

Артёмова Елена

Недетский бизнес

**Управление продажами
в детских центрах**



Елена Артемова

**Недетский бизнес. Управление
продажами в детских центрах**

«Инфра-Инженерия»

2018

УДК 658.87
ББК 65.9(2)421.21

Артемова Е. А.

Недетский бизнес. Управление продажами в детских центрах /
Е. А. Артемова — «Инфра-Инженерия», 2018

ISBN 978-5-9729-0221-7

Книга представляет собой практическое руководство по работе с клиентами при продажах в детских центрах. Уделено внимание маркетингу, продвижению в социальных сетях и другим важным аспектам при организации деятельности предприятия. Речь пойдет о том, как правильно работать с существующей клиентской базой, а также о том, как постоянно ее наращивать. Автор знакомит читателей с возможностью увеличения активных продаж в детских центрах. Добиться этого можно посредством построения и грамотной организации работы отдела продаж. Книга может быть полезна руководителям детских центров, клубов, фитнес-клубов, оздоровительных центров, частных детских садов, языковых центров и центров повышения квалификации – всем тем, чье благосостояние зависит от правильно организованной работы с клиентской базой и от ее постоянного роста.

УДК 658.87
ББК 65.9(2)421.21

ISBN 978-5-9729-0221-7

© Артемова Е. А., 2018
© Инфра-Инженерия, 2018

Содержание

Предисловие ко второму изданию	5
Введение	6
Глава 1	8
1.1. Финансовый план, или Деньгописание	10
1.2. Количество входящих звонков	19
1.3. Процент записавшихся от позвонивших	20
1.4. Процент пришедших от записавшихся	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Елена Артемова

Недетский бизнес. Управление продажами в детских центрах

Предисловие ко второму изданию

Прошло уже два года после выхода первого издания книги. За это время уточнились мои взгляды на бизнес, появилось больше информации о том, как сделать бизнес «детский центр» прибыльным или очень прибыльным. Вместе с тем книга не потеряла своей актуальности. Так, раздел «Считаем» по-прежнему важен, более того, многие руководители говорят, что они научились относиться к своему детищу как к бизнесу, а не как к игре в куклы. Это дало им толчок к развитию и увеличило их доход.

Поэтому я решила усилить блок «Считаем» и добавила небольшую главу «Финансовый план». Здесь вы узнаете, какие действия и процессы кладут деньги в ваш карман, а какие забирают. Кроме того, думаю, будет интересно познакомиться с моей теорией «деньгописания» и «написать» себе необходимое количество денег.

Также я посчитала нужным добавить в книгу тему «Запуск». Эта информация даст вам возможность набирать больше групп и добиться того, чтобы эти группы были полными.

В целом я все больше понимаю, что наша ниша – образовательные центры – еще достаточно молодая, и совсем небольшое количество предпринимателей добиваются в ней финансового успеха. Формулировки «женский бизнес», «социальный бизнес», «бизнес на карманные расходы» бытуют и среди тренеров, и среди руководителей.

Для меня подобный взгляд на бизнес неприемлем! Настаиваю на том, что при правильном подходе детский клуб, образовательный центр, частный детский сад могут обеспечить шикарную жизнь своим владельцам. Поэтому давайте относиться к нашей деятельности серьезно, осознавая личную ответственность за работу, сотрудников и клиентов.

Надеюсь, что данная книга позволит вам избежать ключевых ошибок в бизнесе и, как следствие, увеличит ваше благосостояние.

Введение

Долгое время считалось, что детский центр или клуб – это мало доходный вид бизнеса. Как только его не называли: социально ориентированным, женским, домашним... Более того, это подчеркивал даже Закон РФ «Об образовании» – образовательными могли называться только некоммерческие организации. С 2014 года стало разрешено лицензироваться ООО и индивидуальным предпринимателям. Нам официально разрешили «зарабатывать на детях»! Да-да, ведь именно это выражение можно было услышать из уст многих, когда все только начиналось. И фраза подразумевала негативный подтекст. Причина, я считаю, в том, что долгое время в России образование было бесплатным и общедоступным.

Ситуация меняется. Уже давно стали продавать франшизы детских центров и частных детских садов, появляются профессиональные бизнес-консультанты. Руководители детских центров и общество в целом стали осознавать, что детский клуб – отнюдь *не детский бизнес*.

С 2004 года моя деятельность связана с организацией предприятий в сфере образовательных услуг для развития детей. Все начиналось с курсов скорочтения по методике Олега Андреева. Я приобрела право на преподавание по его технологии и занималась этим в течение года. Однако начальный этап бизнеса не принес ожидаемых доходов.

Постепенно «ушла» от взрослых и «пришла» к детям. Мы первыми в городе сталеваров Череповце получили лицензию на основную общеобразовательную программу в частном детском саду. Сейчас в нашем центре занимаются дети в возрасте от 8 месяцев до 12 лет.

Параллельно с этими процессами у меня рождались дети. Вместе с ними появлялись проблемы, заботы, счастливые переживания и, конечно, расходы... Центр, которым я руководила, приносил определенные деньги, но не те, что хотелось бы. Особенно летом! Лето – самая грустная пора для большинства руководителей детских клубов. И мой центр не стал исключением. Дело в том, что доходы этот бизнес приносит своему владельцу в лучшем случае 8 месяцев в году, а расходы сохраняются все 12 месяцев.

Выкручиваются все по-разному. В основном, откладывают средства в течение учебного года, или кредитуются, а чаще всего делают и то и другое и денег все равно не хватает.

