

Михаил Кузнецов

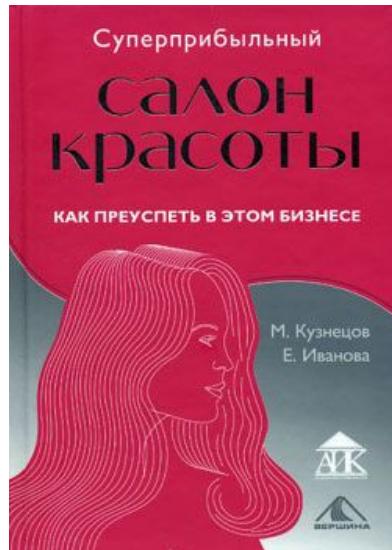
Елена Иванова

Суперприбыльный салон красоты. Как преуспеть в этом бизнесе

Annotation

Вниманию читателей предлагается книга, в которой собран и обобщен богатый опыт авторов по созданию и развитию салонов красоты. Желающих «делать людей красивыми» много, но далеко не всегда это желание подкрепляется экономической и профессиональной основой. Помочь в возведении такого фундамента практически с нуля и призвана данная книга. Авторы раскрывают многочисленные секреты салонного бизнеса: как вести учет в салонах красоты, как грамотно распределять прибыль, как выбирать косметические средства и поставщиков и т. д. Подробно рассмотрены вопросы, связанные с дополнительными возможностями развития бизнеса – франчайзинговыми сетями. Читатель узнает, что выгоднее – работать под существующей маркой, вступив в сеть, или создавать свою. Даны образцы документов, которые необходимы для организации работы салона красоты.

Книга будет интересна прежде всего руководителям и менеджерам салонов красоты, а также всем, кто решит заняться этим бизнесом.



Кузнецов Михаил Иванович, Иванова Елена Сергеевна

Суперприбыльный салон красоты. Как преуспеть в этом бизнесе

Благодарности

Целью авторов было предоставить читателю ответы на многие жизненно важные вопросы, касающиеся деятельности салона красоты или иного предприятия салонного бизнеса.

Задача оказалась непростой. Но книга все же состоялась благодаря помощи и поддержке многих людей, которым авторы хотели бы выразить свою признательность.

Авторы благодарят Марину Трушкову и Елену Зенину – сотрудников издательства «Вершина» за то, что книга увидела свет.

Также большое спасибо Виктору Ильину за бессонные ночи, который помог сделать книгу интересной и легко читаемой.

Авторы выражают свою признательность Юрию Нефедову, Наталье Кононовой, Светлане Петровой, Максиму Сергееву, Олегу Звереву, Андрею Андрееву, Игорю Пинскому, Спартаку Каюмову за их активную помощь, идеи и практические советы, использованные нами при подготовке этой книги.

Мы благодарны и всем сотрудникам Академии индустрии красоты за активную моральную поддержку при

создании книги.

Предисловие

Индустрия красоты существует испокон веков и будет существовать всегда. Во все времена женщины старались быть привлекательными, красивыми. Достаточно вспомнить Клеопатру, мадам де Помпадур и других красивых женщин.

В России салонный бизнес зародился сравнительно недавно, примерно 10–15 лет назад, особенно если говорить о косметологии. Ранее эта сфера услуг была представлена лишь советскими парикмахерскими, которые сложно отнести к представителям салонного бизнеса.

В настоящее время эта отрасль активно и успешно развивается. Появляются новые революционные технологии, современные косметические препараты, новое оборудование. При этом салонный бизнес становится все более привлекательным с различных точек зрения: инвестиционной, социальной, экономической, организационной.

Многим инвесторам кажется, что открыть новое предприятие салонного бизнеса очень просто. Однако на самом деле этот шаг подобен прыжку в пучину, где вас подстерегают свои опасности. Давайте же вместе попробуем разобраться, как с наименьшими потерями пройти путь создания салона красоты.

Что для этого нужно? Прежде всего:

- огромное желание добиться успеха, в том числе экономического;
- любовь к потенциальным клиентам;
- необходимые финансовые источники;
- знания и навыки организации бизнеса.

Последнее можно приобрести либо методом собственных проб и ошибок, либо путем обучения.

Вы держите в руках уникальную книгу. В ней собран и обобщен богатый опыт по созданию и развитию различных предприятий индустрии красоты. Ведь при активном развитии этой отрасли до сих пор не существует ни одной книги по успешному ведению этого бизнеса.

