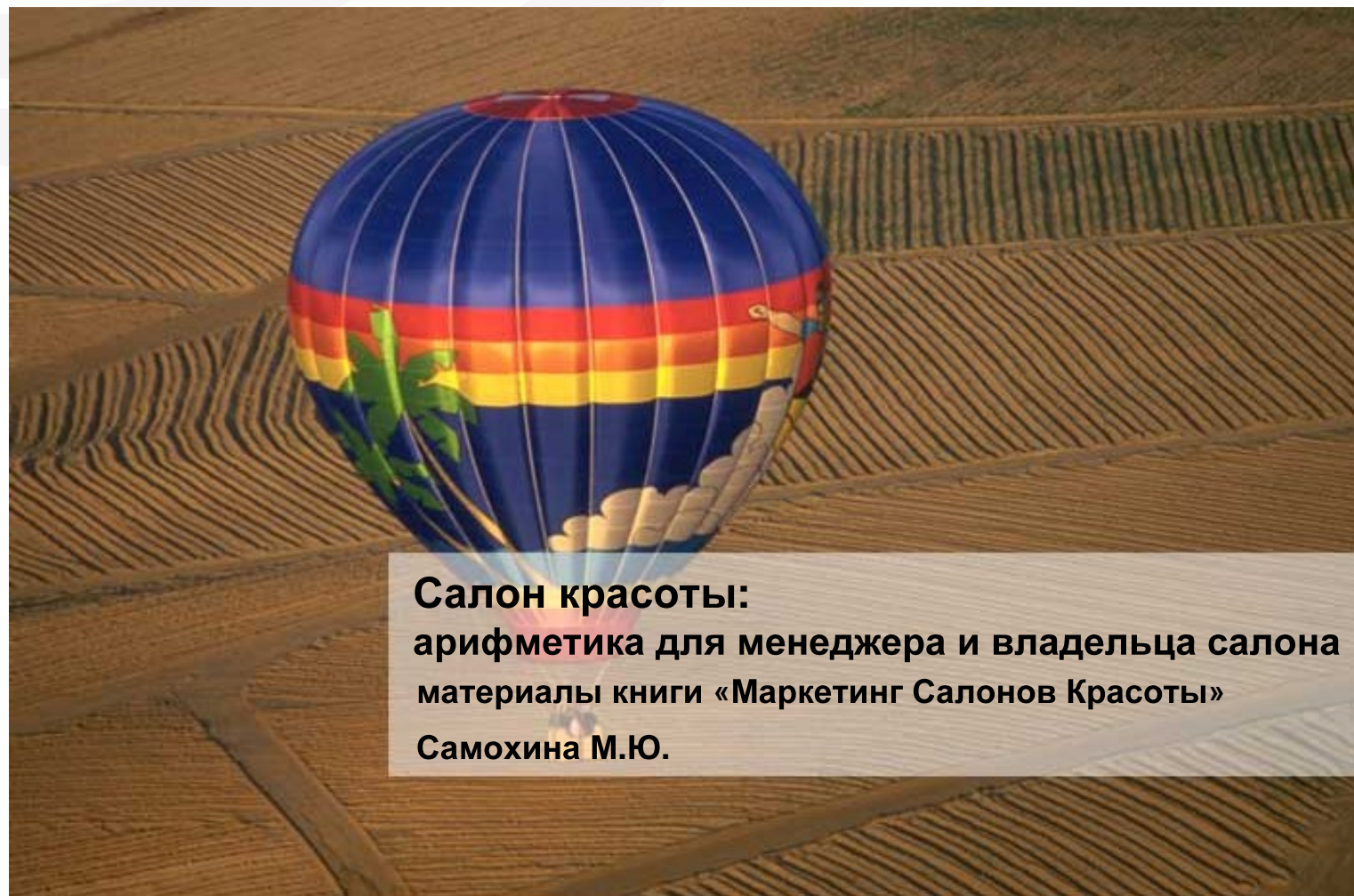


# AD Wiser



**Салон красоты:**  
арифметика для менеджера и владельца салона  
материалы книги «Маркетинг Салонов Красоты»  
Самохина М.Ю.

Данный материал представляет выдержки из главы, посвященной финансовому моделированию салонного бизнеса. Подробно ознакомиться с методикой финансового планирования и бюджетирования салона можно будет в разделах книги «Маркетинг салонов красоты».