В какой-то момент, я поняла, что хочу, чтобы бизнес, которым я занимаюсь, стал более доходным, в том числе и летом. Отмечу, не просто давал бы мне весьма средний уровень доходов, а возможность приобрести квартиру, машину, отдохнуть в престижных европейских курортах!

Для себя решила, что либо я зарабатываю в этой сфере, либо закрываю и придумываю что-то другое! Так наступил период активных размышлений...

Большая часть из моего окружения убеждала в том, что мои бизнес-планы никогда не воплотятся в реальность или потерпят крах. Невозможно заработать достойные деньги на дошкольном образовании. Но я понимала, что это не так. Я видела, что количество родителей, готовых платить за качественное образование своих детей растет с каждым годом! Но проблема в том, что мы – руководители детских центров, умеем учить, но не всегда умеем продавать, давать рекламу, грамотно бороться с конкуренцией.

Я стала изучать стратегии, которые дают серьезные результаты в других видах бизнесов. В первую очередь это правильная, грамотная работа с существующей клиентской базой. Следующий этап – построение стратегии отдела продаж.

И финансовые результаты были получены. Сегодня все то, о чем я в материальном плане раньше только мечтала, у меня есть! И все благодаря моей работе.

Я абсолютно уверена, что такой бизнес может быть прибыльным, растущим и обеспечивать достойную жизнь своему владельцу! Я научилась этому сама и очень хочу передать знания и опыт другим руководителям и владельцам детских центров в России.

Мне больно наблюдать, когда прекрасные педагоги, движимые благими намерениями, разочаровываются и закрывают свои бизнесы, либо вынуждены владеть жалкое финансовое существование. От этого проигрывают и дети и все общество в целом. Более того, я считаю, что будущее именно за частным дошкольным образованием! Ибо именно в рамках частных центров, возможно объединить интересных, увлеченных своим делом педагогов, и предоставить им простор для творчества. Без сомнения, наши дети от этого только выиграют! Но, чтобы такие центры развивались нужно вывести на высокий уровень маркетинг и продажи. Именно поэтому я занялась семинарами, вебинарами, консалтингом для частных детских клубов.

Подробнее об этом вы можете узнать, зайдя на мой сайт:

www.artemovaelena.ru

Также вы можете задать вопрос по электронной почте:

artemovaelena1@gmail.com

Кроме того, вы можете подписаться на мой канал:

www.youtube.com/user/artemovaelenaru

Буду очень рада, если мой опыт, наработки и другая информация будут интересны и полезны для вас! Удачи всем нам!

Глава 1

Считаем

«Опыт – лучший учитель». Это мудрая поговорка. Но мне больше нравится другое выражение: «Опыт – это не то, что мы делаем, а то, что мы делаем с тем, что мы делаем». Вдумайтесь в эту фразу...

На своей работе мы заняты каждый день. Мы все время кому-то звоним, звонят и нам, мы реализуем проекты, мы строим свой бизнес. Но очень-очень малое число предпринимателей анализирует свой опыт и планомерно улучшает показатели. В лучшем случае мы знаем примерно и на глазок. К сожалению, я не исключение.

А для того чтобы улучшать, мы должны знать свои цифры.

По своему видению реальности я-предприниматель. Люблю придумать проект, применять новые и изменить старые маркетинговые приемы. В общем, мне нравится движуха! Но есть вещи, которые я делать не люблю. Одна из них – считать. Если вы в этом похожи на меня, то я вас огорчу – вся эта глава про учет. А точнее про то, как наш ежедневный опыт поставить на службу нам же.

Приведу такой пример. Недавно я проводила вебинар по организации дня открытых дверей в детском центре. Это известный всем руководителям инструмент привлечения новых клиентов. Каково же было удивление участников, когда они узнали, что можно посчитать стоимость одного клиента, пришедшего с помощью этого канала.

Берем все расходы, складываем, делим на количество проданных в этот день абонементов и получаем стоимость одного клиента! Затем сравниваем эту стоимость со средним чеком и делаем вывод об эффективности нашего дня открытых дверей! Если мы знаем, что средний клиент покупает у нас абонемент за 2000 рублей, то если мы понесли расходов в расчете на одного клиента на 300 рублей, то, я считаю, это приемлемые расходы!

И их можно увеличивать! Но не бездумно, конечно, а с одной единственной целью – продать еще больше абонементов. По некоторым направлениям можно доводить эту цифру и до полной стоимости первой покупки. Ведь, как правило, большинство клиентов покупает не один абонемент, а ходят учебный год и более! Подумайте об этом. Здесь очень много информации для размышления.

Это один из примеров того, как правильно использовать рекламный канал. К сожалению, чаще всего руководитель дает рекламу и ее эффективность оценивает на глазок – «количество звонков выросло». А на сколько выросло? Звонили именно с этой рекламы или параллельно шла еще какая-то? А сколько вы конкретно продали с этой рекламы? Какова получилась стоимость одного клиента? Это дешевле или дороже других рекламных каналов?

И только после получения этих данных нужно начинать что-то менять!

Если вы, как и я, не любитель подсчетов, то я очень советую вам научиться это делать или поручить тому, кому это нравится. Если у вас есть менеджер по рекламе, то считать это должен он, можно поручить администратору. Только объясните, как это делать и проверяйте! Большинство благих намерений ни к чему не приводят из-за отсутствия или нерегулярности контроля. Особенно это важно на этапе начального внедрения любого процесса.