Введение

Салонный бизнес – бурно развивающаяся отрасль, в которой представлены различные предприятия (парикмахерские, салоны красоты, имидж-студии, студии нейл-дизайна, студии загара, косметологические центры, клиники эстетической медицины и пр.). К этой же отрасли можно отнести различные спортивно-оздоровительные предприятия, в том числе и фитнес-центры, а также разнообразные косметологические центры и центры по коррекции фигуры.

Безусловно, в этой же сфере работают и фирмы-производители, поставщики оборудования для салонов красоты, косметических препаратов, разработчики новых методик, фирмы, оказывающие разнообразные услуги в этой отрасли (обучение, техническое обслуживание, консультации).

Широкая популярность салонного бизнеса привлекает новых инвесторов и в то же время отпугивает их наличием серьезной конкуренции.

В настоящее время салонный бизнес получает активное развитие не только в крупных городах. Люди стали активно заниматься своей внешностью. Услуги предприятий салонного бизнеса стали более востребованными, при этом активно развиваются новые направления, такие как косметология, трихология и т. п., формируется настоящая индустрия салонного бизнеса.

Для богатых инвесторов создание салона красоты может иметь имиджевый аспект, для людей со средними доходами собственный салон красоты рассматривается как источник материального благополучия.

Однако на рынке действительно существует довольно значительное количество салонов, и ежегодно открывается множество новых. Наступает определенное насыщение рынка предприятиями салонного бизнеса. Как для новых «игроков», так и для уже действующих все актуальнее становится вопрос повышения рентабельности и эффективности своего предприятия. «Конкуренты не дают расслабиться». Для успеха предприятия необходимо повышать свою конкурентоспособность, улучшая элементы управления, маркетинга.

Создание успешно развивающегося и прибыльного предприятия салонного бизнеса – важная и непростая

задача, которую ставит перед собой каждый руководитель и владелец. Однако это удается не всем. Так, статистика свидетельствует о том, что в нашей стране доля неуспешных предприятий в этой отрасли (с «нулевым» или «минусовым» балансом) составляет около 20 %, притом что в Европе этот показатель составляет порядка 2,3–3,7 %.

Рентабельность предприятия салонного бизнеса зависит от ряда факторов:

- правильной маркетинговой и рекламной политики;
- успешного управления предприятием;
- грамотной работы специалистов предприятия с клиентами, особенно это касается администраторов;
- организации планирования и учета на предприятии.

Многие неудачи происходят от недостаточного понимания и внимания к потребностям этого непростого и интересного бизнес-направления. Основными проблемами многих предприятий салонного бизнеса являются:

- неверная мотивация руководителя при принятии решения о создании предприятия;
- поверхностный просчет экономических показателей;
- неверная мотивация персонала предприятия в процессе работы;
- слабое представление о маркетинге, отсюда ошибки в ценовой и рекламной политике;
- недостаток информации о новинках рынка;
- непонимание основных положений для создания успешного бизнеса;
- отсутствие системы подготовки и повышения квалификации руководящего персонала предприятий;
- отсутствие системы отбора и тестирования квалифицированных кадров;
- отсутствие на предприятии внятной корпоративной культуры, системы планирования.

Методы решения возникающих проблем часто заключаются в следующем:

- осознание самой проблемы и ее источников;
- выявление «заинтересованных» сторон;
- реализация плана развития;
- контроль получаемых результатов и эффективная корректировка планов.

Учет и решение возможных проблемных ситуаций позволяет создать успешно развивающееся предприятие салонного бизнеса.

Эти простые советы руководителю нередко бывает трудно реализовать из-за:

- отсутствия личного опыта решения подобных задач;
- сложности видения ситуации со стороны и понимания ее в целом;
- вовлеченности руководителя в проблему.

Опыт большинства успешных руководителей показывает, что получать стабильный и высокий доход от предприятия салонного бизнеса возможно.

Отметим основные факторы успеха в создании рентабельного предприятия салонного бизнеса.

- Позитивная и созидающая мотивация руководителя на создание успешного и прибыльного предприятия.
- Создание стратегического плана развития предприятия.
- Предварительная оценка целевой клиентской аудитории.