Рассматривая **финансовую модель салонного бизнеса**, постараемся выделить наиболее важные составляющие этой модели. Представим себе салон красоты в качестве конвейера, в котором есть структура доходов – то, что приносит деньги, условно – зоны и рабочие места, и есть структура затрат, которая необходима для поддержания конвейера в рабочем состоянии.

Чтобы конвейер приносил доходы, он должен работать, поэтому процедура строительства и запуска этого «конвейера» является наиболее существенным моментом.

Как же добиться того, чтобы «конвейер» заработал?

### **Строительство и запуск конвейера**

За исключением того случая, когда Вы решили купить уже выстроенный и функционирующий бизнес, Вам придется совершать затраты даже в то время, пока потока доходов еще нет.

Вам нужно будет зарегистрировать предприятие, найти и арендовать помещение, найти, отобрать, нанять и обучить сотрудников, организовать рабочие места и подсобные помещения, решить инфраструктурные вопросы (вывоз волос, бухгалтерский учет, связь). Эти затраты можно отнести к инвестиционным.

Только не думайте, что после запуска салона этих затрат больше не будет. Придется ремонтировать помещения и совершенствовать их дизайн, закупать новое оборудование, а через какой-то промежуток времени и заменять оборудование, выходящее из строя или морально устаревающее. Инвестиционный процесс так же непрерывен, как и деятельность основного «конвейера».

### **Структура доходов**

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

Первая составляющая, - это **количество клиентов** - сколько человек придет в салон и будет обслужено в течение месяца или в год. Вторая составляющая - **частота посещений**, как часто (сколько раз в год) клиент салона посещает его. И третья - **сумма среднего чека клиента**, т.е. сколько денег он оставляет за одно посещение.

Доходы салона за год вычисляются перемножением этих составляющих.

**Количество клиентов** определяется, в свою очередь, еще двумя параметрами: **уровнем привлечения** клиентов (тем, сколько клиентов нам удалось привлечь в течение года) и **уровнем их удержания**, (т.е. кого из них удалось сделать постоянными).

**«Уровень привлечения клиентов»** 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, точности передачи сообщений намеченной аудитории, а также структуры бюджета привлечения.

Привлечение клиентов также связано с рекламой, PR и другими средствами маркетинговых коммуникаций (см. в главе «Маркетинговые Коммуникации»), то есть контактами, которые мы ориентируем на потенциальных клиентов - тех, которые нашими клиентами до сих пор не были.

Таким образом, **«уровень привлечения»** - это параметр, показывающий, сколько «первичных» посетителей приходит в салон, и насколько эффективен бюджет их привлечения.

Подробнее рассмотрим, от чего зависит **количество пришедших** в салон клиентов.

Это количество зависит от территории, на которую распространяется активность салона, и здесь никаких открытий мы тоже не сделаем. Чем больше на этой территории тех, на кого рассчитан наш бизнес, тем проще нам будет их найти и привлечь.

Есть территория покрытия, которую можно определить, занеся из карточек ключевых клиентов места их жительства, и обозначив точками на карте района (города). Мы увидим радиус охвата, ту территорию, с которой в салон приходят клиенты. Если клиентура еще не наработана, можно предварительно определить для себя эту территорию, с которой мы, собственно, пытаемся «собрать урожай».

Для салона среднего уровня эта территория – несколько домов вокруг.

Предварительно попытаемся рассчитать емкость этого рынка, т.е. сколько человек целевой аудитории живет или работает на этой территории. Например, четыре дома по пятьсот квартир, - это две тысячи квартир при средней заселенности, нормативах проживания, - сколько там живет людей того возраста и образа жизни, которые могут пользоваться услугами салонов красоты. Вычисляя из этого числа тот процент людей, который в силу платежеспособности могут посещать салон красоты – мы можем получить очень небольшую цифру, несколько десятков человек в каждом доме в лучшем случае.

Большого количества клиентов, как это ни парадоксально, салону и не нужно. Рассчитайте, например, сколько постоянных клиентов нужно салону для того, чтобы загрузить работой одного мастера.

Чтобы полностью загрузить одного мастера, нужно приблизительно четыре-пять посещений клиентов в день. Пять рабочих дней, двадцать пять посещений в неделю или сто посещений в месяц. Если считать, что эти сто посещений – посещения постоянных клиентов, которые ходят в салон еженедельно, т.е. четыре раза в месяц.