Я вам гарантирую, если вы сделаете только, то что написано в этой главе – будете знать свои цифры, то количество ваших денег увеличится минимум на 20 % без дополнительных вложений. То, что считается, то и улучшается. Каким образом?

Женщины меня поймут – большинство из нас хоть раз в жизни брались считать калории, которые мы съедаем за день. Если делать это честно и добросовестно, то оказывается, что съедается больше, чем положено. И уже этап подсчета включает в себя этап контролирования

объемов потребляемой пищи. И в этом и есть суть этого метода. Пока мы считаем – мы меньше съедаем. Давайте разбираться, как это можно использовать в бизнесе.

1.1. Финансовый план, или Деньгописание

Это необходимая и обязательная часть любого бизнеса. Очевидно же: чтобы что-то улучшить, нужно знать, что именно улучшить.

Каков наш оборот? Сколько из этого оборота – наша прибыль? От чего эта самая прибыль зависит? Сколько денег мы теряем в периоды спадов (именно прибыли, а не оборота)? И самое главное: доволен ли в целом наш бизнес?

Вы не поверите, сколько владельцев бизнесов не знают ответы на эти вопросы.

Есть ли финансовый план – это первое, что я спрашиваю в начале индивидуальной работы. Иногда введение только этого документа позволяет значительно улучшить многие параметры бизнеса. Отправьте запрос на адрес artemovaelena1@gmail.com, и мы пришлем вам шаблон полностью готового финансового плана с формулами под ваши данные.

Итак, коль уж мы с вами договорились, что учебный центр – это бизнес, то без финансового плана нам не обойтись. Хочу предостеречь от некоторых возможных ошибок при составлении финансового плана.

Во-первых, многие путают финансовый план с приблизительным подсчетом разницы между доходами и расходами. Это слишком упрощенный подход.

Цель, конечно, в том, чтобы увидеть, сколько денег у нас останется после того, как мы понесем все расходы. Но в финансовом плане нас интересуют и другие промежуточные показатели. Если мы их будем точно знать, то сможем влиять на ситуацию, а не просто констатировать свои расходы. Один мой знакомый называл такую констатацию посмертным анализом.

Но посмертный анализ – это еще не самое печальное. Проблема в том, что в обращении с финансами своего центра многие играют в запрещенную во многих странах финансовую пирамиду.

Выглядит это так. Собрали деньги в сентябре, заплатили за что-то, не понеся самого главного расхода любого центра – зарплаты педагогов. А зарплату мы будем платить только числа 5–12 октября, при этом многие руководители стараются назначить зарплату ближе к 12-му. Почему? – спросит тот, кто только задумывается об открытии. Ну как же?! Чтобы успеть собрать деньги за октябрь!

И так по кругу. Когда наступает июнь, мы должны будем заплатить нашим сотрудникам деньги, заработанные ими за май, и все бы хорошо, но в июне-то поступлений уже нет. А в мае, возможно, у нас уже произошло снижение доходности и мы еле-еле закрыли аренду. А тут июнь... Снова аренда, а еще и зарплата за май. Круг замкнулся.

То есть получается, что при таком подходе мы кредитуемся сами у себя. И чем больше обороты клуба, чем разнообразнее источники поступления денег, тем опаснее будет кассовый разрыв, который ждет нас в мае-июне. И тогда летний кризис утяжеляется не только снижением текущих доходов, но и наличием накопленных и невыплаченных расходов прошлых периодов. И если мы это делаем, то нужно понимать, что мы делаем именно ЭТО, и знать, из каких источников мы будем покрывать этот разрыв, и с разрывом какой величины наш бизнес может справиться без риска закрытия!

На самом деле правильнее назвать это не кассовым разрывом, а бюджетным дефицитом. Это случается в любом бизнесе – когда расходы превышают доходы в отдельно взятый период. И это нормальная ситуация в начале развития предприятия. К сожалению, она может возникнуть и позже, когда мы уже вышли на определенный уровень доходности. Мы ослабили контроль, потеряли осторожность – и залезли в карман собственных оборотов. Будьте осторожны. Бизнес снова может стать убыточным.

План же на то и план, что его мы будем составлять заранее и просчитывать варианты оптимизации наших расходов и доходов – сначала в тиши кабинета, а затем уже на передовой.

Во-вторых, многие не составляют план, чтобы не разочаровываться. Дескать, как будет, так и будет, а то напланирую, а он все равно не сбудется.

Это малодушный и непрофессиональный подход к бизнесу.

Те, кто так думает, не просто надеются на чудо, они его планируют и предполагают – вместо того чтобы зафиксировать все наглядно и заранее увидеть свои возможности и ограничения.

Об этих чувствах говорила одна из моих клиенток – руководитель английского клуба в Санкт-Петербурге: когда она составила свой первый в жизни финансовый план по моей модели, несколько дней находилась в депрессии.

Почему? Ведь она уже много лет работала, неужели никогда не считала? Считала. Но многие опираются в подсчетах на оборот, а летний спад воспринимают как само собой разумеющееся явление.

Я же утверждаю, что бизнес может быть доходным в течение всего календарного года, если вы будете точно знать, на чем вы зарабатываете, а на чем теряете.

Имейте смелость смотреть жизни в глаза, тогда есть шанс разобраться с причинами неудач и просчетов, а также точно понимать свои сильные стороны. И да поможет нам в этом финансовый план!

Итак, задача финансового плана – показать:

1. Сколько денег ежемесячно я как собственник буду получать от своего бизнеса. Подчеркну – ежемесячно, с учетом возможных взлетов и падений.