- Успешный выбор класса предприятия и круга потенциальных клиентов.
- Выбор правильного месторасположения предприятия и создание запоминающегося имиджа.
- Точное определение перечня услуг, уровня обслуживания, оборудования, косметических препаратов.
- Подбор необходимых специалистов, создание дружной, профессиональной и творческой команды, постоянное повышение квалификации персонала.
- Неукоснительное исполнение сотрудниками правил корпоративной культуры и охраны труда, поддержание единого уровня сервиса, трудовой дисциплины и т. п.
- Организация и проведение периодических презентаций, реализация продуманной рекламной кампании, маркетинговой политики.
- Грамотное ведение организационного и финансового учета.
- Периодический анализ результатов деятельности предприятия.

Как улучшить работу салона красоты? Как повысить его экономическую рентабельность? Как удержать своих клиентов? Как создать эффективную команду мастеров-профессионалов? Как привлечь новых клиентов? Как сделать свое предприятие процветающим и успешным? Как повысить конкурентоспособность предприятия? Как победить воровство или снизить потери от него? Как решать и предотвращать конфликты с клиентами и сотрудниками? Как повысить эффективность рекламы салона красоты? Как избежать «власти» мастеров? Эти и другие важные вопросы занимают умы владельцев и директоров предприятий салонного бизнеса.

По наблюдениям консультантов, значительное число руководителей и владельцев предприятий салонного бизнеса имеют невысокую профессиональную управленческую подготовку. Недостаток компетенции приводит к ошибкам, просчетам, а иногда и краху предприятия. И наоборот, грамотное управление позволяет достичь впечатляющих результатов, сводя практически на нет моменты сезонности в спросе на услуги салонов.

В данной книге проведен анализ многих распространенных ошибок, допускаемых предприятиями салонного бизнеса.

Секреты маркетинга салонного бизнеса

Как правильно построить маркетинговую политику салона красоты

Некоторые директора салонов не всегда понимают, что такое маркетинговая политика и чем она может помочь им в работе.

Итак, по порядку. Маркетинг – это деятельность по изучению, созданию и полноценному удовлетворению как имеющихся, так и будущих потребностей клиентов, что в результате ведет к улучшению взаимоотношений с вашими потребителями.

Использование маркетинговых знаний и навыков в салонном бизнесе представляет собой крайне важный момент для успешной деятельности. Так создаются устойчивые отношения, благодаря которым клиенты из «новых» легко превращаются в «постоянных».

В настоящее время при возрастании конкуренции, развитии свободного информационного пространства и широком распространении технологий становится все труднее оберегать ноу-хау, сохранять свои конкурентные преимущества. Канули в Лету времена, когда производители придумывали новую продукцию самостоятельно и потом с помощью рекламных технологий продвигали и продавали ее. Теперь они стали более внимательно относиться к изучению потребностей и созданию более специализированного продукта, который наилучшим образом решает ту или иную проблему клиента (покупателя).

Маркетинговые просчеты обходятся владельцам салонного бизнеса все дороже и дороже. Следует помнить, что главную роль уже давно играют требования покупателя, а не продавца. Невнимание или непризнание этого факта приводит к краху предприятия.

Многие ведущие компании не только ищут свободные ниши для развития бизнеса за счет поиска неудовлетворенных потребностей, но и стараются понять, что будет необходимо завтра, для того чтобы в будущем обеспечить себе конкурентные преимущества. По такому принципу развивались технологические рынки компьютеров, телевидения, мобильной связи, интернет-услуг и т. п. Кстати, в настоящий момент именно эти отрасли являются наиболее доходными.

Как достичь процветания своего бизнеса? Как создать максимально эффективную маркетинговую стратегию?

Ответы на эти вопросы лежат в области маркетинговых исследований, а также маркетингового планирования.

Во-первых, вы должны предложить своим клиентам тот товар или те услуги, которые будут пользоваться спросом. Кроме того, необходимо подавать и продавать свое предложение максимально эффективно.

Для этого потребуется достаточно детально изучить своих потребителей, их потребности и критерии, которыми они пользуются при выборе той или иной продукции. При этом следует понимать, что быть одинаково привлекательным и интересным для всех людей не удавалось еще никому. Поэтому потребуется проводить дополнительную сегментацию ваших клиентов с выделением целевых аудиторий.

Во-вторых, для успешного движения вперед необходимо знание не только сегодняшних потребностей, но и представление (прогнозирование) развития ваших целевых аудиторий, их запросов. Изучение этих проблем находится в сфере стратегического прогнозирования и планирования.

Для начала построения развивающегося предприятия следует сконцентрировать все внимание на настоящем. Прежде чем во что-то играть, всегда рекомендуется ознакомиться с правилами игры.