Сто ежемесячных посещений мы делим на четыре (на количество посещений в месяц одного постоянного клиента), получаем двадцать пять клиентов. Простая арифметика показывает, что **двадцати пяти постоянных клиентов** одному мастеру достаточно для того, чтобы обеспечить его работой при стопроцентной загрузке!

Двадцать пять клиентов вполне могут жить в одном доме. Вот, пожалуйста, – рынок одного мастера. Если у Вас четыре мастера, то вам достаточен рынок четырех окружающих домов.

Вторая составляющая, от которой зависит «количество клиентов» - это **«уровень удержания клиентов»**, т.е. сколько процентов из тех, кто пришел, стали постоянными клиентами. **Уровень удержания** клиентов зависит от четкости и контролируемого качества предоставляемых услуг.

Этот параметр измеряется по постоянству посещения салона клиентами. Например, минимальная частота посещения, при которой еще можно считать клиента постоянным, это один раз в два месяца, следовательно, если через три-четыре месяца клиент не появился, постоянным мы его считать не можем.

Значит, через четыре месяца после первого посещения, мы уже можем поставить в графу этого клиента: «потерян» или «стал постоянным клиентом». Единственное, что требуется, это первичный учет клиента при первом же его посещении. Часто это не делается.

Как посчитать, сколько клиентов приходят, и сколько из них становятся постоянными? Можно считать процент оставшихся, можно считать процент потерянных, процент выбывания: сто человек пришли, семьдесят пять процентов осталось. В таком случае **уровень удержания** – семьдесят пять процентов, **коэффициент выбывания** – двадцать пять процентов.

Коэффициент, характеризующий степень удержания клиентов, называется **коэффициентом повторных продаж**. С точки зрения эффективности бизнеса - это одна из самых важных характеристик, не измерять ее – преступная халатность. Преступная с точки зрения интересов самого владельца (владельцев) салона. Прежде всего, нас интересует изменение этого параметра во времени: увеличение коэффициента удержания или уменьшение коэффициента выбывания.

Увеличение потерь клиентов указывает нам на то, что бизнес ухудшается. Опасно иметь неконтролируемое ухудшение бизнеса, когда все меньшее количество пришедших клиентов остается в салоне, но «на глаз» это вычислить практически невозможно.

Если поток разовых клиентов велик, а количество постоянных клиентов мало, это означает, что основной поток посетителей приходит и не видит там ничего хорошего. Больше мы их не увидим.

Мы несем затраты на привлечение, такие как затраты на рекламу, промо-акции, на вывеску, на скидку тем, кто порекомендовал этого человека, а люди приходят, видят плохой сервис - и уходят.

Есть более сложные моменты, связанные с привлечением новых клиентов, с удержанием старых, с уровнем оттока клиентов, с поддержанием достаточного объема клиентской базы. Например, лояльные клиенты, как клиенты Вашего салона, не вечно живут, они «рождаются», «живут» и «умирают». Они переезжают, им перестает нравиться этот уровень сервиса, они уходят вместе с мастерами. Всегда есть некоторый отток клиентов - потеря клиентской базы.

Средний уровень оттока клиентов в большинстве сервисных бизнесов составляет около пяти процентов в год при нормальном качестве сервиса, то есть клиентская база «усыхает» примерно на пять процентов в год. Пять процентов вполне реально может заменяться теми, кто пришел по рекомендации постоянных клиентов, это нормальный уровень дополнительного привлечения, эффект т.н. «сарафанного радио».

Если считать посещениями, то пять процентов посещений в год (выбывание у одного мастера), это около пятидесяти посещений клиентов в год. Это один постоянный клиент, которого и нужно найти взамен выбывшего. Вот задача для «сарафанного радио» - привлечение одного клиента в год взамен выбывшего. Если больше, то клиентура салона уже прирастает и скоро придется думать о найме новых мастеров, или повышении цен.

Итак, мы рассмотрели составляющие параметра «количество клиентов» - привлечение и удержание клиентов.

Если мы хотим увеличить количество клиентов, то мы можем попытаться охватить большую территорию, например, в радиус мероприятий по привлечению включить еще один-два дома, задействовать транспортные и пешеходные потоки, расположив указатели на улице или остановках общественного транспорта. Другой путь – увеличить процент оставшихся постоянными клиентов после первого посещения.