2. Риски. Какие места меня могут подвести. Ведь дьявол, как говорится, кроется в мелочах. Если мы ставим в плане, что у нас должно быть 8 групп раннего развития по 7 человек в каждой, то это один вариант нашего дохода. А если групп будет 7 и в них по 6 человек, или по 5, или по 4, то сколько денег я при этом заработаю?

Когда мы видим все эти варианты в реальных цифрах, тогда сам собой напрашивается вывод: а как сделать, чтобы все-таки было по семь в восьми? Мы наглядно, совершенно точно видим, куда деваются наши деньги, а точнее, откуда они не приходят. И становится понятно, что нужно думать не о том, как нам заполнить время с 12 до 16 или какое бы еще направление открыть и что бы еще такое придумать...

Финансовый план нам показывает, что необходимо думать о том, как набрать существующие группы и просто все время поддерживать их полноту. Этого вполне достаточно! Это так просто, в чем-то даже примитивно и буднично, но это и есть сермяжная правда нашей деятельности. Мы уже все придумали. Доведите до конца! Не перескакивайте с одной идеи на другую. Наберите те группы, которые стоят в вашем финансовом плане.

Как удержать клиентов, как обеспечить нагрузку педагогам, – вот куда мы должны направлять свои усилия. Работать нужно, коллеги! РА-БО-ТАТЬ! И если уж мы с вами осмелились открыть детский центр, то давайте делать это качественно и ответственно.

3. Объем и состав моих постоянных и непостоянных расходов, и то, как я могу на них влиять. При анализе финансового плана одной из своих клиенток из Москвы, я увидела статью расхода в 10 тысяч рублей в месяц на бухгалтера. Вроде бы немного, особенно для Москвы. Но можно и меньше. У нее один филиал, не так много сотрудников. Можно нанять бухгалтера удаленно, поручив собирать «первичку» администратору. Например, бухгалтер, работающий не в Москве, может обойтись намного дешевле.

Либо можно обслуживаться через специальные бухгалтерские сайты, их также достаточно много. Просмотрите внимательно свои ежемесячные расходы. Можно ли что-то уменьшить, оптимизировать?

4. Где у меня сильные стороны, а где слабые, и как это соотносится с рынком. Это важно понимать. Особенно когда вы работаете уже не первый год. Если в вашем финансовом плане имеется 7 групп раннего развития и только 2 группы подготовки к школе, то следует озадачиться вопросом, где все те дети, с которыми вы занимались в раннем возрасте, почему они не пришли к вам на подготовку к школе? Ведь раннее развитие – это ваша клиентская база, ваш фундамент для развития других направлений.

Еще один важный момент. Иногда при рассмотрении финансового плана своих клиентов я вижу перечень направлений, который не влезает в экран моего компьютера без перемотки мышкой. По каждому направлению – по одной группе, и те полупустые.

«Зачем так много?» – спрашиваю я. «Клиенты просят!» – слышу «резонный» ответ. Или еще лучше: «У меня есть мертвое время – мне нужно его заполнить!»

Коллеги, во-первых, наши клиенты могут попросить организовать курсы полетов на Луну. Фантазия у многих богатая. Но все фантазии – и свои, и клиентов – мы должны пропускать через финансовый план, чтобы понимать прибыльность наших идей.

Во-вторых, думать о том, чем заполнить нерейтинговые часы в клубе, нужно в последнюю очередь. Заполните сначала топовое время, а затем, когда группы будут ломиться, вы сможете без труда заполнить остальное – если захотите, конечно. Но об этом мы уже говорили выше.

Сделайте такое полезное упражнение. Запишите все свои направления в столбик и оцените каждое из них по двум параметрам: сильное/слабое это направление и растущий/спадающий рынок данной услуги.

Для удобства анализа все это можно занести в такую таблицу:

Перечень направлений	Позиция	Рынок

Позиция может быть сильной или слабой. Здесь нет середины. Это субъективное понимание вами своей работы. Маленькое облегчение: если вы не знаете, сильная у вас позиция или слабая, то ответьте на вопрос: эта позиция скорее сильная или скорее слабая? В какую сторону наклонятся весы – это и есть ваша позиция на сегодняшний день.

Признаки сильной позиции:

- 1) Отсутствие сильных конкурентов.
- 2) Наличие программы, по которой работают все педагоги.
- 3) Наличие внутреннего системного обучения и контроля за педагогами.
- 4) Регулярность внешнего обучения (курсы, семинары, вебинары).
- 5) Умение и желание педагогов и администраторов работать с родителями и демонстрировать свои педагогические компетенции.
- 6) Наличие программы работы с постоянными клиентами.
- 7) Наличие педагогов, которые работают только у вас в соответствии с ТК РФ (не совместители).
- 8) Наличие оборудования высокого качества, которое не могут позволить себе большинство ваших конкурентов.
- 9) Внешний порядок и безопасность всех помещений центра.

Не стремитесь в оценке своих направлений «закрывать» все пункты. Помните: «скорее сильное» или «скорее слабое»?

Теперь – рынок. С рынком проще: он может быть растущим и заполненным.

Растущим считается тот рынок, где новый центр, открываясь, может набрать клиентов, не забирая их у работающих центров.

Заполненный рынок тот, где вы и ваши конкуренты вынуждены забирать клиентов друг у друга.

К примеру, взлет ментальной арифметики связан именно с тем, что она пришла на растущий рынок. Клиентов – полно!

