

ГЛАВА 2

Детский клуб и деньги

2.1. Почему детские клубы не зарабатывают 500 тысяч рублей в месяц

Меня часто спрашивают, сколько должен зарабатывать детский клуб. Не уточняя регион, я обычно отвечаю: «От двухсот тысяч рублей и выше». Удаленность от Москвы не имеет значения. Да, стоимость абонеента у вас может быть меньше в три-четыре раза, чем у меня в клубе, но пропорционально уменьшаются и расходы на аренду помещения, оплату труда сотрудников и т. д.

Размер помещения, конечно, оказывает влияние на прибыльность клуба. Понятно, что помещение 50 м² с одной рабочей комнатой принесет меньше прибыли в офлайне, чем 95 м² с двумя комнатами. Но и на 50 метрах при умном раскладе можно запросто заработать свои 200 тысяч рублей только на офлайн-работе. А если вы подключите еще и онлайн-проекты, то ваши материальные просторы станут практически неограниченными.

Почему же многие руководители детских клубов не могут пробить потолок в 50–70 тысяч рублей? Упахиваются, как лошади, а прибыль от бизнеса мизерная?

Вот ряд причин. Начну с самых распространенных.

Причина № 1. *Нет понимания своей целевой аудитории.* Хочется продать всем, кто гуляет на детских площадках. Создается иллюзия, что все, кто имеет детей, должны хотеть ходить в детский клуб. Когда люди не приходят, вы ищите оправдания: «У нас много муниципальных садов и школ, они практически бесплатны. У людей нет денег, они не могут потянуть наши дорогие услуги. Детские клубы в моем регионе не востребованы». На самом деле это просто непонимание портрета своего клиента.

Причина № 2. *Отсутствие или безграмотное построение рекламных кампаний.* Владельцы детских клубов все время сосредоточены на улучшениях и совсем не думают о том, что надо просто рассказать о себе окружающим. Мысли переходят от покупки аквариума к добавлению новых курсов, но не возникает идеи о том, что нужно увеличить входящий поток звонков и заходов потенциальных клиентов. Это самая распространенная ошибка новичков.

Причина № 3. *Неумение работать с базой клиентов.* Анализ моих тренингов показал, что большинство руководителей клубов хаотично записывают данные о клиенте, в лучшем случае пользуются программой Excel. Это приводит к постоянному поиску новых клиентов, хотя гораздо легче продавать тем, кто уже есть в базе, — не надо тратить деньги на привлечение. Мало кто из руководителей детских клубов пользуется программой учета клиентов.

Причина № 4. *Пассивность в продажах.* Продажи почему-то ассоциируются с навязыванием, а не с оказанием помощи людям. Если поменять точку зрения и изучить технологию продаж, то ситуация меняется.

Причина № 5. *Неправильно составленное расписание занятий* очень сильно влияет на прибыль клуба.

Вот несколько советов по составлению эффективного расписания:

- 1) детский клуб должен работать с 9:00 до 20:00;
- 2) должно быть определено «льготное время»: сниженные цены на комплексные занятия для малышей на 9 утра и на занятия по подготовке к школе для детей 5–6 и 6–7 лет в обеденное время (14:00, 15:00);
- 3) в обеденное время ставятся занятия для детей:
 - ◆ девяти месяцев;
 - ◆ года–полутора (музыка, комплексное развитие);
 - ◆ младших школьников;
 - ◆ льготные занятия по подготовке к школе;
- 4) планируя сетку занятий, посмотрите, чтобы подряд шли два-три разных занятия для детей одного возраста (для детей от трех лет). Это позволит родителям привести к вам детей и оставить их на пару часов. Например, в 16:00 может быть чтение для пятилетних, а в 17:00 — математика для пятилетних. Или другой вариант: в 16:00 — развитие, а в 17:00 — английский;
- 5) отдельно составляется расписание на выходные дни, так как в эти дни приходит в клуб другая категория родителей.