Если мы будем измерять уровень привлечения и удержания клиентов в разные периоды времени, при том же качестве бизнес-процессов, коэффициент выбывания людей может заметно меняться, например, если рядом появился другой салон, который лучше обслуживает, или по каким-то причинам более привлекателен для наших потенциальных клиентов.

Вторая составляющая модели – **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.

Постоянные клиенты - те, кто ходят регулярно: два-три-четыре раза в месяц, хотя бы раз в полгода, или еженедельно. Частота посещений клиентов меряется в годовом масштабе – сколько раз в год клиент посещает салон. Годовое измерение позволяет анализировать потребительские привычки гораздо точнее (выравнивая сезонные всплески и провалы спроса).

Разовыми клиентами мы считаем тех клиентов, которые посещают салон настолько редко, что устойчивое лояльное отношение к салону у них не успевает сформироваться. Больше полугода он не появлялся – можно считать, что он пропал. Это значит, что через несколько месяцев ему снова придется «сканировать рынок», а салону - нести издержки по его привлечению и удержанию.

Анализ **частоты посещения** клиентов салона производится следующим образом: выписывается количество клиентов, появившихся однократно в течение года, затем - сколько клиентов с частотой посещений – два раза в год, с посещением – три раза в год, и так далее - три, четыре, пять, шесть. Если чаще раза в неделю посещений не будет зафиксировано, то максимальная частота посещений будет насчитывать пятьдесят – пятьдесят два (в году пятьдесят две недели).

Причем эту аналитику можно сделать вручную, а можно и переложить на компьютерную программу. Если у нас фиксируется каждое посещение клиента, то за год можно цепочки этих посещений легко проанализировать.

Таким образом, можно рассчитать **максимальную и среднюю частоту посещений**, которые могут стать расчетными параметрами.

Следующая наша задача – увеличить среднюю частоту посещения. В первую очередь это значит - увеличивать количество людей, которые ходят регулярно, уменьшая количество разовых посетителей.

Если на входе – то, что называется «мусор» (заманили в салон случайного клиента), то вероятность того, что он останется, крайне низка. Если мы тщательно анализируем ситуацию, то предлагаем участие в презентации, льготном посещении салона только тем людям, которые могут стать постоянными клиентами. Предварительно стараемся проанализировать их платежеспособность, менталитет, соответствие концепции и корпоративной культуре салона, то есть тщательно отбираем претендентов, чтобы процент оставшихся на постоянное обслуживание был максимальным.

Большое количество разовых посещений может объясняться еще и тем, что уровень привлечения первичных клиентов слишком высок. Но этот путь приводит, прежде всего, к привлечению нецелевых клиентов. Иными словами, тогда наша дистрибуция – не направленная, и мы тратим средства на тех, кто в принципе не может стать нашим клиентом.

Например, салон рассчитан на женщин, а рассылка попадает мужчинам. Конечно, его можно заставить прийти, его можно заставить постричься, сделать маникюр, но салон-то – женский, он там не останется.

**Частота посещений** салонов клиентами зависит и от нескольких факторов, которые до некоторой степени подлежат управлению.

Во-первых, существуют привычки потребления, которые формируются в обществе и в сообществе потребителей. Если есть подобие клубного сообщества посетителей салона, то регулярность посещения салона и пользование теми или иными услугами будет регламентироваться неписаными правилами, принятыми в этом сообществе, т.е. будет положительно влиять на частоту посещений.

В таком сообществе может быть принято еженедельно делать укладку, или раз в несколько дней посещать массажиста, или по определенным дням недели пользоваться определенными процедурами.

Вторая возможность воздействия на частоту посещения - это работа специалистов, которые вместе с клиентами (как с тренером в фитнесе) разрабатывают программу - ухода за лицом, ухода за телом.

Программы, программы, программы ... Они разрабатываются вместе с клиентом и при его участии, и залог эффективности такого рода рекомендаций – в их совместности, интерактивности. Клиент вовлекается в процесс обслуживания, мы водим его ручкой по тайм-лайну, по дневнику, прейскуранту, составляем оптимальную схему обслуживания, схему работы над решением его проблем. Эта деятельность окупается многократно, поэтому ей не следует пренебрегать.

Разработанная совместно схема ухода за лицом, за волосами, или схема снижения веса, схемы исправления каких-то принципиальных дефектов, или достижения иных целей, позволяет иметь планируемое и предсказуемое посещение.