Но к анализу рынка нужно подходить несколько тоньше, чем это кажется на первый взгляд. Например, если вы живете в городе численностью 300–700 тысяч человек и у вас есть частный детский сад, то я вас огорчу – рынок частных детских садов очень заполнен. Несмотря на все увещевания продавцов франшиз!

И денег там немного, а проблем выше крыши. Но... это справедливо, если ваш детский сад работает по принципу «передержки»: получили путевку – и ушли в государственный.

И это утверждение неверно, если у вас детский сад – как альтернатива государственному; таких детских садов в частном варианте очень мало, и рынок есть. И при сочетании с сильной позицией вы всегда будете с клиентами (если не забываете это демонстрировать, конечно).

Возможные сочетания и их развитие:

а) Позиция сильная // рынок растущий. Мечта! Именно в это направление нужно вкладывать деньги, понимая при этом, что вы будете делать, когда рынок перестанет расти.

б) Позиция слабая // рынок растущий. Тоже неплохо. У вас есть время на повышение позиции. Делайте это срочно! Иначе растущий рынок вас же и погубит!

в) Позиция сильная // рынок заполненный. Дистанцируйтесь от слабых игроков. Цены должны быть выше, нажимайте на демонстрацию своих преимуществ. При заполненном рынке вам нужно точно знать, кто ваши клиенты и почему они покупают именно у вас.

г) Позиция слабая // рынок заполненный. Закрывайте! Либо выходите на сильную позицию. Без серьезных материальных и временных вложений сейчас это уже невозможно сделать. Ситуация, соответствующая букве моей градации ☺

Упражнение, которое вы сделали, очень мощное и для многих болезненное... Любимые, выпестованные направления могут оказаться не у дел. Что ж, решать вам – будете вы продолжать открывать то, что «просят клиенты», или строить бизнес.

5. Мои возможности. Вообще, ваш финансовый план должен быть для вас местом силы. Он должен давать вам простор для самых смелых надежд и мечтаний. Да-да, я действительно так считаю! Добавьте к существующим группам еще 2 – вам нравится ваша прибыль? Она увеличилась? Если да, то дальше вам нужно подумать, как вы сможете этого добиться.

А теперь поподробнее о самом плане. Одна из клиенток говорила мне, что разобралась в нем только после третьего вебинара и только потому, что я ей дала письменную инструкцию по заполнению плана. Эту же инструкцию получите и вы. Давайте разбираться! На рисунке ниже вы видите финансовый план центра развития.

Внимание! Ни один из показателей внутри плана не стоит брать как пример для подражания. Иначе говоря, если у меня стоит показатель «Директор» и его зарплата составляет 25 000 рублей, то это не значит, что вам тоже нужно ставить именно такую зарплату. Это просто математическая задачка. Не отвлекайтесь!

Основные параметры плана:

1. Форма плана

Это, конечно, не самое главное, но форма организует наши мысли нужным образом и позволяет оперативно работать с планом. Это не должен быть бумажный носитель, ибо бумага теряется, рвется, портится, не дает возможности быстро воспользоваться формулами. Формат Word также нам не подходит из-за невозможности работать с формулами. Оптимальным форматом для финансового плана я считаю Exell (можно также пользоваться таблицами в Google). Вот так выглядит финансовый план (рис. 1).

Расходы				
Постоянные			Непостоянные	
Аренда	20000		Налоги	6%
Директор	25000		Педагоги	30%
Уборщица	5000		Другое	
Телефон, интернет	2000			
налоги	20000			
администратор	18000			
менеджер	12000			
ктовары	2000			
банк	1500			
Итого	105500		Итого	36%

Обороты				
Направления	абонемент		сумма	
	кол-во гр.	кол-во челов.		
Р. Развитие	2000	5	6	60000
Предшкола	2700	12	7	226800
Английский	1800	10	6	108000
Грамотность	2200	3	6	39600
Итого				434400

Расчет прибыли				
	оборот	Маржа	расходы пост	чистый доход в месяц
Доп образование	434400	278016	105500	172516

Точка безубыточности = постоянные расходы / (100% - % переменных затрат)	164 844р.	189 570р.
--	-----------	-----------

Рис. 1. Финансовый план

2. Расходы

Название соответствует содержанию. Здесь представлен перечень постоянных и непостоянных расходов.

Существует множество книг по бизнесу, которые разъясняют такие базовые понятия, как постоянные и непостоянные расходы. Для наших целей мы будем максимально упрощать эти подходы и не стремиться посчитать каждую копейку. В финансовом плане мы должны видеть картину целиком и иметь базовую информацию для ПОСТОЯННОГО сравнения ее с реальностью (рис. 2).

Расходы				
Постоянные			Непостоянные	
Аренда	20000		Налоги	6%
Директор	25000		Педагоги	30%
Уборщица	5000		Другое	
Телефон, интернет	2000			
налоги	20000			
администратор	18000			
менеджер	12000			
ктовары	2000			
банк	1500			
Итого	105500		Итого	36%

Рис. 2. Расходы

Итак, к **постоянным расходам** будут относиться следующие наши расходы.

1) **Аренда**. Если ваше помещение в собственности, то включайте сюда все расходы по содержанию и выплату кредита, а также расходы на коммунальное содержание помещений, тем более что сейчас они составляют довольно приличные суммы.

2) **Все оклады ваших сотрудников** (директор, бухгалтер, администратор, уборщица и др.). Советую не включать сюда собственную зарплату. Вы собственник и должны работать за прибыль, а не за зарплату.