Для понимания происходящих на рынке салонного бизнеса процессов, необходимо рассмотреть, какие факторы и силы влияют на то или иное предприятие, в чем заключаются особенности проявления этих сил. Для этого приводим известную модель «сил, управляющих конкуренцией» (рис. 1) в салонном бизнесе (М. Поттер).

Помимо учитываемого руководителями фактора появления новых конкурентов следует понимать, что на ценовую политику вашего предприятия влияют и поставщики, заставляющие салон устанавливать те или иные цены, и покупатели или клиенты, заставляющие вас снижать цены в виде установления скидок и проведения иных ценовых акций.



Изменению маркетинговой политики предприятия способствует и появление продуктов или технологий-заменителей. Так, эпилияция или же коррекция фигуры может проводиться в соответствии с различными технологиями, что оказывает влияние на цену этой услуги. В качестве влияния продуктов-заменителей можно рассмотреть появление на рынке миостимуляторов разного уровня, качества. Широкое распространение косметологического оборудования, произведенного в Юго-Восточной Азии, приводит к довольно ощутимому снижению цен на это оборудование, а в результате к снижению цен на услуги.

Внедрение в тех или иных регионах более жестких административных требований к открывающимся

салонам красоты приводит к повышению инвестиционных затрат и увеличению сроков окупаемости.

Процесс маркетингового планирования деятельности салона должен включать рассмотрение следующих моментов:

- потребности и пожелания потребителей салонов красоты;
- удовлетворенность потребителей после посещения предприятий индустрии красоты;
- товары, услуги и стратегии конкурентов – прямых и косвенных – для данного салона красоты;
- тенденции экономического развития отрасли салонного бизнеса и конкретного предприятия;
- социальные тенденции, наблюдаемые в данном регионе;
- политическое регулирование и лоббирование интересов;
- особенности существующего законодательства, касающегося сферы салонного бизнеса и ожидаемые его изменения;
- технологические открытия в области салонного бизнеса.

Оценка рынка и потенциальных клиентов, их потребностей производится методом опросов, анкетирования (примерная форма анкеты приведена в Приложении 1). Выполнить эту задачу своими силами часто довольно сложно из-за большого объема информации. При необходимости можно воспользоваться услугами маркетинговых агентств. Их стоимость довольно высока и составляет от 1500 до 5000–7000 долларов США в зависимости от объема заказанных работ и региона. Однако возможно провести и самостоятельно маркетинговые исследования клиентов и конкурентных предприятий.

При разработке маркетинговой стратегии предприятия следует знать ответ на вопрос: «Что вы продаете?»

Проводимые исследования свидетельствуют о том, что чаще всего люди, посещая салоны красоты, покупают не только непосредственно предлагаемые там услуги, но еще и хорошее настроение, общение, повышение или улучшение своего имиджа, отдых, здоровье, безопасность и пр. Клиенты всегда покупают блага для самих себя. При этом следует помнить о том, какие свойства вашей продукции дают покупателям наиболее ощущимые выгоды.

Соответственно необходимо ответить на вопросы: «Какую пользу потребителю приносит то, что вы продаете? Чем ваши товары (услуги) отличаются от товаров (услуг) конкурентов?»

Только четкое понимание того, почему и когда клиенту необходимо купить то или иное наименование из вашего прейскуранта поможет успешно и много продавать, а не «впаривать». Достичь такой простой цели оказывается довольно сложно. Почему? Постараемся разобраться.

Работа и взаимодействие с клиентами на основе учета получаемых ими выгод позволяет быстро устанавливать прочные взаимоотношения. Иначе получается «впаривание», которое часто остается единичной или редкой продажей.

Вспомните, как вы сами отноитесь к активным и настойчивым продавцам (сотрудникам салона), воздействующим на вас с использованием психологических приемов, например нейролингвистического программирования.

Более детально вопросы техники продаж услуг и товаров в салоне красоты будут рассмотрены в соответствующей главе.

Итак, успех салона зависит от эффективности удовлетворения потребностей клиентов.

Не полагайтесь на превосходство товара, полагайтесь на удовлетворение потребностей рынка.

Как правильно понять, чего хочет ваш клиент

Способ реализации поставленных перед вами задач заключается в клиентоориентированности деятельности салона. Для этого необходимо ответить на вопрос: «Для кого существует ваш салон?» Иными словами, вам требуется составить довольно детальный портрет клиента. Понять, чего ждут клиенты от посещения салона красоты. Описать их потребности и пожелания.