Следующая, и последняя составляющая объема продаж – это **величина чека разового посещения** одного клиента. Эта величина зависит от ассортимента и ценового уровня салона (средней цены основных услуг), а оба этих параметра, в свою очередь, зависят от концепции бизнеса и наличия программ обслуживания, а также способности салона соответствовать заявленному ценовому уровню.

Забегая вперед, скажу, что только снижением цены 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.

Параметр зависит в первую очередь от структуры чека, от того, какие сочетания услуг востребованы теми или иными типами клиентов. Один типовой чек: человек пришел и подстригся, больше ничего, тогда соответственно считается обычная стрижка, мойка, может быть, укладка, такой комплект.

Другие типы клиентов потребляют другие комплекты. Любая услуга ухода по лицу, или по телу должна рассматриваться как комплект, и в зависимости от стоимости составляющих этого комплекта (от ценового сегмента салона), и стоимость этого комплекта будет различаться.

Салон, работающий в определенном ценовом сегменте, в этом ценовом сегменте будет представлять большую часть своего ассортимента. То есть, салон выстраивает ассортиментные цепочки, и на каждый элемент этой цепочки проектируется соответствующая цена.

Если салон принадлежит определенному ценовому сегменту, с большой долей вероятности можно просто ставить некие суммы в планируемый чек посещения.

Ценовой сегмент, как правило, очень плохо осознается владельцами и менеджерами салонов. С этим связана проблема непопадания в ценовой формат. На самом деле, существуют достаточно простые способы определения ценового сегмента (рассмотрены в главе «Ценовые сегменты»).

Непопадание в ценовой сегмент, в любом случае, вещь неприятная, влекущая негативные последствия для бизнеса. Бизнес становится менее рентабельным, неудачным и прогорает. Салон либо теряет клиентов и деньги вместе с ними, либо теряет прибыль, поддерживая расходы, но не подтверждая эти расходы доходами, устанавливая слишком низкую плату.

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 описать формулой доходную часть модели:

$$\text{Доходы (объем продаж)} = \text{Кл} * \text{Пос} * \text{Чек}$$

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.

Технология планирования продаж подразумевает расчет количества клиентов, частоты транзакций (посещений) и средней величины чека.

Например, если у вас 60 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 мы 60 клиентов умножаем на 25 посещений в год – получаем 1500 посещений, и умножаем количество посещений на средний чек одного посещения в 100 долларов (три услуги в среднем по 33 доллара). Получаем 150 000 долларов - ожидаемый объем продаж.

### Расходы

Каждая зона легко структурируема с точки зрения издержек. По работе каждой из них: будь то косметология, работа специалистов «с лицом», или «с телом», парикмахерская зона, маникюр, педикюр, татуаж, Спа-зона, и в каждом из них есть достаточно логичная структура расходов.

К структуре затрат относятся необходимые затраты на поддержание рабочего места. Есть затраты на аренду квадратных метров, затраты на препараты, на простое или сложное оборудование и расходные материалы.

В конце концов, есть затраты на оплату работы специалиста. Специалист стоит вполне определенных денег на рынке труда, и без него никакой набор оборудования и препаратов не будет давать салону доход.

Отдельная составляющая расходов – те материалы, которые необходимо потратить для обеспечения качественного обслуживания клиента в ходе каждой процедуры (краски, шампунь, чай, кофе, воротнички, препараты, и др.). Эти расходы тщательно нормируются на основе статистики обслуживания, это т.н. переменные расходы, величина которых зависит от нормативов списания и от количества предоставленных процедур обслуживания.

### **Бюджет**

В бизнесе принято финансовую модель представлять в виде бюджета – таблицы, суммирующей доходные и затратные статьи и расписывающую доходы и расходы компании на ряд периодов. Бюджет – это форма финансового прогноза, доступная любому предпринимателю.

Попробуйте в столбик выписать все статьи расходов салона, а внизу приписать строчку – «доходы». Вторым действием постараемся заполнить несколько таких столбиков по опыту прошлых расходов и доходов. Форма для заполнения бюджета готова. А теперь добавим в эту таблицу несколько столбиков с параметрами планируемых доходов и расходов на несколько месяцев вперед.

Поздравляю! У Вас в руках первый вариант бюджета Вашего салона.

С арифметикой разобрались? Теперь можно переходить к действиям с дробями. Но следует иметь ввиду, что еще есть алгебра, геометрия и математический анализ. Но эти дисциплины существуют только для тех, кто хочет разобраться и правильно выстроить свой бизнес.

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