3) **Средние расходы на канцтовары**. Понятно, что в какой-то месяц вы потратите 3000, а в какой-то – 5000, а в январе, например, решите вообще обойтись без расходов на эту статью. Пишем средний показатель, примерно.

4) **Средние расходы на связь и интернет**. Тот же принцип, что и с канцтоварами.

5) Средние расходы на бытовую химию.

6) Ежемесячное банковское обслуживание. Здесь довольно часто спрашивают, как быть, если тариф за банковское обслуживание зависит от количества операций, а оно каждый месяц бывает разным. Поставьте средний размер расходов в обычный месяц.

7) Налоги. По опыту знаю, что обычно при формировании списка расходов больше всего вопросов именно в этом пункте. Налоги разные, платятся они в разное время, зависят от разных факторов, – как все это посчитать?

Нужно отталкиваться от того, что в нашей стране все налоги делятся на две группы: налоги бизнеса и налоги, которые мы платим за своих сотрудников. Если у вас нет сотрудников (в том смысле, что они все являются индивидуальными предпринимателями, а значит, платят за себя сами), то вы будете учитывать только налоги бизнеса. Чаще всего это либо 6 % от оборота, либо 15 % от разницы между расходами и доходами; в некоторых случаях возможна патентная система, а также нередко местные варианты по снижению ставки либо по налоговым каникулам.

Если у вас 6 %, то смело можете включать этот показатель в список непостоянных расходов.

Если у вас 15 %, то посчитайте налоги за предыдущий год, разделите на 12 месяцев – это и будет средние налоги бизнеса в месяц. Если все же за сотрудников платите вы, то следует сложить все зарплаты, взять от этой суммы 23 % (размер социальных взносов) и приплюсовать к ежемесячным налогам бизнеса.

8) Резерв на лето. Будет ли у вас этот расход или нет – ваше личное дело. Но большинство руководителей (в том числе и я) его делают. Если есть из каких доходов делать, конечно. Если же и в году-то приходится еле сводить концы с концами, то не до резервов, конечно.

К слову сказать, вообще было бы неплохо, если у вас есть отложенные деньги – как в личном бюджете, так и в бизнесе.

Но об этом мы еще поговорим, когда речь пойдет о летнем периоде в жизни детского центра.

Помимо постоянных, у вас будут и **непостоянные расходы**.

Это те расходы, которые вы несете вместе с платежами клиентов. И таких в нашем бизнесе обычно немного.

Для простоты их надо считать в процентах.

Самый первый и большой непостоянный расход – это зарплата педагогов, которые ведут занятия. Независимо от принципа начисления зарплаты, будь то процент от собранных за занятие денег, или фиксированная ставка, или какой-то средний вариант, я вам рекомендую зарплату педагогов относить именно к непостоянным расходам, т. к. она напрямую зависит от наличия или отсутствия детей в вашем центре.

Это ваш основной, так скажем, рабочий инструмент – ваши педагоги. Именно они – ручейки или полноводные финансовые реки, которые создают личное благополучие собственника бизнеса. Вы должны всегда, повторю – ВСЕГДА, знать процент зарплаты педагогов в вашем обороте. И более того – это один из важнейших пунктов вашего контроля и влияния на бизнес.

Итак, если вы платите педагогу процент с собранных на его занятиях денег, то все просто. Этот процент и заносите в список расходов. Обычно он составляет от 20 до 50 % в зависимости от стоимости занятий, региона и типа клуба.

К примеру, традиционно в английских клубах этот процент колеблется от 35 до 50 % за занятие, в развивающих – от 30 до 40 %. Понятно, что чем ниже процент, тем выше прибыль собственника. Одна моя клиентка на тренинге в Москве, где мы просчитывали с калькуляторами в руках финансовый план, с удивлением обнаружила, что у нее зарплата педагогов составляет всего 10 %! Поздравляю! За вычетом постоянных расходов – все остальное достается ей.

Все-таки здесь нужна мера и взвешенность. Переплатишь – себя лишишь денег, не заплатишь – педагоги будут обижаться, смотреть на сторону, не считать эту работу постоянной. Думайте, уважаемые руководители!

Сложнее, если педагоги получают зарплату, зависящую не от количества детей на занятии, а от того, было это занятие или нет. Иначе говоря, мерилом их работы считается проведенный час. В этот час могут прийти 8 детей, а может и один. Зарплата педагога не меняется, а вот наша прибыль очень даже меняется. Мы сейчас не будем говорить об эффективности того или иного способа оплаты. Наша задача понять, как высчитать процент расходов.

В помощь нам – зарплата прошлых периодов. Сядьте и посчитайте. Если же вы только начинаете свой бизнес, то пробуйте разные проценты, исходя из предположительной нагрузки педагога в месяц. Переведите это на деньги и решите: зарплата, которая у вас получилась, будет удерживать педагога в вашем центре или заставит искать подработку или даже другую работу? Вопрос зарплаты очень важен.

Когда руководитель начинает говорить о кадровом голоде, то первое, что я начинаю выяснять, это размер заработной платы. Она должна быть не меньше, чем у воспитателей и учителей в целом. В разных регионах она варьируется от 12 до 40 тысяч рублей в зависимости от стажа и категории. Выясните, сколько получают педагоги в вашем городе, и придерживайтесь этого уровня.