Изучать клиентов нужно для того, чтобы правильно предложить им вашу продукцию, а также для того, чтобы успешно настроиться на клиента и повысить его удовлетворенность от покупки. А в результате

увеличить уровень продаж в вашем салоне.

После этого вы сможете перейти к решению более конкретных задач: как удовлетворить клиента? как получить постоянных клиентов? как вернуть клиента?

Ранее было сказано о том, что получить необходимую информацию об особенностях салонного рынка можно с помощью инструментов маркетинга, в том числе маркетингового исследования. А что же такое маркетинговое исследование? Это – процесс сбора, обработки и анализа данных о клиентах и конкурентах с целью использования полученных результатов при принятии маркетинговых решений.

Основой для проведения маркетингового исследования служат постоянно возникающие проблемы в деятельности салона.

Исследования могут носить различный характер:

- поисковый – для поиска и сбора необходимых сведений, снижающих неопределенность при принятии решения руководителем предприятия, например, для выявления предпочтений потенциальных и действующих клиентов при введении дополнительной услуги или технологии, а также новых товаров для домашнего применения;
- описательный – для описания некоторого явления или процесса, например, для более детального описания конкурентов либо для получения подробных сведений о той или иной категории клиентов;
- экспериментальный – для проверки определенного утверждения или выявления наличия причинно-следственных связей, например для получения ответа на вопрос: почему мужчины редко посещают кабинеты маникюра и педикюра?

При каждом исследовании может проходить пять основных этапов.

- Определение схемы исследования, постановка задач и уточнение его целей.
- Планирование механизма сбора данных, разработка необходимых маркетинговых инструментов для данного исследования.
- Сбор первичных данных, проведение непосредственно исследования.
- Анализ полученных данных и их математическая обработка.
- Представление результатов исследования и написание отчета.

Выбор метода сбора информации напрямую зависит от заявленных целей исследования.

Для получения необходимой информации используются количественные и качественные методы исследования.

Количественные методы сбора информации используются, если необходимо:

- узнать о текущей ситуации на рынке клиентов и конкурентов;
- оценить возможности для запуска нового проекта, технологии, услуги;
- изучить целевую аудиторию клиентов;
- решить иные аналогичные задачи.

При этом отличительной чертой подобных методов является их значительный масштаб, возможность охвата нескольких социально-демографических групп.

К количественным методам относятся:

- телефонные опросы потенциальных клиентов;
- анкетирование по почте;
- формализованное интервью респондентов (индивидуальных клиентов).

В чем отличия указанных количественных методов? Телефонный опрос производится по заранее составленной анкете. Преимуществом данного метода является возможность быстрого получения необходимой информации от нескольких тысяч человек при невысоких финансовых затратах. Ограничением

телефонного опроса является продолжительность интервью – не более 15 минут, а также то, что подобное исследование возможно проводить только среди владельцев средств связи.

Анкетирование по почте характеризуют невысокая стоимость контакта и значительное число опрашиваемых людей. Ограничением подобного метода является то, что срок получения обратной информации довольно продолжителен (от 1 до 6 месяцев).

Личное стандартизованное интервью позволяет проводить исследование как непосредственно в местах продажи исследуемого товара, так и на дому у респондентов. Однако большой объем выборки (более 100 человек) требует значительных временных и финансовых затрат.

Качественные методы получения необходимой информации используются для:

- получения более точной информации о данной целевой аудитории;
- проверки реакции потребителей на появление новой технологии, услуги или товара;
- постановки того или иного эксперимента.

Отличительная черта качественных методов – это малое количество опрашиваемых людей при большем объеме полученных от них сведений.

К количественным методам относятся: интервью, как индивидуальное, так и групповое (фокус-группа); наблюдение, в том числе включенное наблюдение.

В чем отличия подобных методов друг от друга? Личное интервью проводится по свободному плану, допускающему корректировку со стороны интервьюера. При этом продолжительность одного интервью может достигать 30–40 минут. Этот метод дает возможность проводить опросы среди узкой или труднодоступной аудитории, например среди VIP-клиентов будущего элитного оздоровительного или развлекательного комплекса.

Целью создания фокус-группы является фокусирование внимания участников группового интервью на изучаемой теме с целью выяснения мотивации тех или иных действий. Число участников, как правило, составляет 6–8 человек. Интервью проводится по заранее составленному плану (гайду) в течение 1,5–2 часов под руководством модератора. В аспекте времени эта форма опроса является более эффективной, нежели индивидуальное интервью. Для достижения максимального эффекта доверительной беседы зачастую требуются дополнительные затраты на стимулирование информаторов.