Причина № 6. Неверная политика оплаты труда сотрудников.

Скачайте на нашем сайте совершенно бесплатно информацию об оплате труда сотрудников.

Многие руководители работают бесплатно, потому что все деньги уходят на аренду помещения и зарплаты сотрудникам. А поменять сотрудников — страшно, и получается замкнутый круг. Сотрудники, видя зависимость руководителя от них, требуют еще большего повышения зарплаты, руководитель

соглашается, денег в итоге еще меньше. Бизнес становится убыточным, а руководитель — вымотанной лошадкой.

Сотрудникам часто отдается 50 % дохода клуба, а то и больше. Это огромная ошибка. По правилам бизнеса общая сумма зарплаты не должна превышать 30 %.

Вот еще ошибки при расчете зарплаты педагогам:

- платится фиксированная ставка;
- платятся проценты;
- платится фиксированная ставка за занятие.

Посмотрев наш мини-курс по оплате труда сотрудников, вы поймете, почему фиксированная оплата труда и оплата в процентах вам не подходят. Также вы узнаете систему правильной оплаты труда сотрудников в детском клубе.

Причина № 7. Неверная ценовая политика. Стоимость занятий ставится в зависимость от цен конкурентов. Чтобы бизнес работал, вы должны рассчитывать себестоимость занятий, учитывая при этом особенности вашей целевой аудитории.

Причина № 8. Непрофессиональные сотрудники, которые отталкивают клиентов. На работу принимаются сотрудники неряшливого вида, с низким уровнем культуры или явно не увлеченные своей работой. Возможно, непрофессионалы.

Причина № 9. Огромные постоянные расходы. Многие руководители ежемесячно «сливают» деньги, оплачивая заказы своих педагогов (краски, кисточки, пластилин, рабочие тетради по подготовке к школе и английскому языку, различные методические пособия и т. д.), а также непомерно высокую аренду помещения.

Причина № 10. Неправильный набор услуг и низкий средний чек. Если у вас правильно составлен набор услуг и расписание, то клиент обычно покупает для своего ребенка несколько курсов.

Клиенты любят покупать в комплексе:

- подготовка к школе + английский язык;
- подготовка к школе + творчество;
- развитие интеллекта + творчество;
- английский язык + творчество.

К данным комплектам хорошо «клеятся» занятия физической культурой — танцы, спорт, йога.

Обязательно нужно составить список тех выгод, которые получит клиент при покупке большего количества абонементов. Это может быть всестороннее развитие ребенка (и спортом занимается, и подготовкой к школе), какой-то подарок, бонус. Не стоит использовать скидки при покупке нескольких абонементов, так вы теряете деньги на том, что клиент купил бы и за полную цену.

Следует составить сценарий (скрипты) общения администратора с клиентом. Администратор должен предлагать докупить курсы, которые стоят рядом в расписании. Важно следить за выполнением этой задачи, потому что иногда администраторы не выполняют своих обязанностей, даже если от этого зависит их заработная плата. Ваша задача — добиться, чтобы администраторы не забывали про допродажу курсов.

Вот ключевые ошибки, которые могут снизить эффективность допродаж курсов:

- *неиспользование допродаж.* Некоторые руководители не используют допродажи в своем клубе;
- *применение стратегий допродаж до момента покупки.* Нельзя рассказывать о другом курсе прежде, чем клиент согласится купить основной курс. Предложение о покупке дополнительного абонемента нужно делать только после того, как ваш клиент сказал, что он покупает абонемент;

- *незнание всех курсов детского клуба и цены абонементов.* Администратор должен не только четко знать, какие курсы есть в клубе, но и уметь рассказать о них так, чтобы клиент заинтересовался;
- *использование общих скриптов продаж.* Нет универсальных слов, которые можно использовать во время допродаж. Используйте те рекомендательные слова, которые подходят именно вашему детскому клубу.