Итак, **алгоритм составления финансового плана.**

1. Составьте перечень всех постоянных расходов за месяц (признаки и примеры постоянных расходов смотрите выше).
2. Суммируйте все постоянные расходы в таблице. Если вы пользуетесь моей формой, то там уже все формулы введены. Повторюсь, ее можно запросить по адресу: artemovaelena1@gmail.com
3. Вычислите процент непостоянных расходов в вашей услуге.
4. Заполните таблицу «Обороты», исходя из действующих и планируемых направлений (рис. 3).

Обороты				
Направления				сумма
	абонемент	кол-во гр.	кол-во челов.	
Р. Развитие	2000	5	6	60000
Предшкола	2700	12	7	226800
Английский	1800	10	6	108000
Грамотность	2200	3	6	39600
Итого				434400

Рис. 3. Обороты

5. Рассчитайте планируемую прибыль, исходя из своих постоянных, непостоянных расходов и своих доходов (рис. 4).

Расчет прибыли				
	оборот	Маржа	расходы пост	чистый доход в месяц
Доп образование	434400	278016	105500	172516

Рис. 4. Расчет прибыли

Обращаю ваше внимание: маржа – это та часть оборота, из которого уже «достали» непостоянные расходы. Исчисляется она путем умножения оборота на разницу между 100 % и процентом ваших непостоянных расходов в обороте. К примеру, если вы собрали 434 тысячи рублей, то маржа будет равна:

$434 \times (100 \% - 36 \%) = 278\,016$ рублей.

Это та сумма, из которой еще не вычли постоянные расходы.

Расчет прибыли становится простым: из маржи (у нас это 278 016 рублей) вычитаем постоянные расходы (105 500 рублей) и получаем прибыль собственника – 172 516 рублей.

Довольно часто я слышу вопрос: «А вот мы еще методические материалы покупаем, и мебель, и оборудование, и обучаем педагогов. Это куда записывать и как считать?»

Коллеги, все это вы покупаете уже из своей прибыли. Никто не говорит, что все заработанные деньги нужно пускать на строительство личной дачи, – что-то нужно перенаправлять обратно в бизнес. Но не все! Сколько и в каком соотношении – это уже другой вопрос. Самое главное – знать, сколько денег и с какого оборота вы зарабатываете.

6. Рассчитайте свою точку безубыточности. Это данные, которые очень необходимы новичкам, а для бывалых предпринимателей – скорее просто интересная цифра. С другой стороны, она может пригодиться и тогда, когда вы рассчитываете прибыльность нового филиала или направления.

Точка безубыточности показывает нам цифру оборота, при котором мы еще ничего не зарабатываем, но и не уходим в убыток. Иначе говоря, наша маржа покрывает наши постоянные расходы. Считается она следующим образом: размер постоянных расходов делим на разницу между 100 % и процентом наших непостоянных расходов. В нашем примере эта сумма равна 164 844 рублям.

Величина точки безубыточности не участвует в каких-либо других вычислениях – ее важно знать в начальном периоде деятельности. Готовая формула у вас уже есть в таблице.

Кроме того, рядом будет цифра равная точке безубыточности, умноженной на 15 %. Это необходимая мера безопасности, т. к. большинство бизнесменов в начале своей деятельности склонны приуменьшать возможные расходы. Можете считать это своим запасом прочности.

7. Пользуйтесь финансовым планом постоянно. Сверяйте актуальность своих расходов, смотрите, где вы «не дожимаете» по доходам. Проверяйте возможную доходность всех новых направлений.

8. В этом пункте я хотела посоветовать работать с финансовым планом на основе гибкости, видеть реальность и подстраиваться под нее. Но, общаясь со многими женщинами-руководителями, я понимаю, что гибкости нам и так не занимать, желания привносить новое в свой бизнес – тоже. . . А вот методичности, умения доводить до финансового результата – не хватает. Поэтому сначала – дисциплина, потом – гибкость!

И последнее. На заре своего бизнес-развития мне встретила женщина – главный экономист большого предприятия. Она меня увлекла цифрами и тем, как их анализировать. Ирина, так ее звали, дала мне совет: «Читай налоговый кодекс, особенно его вторую часть. Это детектив! Может очень пригодиться в жизни».

И так оно и было. Однажды налоговый кодекс мне очень помог. Я и сейчас его почитываю. По аналогии с этим советом я вам говорю: «Просматривайте свой финансовый план. Это источник мыслей и вдохновения». Для того чтобы он действительно приносил вам пользу, задайте методичность в работе с ним. Откройте свой календарь. Выберите день, запишите там дело «финансовый план» и повторяйте это каждую неделю.

Почему так часто?

Лично я не считаю, что думать о своих деньгах раз в неделю – это часто! А зачем еще создавать бизнес? Не хотите думать о деньгах – устройтесь на работу.

Вот что советовал Н. В. Гоголь писателю В. А. Соллогубу, которому «не писалось»: «А вы все-таки пишите. . . Возьмите хорошенькое перышко, хорошенько его очините, положите перед собой лист бумаги и начните таким образом: “Мне сегодня что-то не пишется”. Напишите

это много раз кряду – и вдруг вам придет хорошая мысль в голову! За ней другая, третья, ведь иначе никто не пишет, и люди, обуреваемые постоянным вдохновением, редки, Владимир Александрович».

И еще момент. Почему деньгописание? Потому что вы будете фокусироваться именно на этом. Чем больше вы работаете со своим финансовым планом, добавляете в него разных показателей, меняете цифры, ищете свои деньги, тем ближе вы к богатству. Конечно, одного этого недостаточно – нужны действия. Как обеспечить все, что вы написали, расскажет глава «Запуск».

Я не знаю, какие мысли придут в вашу голову при рассмотрении финансового плана. Просто откройте этот файл, засекуте 20–25 минут – и вперед!

1.2. Количество входящих звонков

Следующий показатель, который мы будем с вами считать, – сколько входящих звонков ежедневно, еженедельно, ежемесячно у вас происходит. Для простоты приходы клиентов в офис без звонка (шел мимо – зашел), звонки и запись через сайт и социальные сети будем расценивать как одно и то же. Иначе говоря, считаем все входящие обращения.

Эти показатели должны быть у вас зафиксированы, и вы должны регулярно их отслеживать. Я думаю, всем понятно, как это делается: каждый звонок клиента записывается и в конце дня подсчитывается общее количество звонков. Также записываем все приходы и все записи клиентов через сайт и через группу в социальной сети. Вы должны знать, сколько входящих обращений у вас поступает за неделю и за месяц.

Как его улучшать?

Тратить больше денег на привлечение клиентов. То есть на разного рода рекламу. Улучшение данного показателя – самое дорогое для фирмы удовольствие. И начинать нужно точно не с него.

Мы говорим об этом показателе в первую очередь, а улучшать мы его будем последним – вот такая закономерность. Уже догадались почему?

Это наш базовый показатель. Мы к нему еще вернемся.

1.3. Процент записавшихся от позвонивших

Следующий очень важный показатель – сколько клиентов, из обратившихся к нам, записались на какое-либо занятие. Работать с этим показателем удобнее тогда, когда он представлен не в числовом выражении, а в процентном. Тогда нам удобнее отслеживать эффективность нашей работы по улучшению показателей. Ведь это подвижный показатель, он напрямую зависит от входящих обращений. И если мы даем рекламу, то количество обращений возрастает, почти всегда возрастает и количество записавшихся. Поэтому для анализа нашей деятельности правильнее оценивать не количество, а процентное соотношение записавшихся от позвонивших. И когда этот показатель будет возрастать, то мы будем понимать, что работа ведется в правильном направлении. Вычисляется он по простой формуле: общее количество записавшихся клиентов умножаете на 100 % и делите на общее количество позвонивших. Вы получаете величину в %. Таким образом, как бы ни увеличивалось ваше количество входящих обращений, у вас будет корректная цифра для отслеживания результатов.

Достаточно, если эта цифра будет вычисляться по результатам каждой недели и каждого месяца.

Например, за прошедшую неделю у вас было 55 входящих обращений. В результате, 11 человек предварительно записались на занятия. Считаем: 11 умножить на 100 %, получаем 1100. Затем 1100 делим на 55, получаем 20 %.

О чем говорят нам эти данные?

Во-первых, о том, что это не 100 %... Нам есть куда двигаться. Представляете, если мы поднимем эту цифру хотя бы до 30 %?

Давайте посмотрим. В нашем примере 30 % это примерно 16 человек. То есть, дополнительно к уже записавшимся мы получаем 5 человек. Я не знаю, какой ваш средний чек. Возьмем любой, допустим в детском центре, которым я руковожу, он примерно 1500 рублей. Полторы тысячи рублей умножаем на 5. Получаем 7500 руб. в неделю, в месяц это будет 20000 руб. Допустим, ваш оборот составляет 300 000 руб. в месяц. Тогда, увеличивая только один показатель – количество записавшихся, вы поднимаете свой оборот на 15 %! И это без привлечения дополнительно каких-либо денег на рекламу!!! Это средства, которые каждый день «затекают» к вам и «вытекают» обратно! И это только по одному показателю!

Как записывать больше? Правильные разговоры администратора, а точнее правильные вопросы – решают. Об этом поговорим в отдельной главе, которая будет посвящена улучшению всех показателей при работе с клиентской базой.

Многие скажут, а если человек не хочет записываться? Он позвонил просто узнать!

Расскажу историю, в ней многие увидят себя. У меня небольшая близорукость. Настолько небольшая, что при прохождении медицинской комиссии для получения прав мне спокойно дали разрешение на вождение автомобиля, правда «без права найма». Но в какой-то момент своей жизни, я решила, что хочу видеть мир ярче и решила приобрести себе линзы. Подумал – решил – сделал. Формула проста! На протяжении шести месяцев я, проезжая мимо салона оптики, который находится в удобном для парковки месте, по ходу моего ежедневного маршрута, вспоминала об этом решении, но не заезжала. Когда-то было некогда или было достаточно обычного «неохота». К чему это я? К тому, что мы все имеем опыт того, как собирались в спортзал, в бассейн или как я в салон оптики, по какой-то причине туда не шли и не звонили. А все наши клиенты нам уже позвонили, то есть, отбросив все дела, все раздумья, все «неохота», они нашли наш телефон или заполнили форму записи на сайте или взяли «ноги в руки» и пришли!

Почему же клиент, у которого сильна мотивация, не записался?

Помните, в самом начале я говорила о том, что для увеличения количества клиентов на входящем потоке почти всегда нужны деньги. А для улучшения этого показателя они не нужны. Необходимы правильные методы работы и этому можно научиться. Поговорим об этом позже. В главе, посвященной улучшению всех показателей.

Чтобы знать правду о своем бизнесе и направлять его в правильное русло, нам нужен еще один показатель:

1.4. Процент пришедших от записавшихся

Коварный показатель.

И здесь у нас снова будут потери. Заболели, забыли, случился дождь, передумали и не пришли... Его тоже нужно считать в %.

Вычисляется он также по формуле: общее количество пришедших клиентов умножаем на 100 % и делим на количество записавшихся.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.