Причина № 11. *Отсутствие элементарного управленческого учета.* Если вы не знаете цифр своего бизнеса, то вы им не управляете!

Причина № 12. *Отсутствие системы мотивации клиентов в детском клубе.* Многие клиенты бросают занятия через пару месяцев. Особенно сильный отток происходит после новогодних каникул, если у вас не продумана система долгосрочной мотивации по каждому курсу.

К системе мотивации можно и нужно отнести бонусную программу. Но есть вещи и попроще:

- 1) *дипломы и грамоты в конце года.* Детские клубы и центры продают не только свои развивающие услуги. Мы продаем позитивные эмоции, делим с родителями радость взросления их детей. И в качестве символа такой радости может выступать простая вещь — диплом или грамота ребенку. Любой родитель будет им рад. Этим можно похвастаться, выложив фотографии в социальных сетях. Диплом можно повесить дома на видное место. Это те самые позитивные эмоции, которых многим людям так не хватает в жизни.

Как делать грамоты и дипломы? Конечно, нельзя печатать дипломы на обычной бумаге для принтеров. Как минимум это должна быть плотная бумага. С такой бумагой у вас большой простор для творчества. Вы можете разработать дизайн вашей фирменной грамоты. Есть еще вариант: пе-

чатать дипломы на бумаге для сертификатов и ценных бумаг. Не забудьте поставить на дипломе свою фирменную красивую печать и подпись.

Что писать на дипломах и грамотах? Постарайтесь придумать много различных оригинальных вариантов. Грамота «за успехи в учебе» никому не нужна. Текст должен быть оригинален и индивидуален. Пусть педагоги напишут вам список сильных сторон каждого ребенка. Например, Васе можно вручить грамоту за «Отличную память и скоростное чтение», а Кате за «Оригинальность и искренность» и т. п. Грамотой можно наградить ребенка, или ребенка и маму, или даже всю семью;

- 2) *открытые уроки для родителей, отчетные концерты и турниры.* Самое главное здесь — составить расписание на год, тогда клиенты будут понимать, что их ждет;
- 3) *диагностика развития.* Этот метод подходит для подготовки к школе, ментальной арифметики, английского языка и других курсов, где можно провести замеры;
- 4) *съемка видеороликов.* Данный метод подходит для вокала, театральной студии, английского языка, мини-сада и других курсов, где можно поставить какие-то сценки;
- 5) *игровая бонусная программа для детей.* Мы используем такую программу на шахматах.

Шахматы — непростой курс для детей. Это не театральная студия, тут надо больше сидеть, вникать, да еще и домашние задания делать. Мотивация у ребят достаточно быстро снижается, несмотря на все игровые методы, которые использует педагог.

Несколько лет назад мы придумали поощрять детей. Если они пришли на занятие, выполнили домашнее задание, то получают наклейку. Наклейки не простые, а шахматные. Сначала дети собирают пешки. У нас есть и черные, и белые фигуры, дети сами выбирают, что наклеить.

Набрав десять пешек, ребенок переходит на следующий уровень — собирает коней. После коней — слонов и т. д.

Фигур на курс с сентября по май не хватает, поэтому добавляем на последний уровень еще и королей с золотыми коронами.

Что тут важно?

1. В абонементе восемь занятий, а надо собрать десять фигур. Таким образом, обеспечивается покупка следующего абонемента.
2. Наклейки клеятся на обложку тетради по шахматам, поэтому дети никогда не забывают тетрадь дома.
3. После того как уровень собран, ребенок получает доступ к огромному мешку Деда Мороза и наощупь выбирает себе подарок: киндер-сюрприз, головоломку, лизуна, магнитный пазл в стакане, пенал и др.

Такая игровая система работает безупречно. Дети занимаются с удовольствием, тетрадки не забывают, домашку стараются выполнить.

Сначала мы хотели ограничиться малышами, но старшие ребята тоже с удовольствием собирают наклейки!

Причина № 13. *Хаотичные, бессмысленные и постоянные скидки.* Хаотичные скидки наносят бизнесу вред. Абсолютно все акции у вас должны быть спланированы на год вперед, и они должны быть осмысленны.

Например, в ноябре можно продавать абонементы на три месяца вперед (декабрь, январь и февраль), чтобы закрыть проблемные январь и февраль.

В апреле-мае нужно продавать абонементы на следующий год по старым ценам и с небольшой скидкой, чтобы заполнить группы на осень и понять, сколько и где надо продать абонементов.

Можно еще делать небольшую акцию ко дню рождения клуба.

Скидки должны быть небольшими, максимум 15%.

Чтобы акция прошла успешно, учитывайте следующее:

- *все сотрудники должны знать об акции и ее условиях хотя бы в общих чертах.* Администраторам следует заранее подготовиться, чтобы максимально заманчиво преподнести условия акции. Сравните две фразы, которые администраторы могут сказать клиентам: «На этот курс действует скидка 20 %» и «На этот курс до конца недели скидка 20%, вы можете сэкономить 3000 рублей»;
- *все акции и скидки должны быть ограничены по времени.* Это так называемый дедлайн. Тогда акция стимулирует клиентов покупать здесь и сейчас, а не откладывать покупку. Лучше проводить акции не дольше недели;
- *обязательно заранее информируйте клиентов об акции.* Повесьте объявления в клубе на видных местах. Администраторы и педагоги должны сообщать клиентам об акции. Информация о скидках и акциях должна присутствовать на листовках, на сайте, в рассылке и в социальных сетях. Клиентам будет обидно, если интересная акция пройдет мимо них;
- *условия акции должны быть простые и понятные.* Чем прозрачнее ваши условия, тем больше людей решатся совершить покупку. Если клиенты не поняли условия акции с первого раза и переспрашивают, значит, условия нужно дорабатывать. Например: «Второй абонемент в подарок», «2 = 1» — это легко и понятно. А вот объявление «При покупке двух абонементов один в подарок» — уже непонятно: то ли второй в подарок, то ли третий;
- *призыв к действию обязателен.* Если вы рассылаете информацию по электронной почте или выкладываете на своем сайте, то обязательно в конце сообщения добавьте призыв к действию. «Оставьте заявку на участие в акции!», «Приоб-

ретите абонемент по акции!» — причем людям должно быть понятно, куда им нужно нажать, чтобы воспользоваться предложением. Если речь идет о бумажном объявлении в клубе, то внизу можно написать некрупным шрифтом: «Обращайтесь за подробностями к администратору». Администратор, рассказав об условиях акции, должен предложить клиенту совершить покупку: «Вы воспользуетесь скидкой?»

Причина № 14. *Перенос занятий клиентом или уменьшение стоимости абонемента из-за болезни ребенка.* Одна из самых распространенных причин потери денег. Уже давно многие клубы (и мой в том числе) не переносят оплату из-за того, что ребенок заболел. Система отработки занятий экономит ваши средства и демонстрирует лояльность к клиенту. Но с приходом онлайн-проектов в нашу жизнь система отработки тоже уйдет, и деньги за абонементы будут оставаться у вас. О том, как может помочь онлайн с решением данного вопроса, написано в отдельной главе книги.

Причина № 15. *Страх руководителя менять свою жизнь.* Большинству не нравится то, что они имеют сейчас, но менять свою жизнь тоже не хочется. Вот бы как по волшебству все изменилось: клиенты стояли в очередь, сотрудники были послушными, деньги текли рекой. Но чтобы что-то изменилось, нужно произвести какие-то новые действия. К сожалению, по-другому не получится. Надо признаться себе: старые методы не работают, требуется что-то новое. И смотреть, какие будут результаты.



Задание

А теперь возьмите ручку и прямо в книге обведите свои причины. Запишите, что вы будете делать в ближайшее время, чтобы устранить хотя бы одну из них и увеличить свою прибыль.