Метод наблюдения состоит в непосредственном изучении поведения респондентов. Данный метод позволяет быстро получить качественную информацию о предпочтениях потенциальных клиентов. Существенным недостатком метода является высокий фактор субъективности интервьюера.

Включенное наблюдение базируется на предыдущем методе. Основным отличием является то, что интервьюер является частью исследуемой группы и опрашиваемые люди не знают о проводимом исследовании. К преимуществам метода можно отнести высокую степень достоверности полученных данных, однако он требует времени и высоких затрат.

Очень важными вопросами являются следующие: «Кто ваши клиенты? Для кого вы работаете? Кого хотите удовлетворить?» Для ответа на них потребуется описать своих клиентов, постараться выделить критерии для выявления общих черт.

При отсутствии конкуренции и наличии спроса можно вывести на рынок практически любое товарное предложение, и оно часто будет востребовано. Но при возрастании конкуренции все меняется. Становится необходимым поближе познакомиться с клиентами, которые приносят деньги в салон, окупают ваши инвестиции и создают прибыль.

Для кого же работает ваш салон? Можно услышать следующие ответы: «Для тех, кто придет. Для тех, кто может себе это позволить».

Многие руководители предлагают следующий портрет клиентов своего салона – «женщины 20–55 лет среднего уровня достатка».

Нередок и другой ответ – «все, кто может зайти в салон и заплатить за обслуживание». Как вы считаете, этой информации достаточно для успешной и устойчивой работы предприятия? В стандартности ответов на этот важный вопрос кроется еще одна из причин появления сложностей в работе салона красоты.

Поэтому все чаще поднимается вопрос об особенностях того или иного предприятия. К сожалению, руководители видят эти особенности и проявления индивидуальности в «новинках», особых технологиях, косметических линиях. Однако такой подход очень затратен, так как необходимо вкладывать деньги в

постоянное обновление, которое следует вообще-то окупать. Иное дело, удовлетворение и развитие потребностей своих постоянных клиентов.

Кстати, первый путь «подсказывают» фирмы-поставщики и некоторые консультанты. Подумайте, что для вас более подходит и помогает реализовать вашу первоначальную идею.

К тому же время дефицита уже прошло, а значит, настало время, когда музыку заказывает покупатель, клиент, настала эпоха клиенто-ориентированного сервиса. Сейчас покупатель все чаще становится хозяином положения, и уже продавец вынужден бороться за его лояльность. Тот руководитель предприятия, который сможет активно развивать свою базу «постоянных» клиентов, будет иметь успешный и устойчивый бизнес.

Необходимо четко представлять себе своих клиентов. Определите их (или же тех людей, которые, по вашему мнению, могут стать вашими клиентами) с точки зрения критериев, важных для потребления услуг и товаров предприятия салонного бизнеса:

- возраста;
- пола;
- рода занятий;
- увлечений;
- образования;
- уровня доходов и имущественного положения;
- места проживания или работы;
- источников получения информации (газеты, журналы, ТВ, радио) о новинках салонного бизнеса.

Рекомендуемые шаги для более близкого «знакомства» со своими клиентами.

1. Определите, на какую группу клиентов рассчитано ваше предложение или услуга. Опишите эту группу (группы) покупателей.

- 1.1. Примерный возраст.
- 1.2. Уровень доходов.
- 1.3. Социальный статус.
- 1.4. Интересы, предпочтения, ценности и убеждения.
- 1.5. Какие товары и услуги обычно приобретают такие клиенты.

2. Соберите с помощью ваших специалистов информацию о том, какие клиенты в действительности обращаются в ваш салон красоты.

- 2.1. Как эти клиенты выглядят?
- 2.2. Что они говорят, что именно их интересует?
- 2.3. Какие именно товары и услуги они приобретают или не приобретают?
- 2.4. Какую сумму клиенты обычно оставляют в салоне?

3. Сравните описание групп клиентов, на которых вы рассчитывали во время выхода на рынок, с описанием тех клиентов, которые действительно заходят в ваш салон красоты.

4. Если они не совпадают, определите возможные причины возникновения такой ситуации.
 - 4.1. Реклама товара не достигает «целевых» клиентов.
 - 4.2. Содержание рекламы не привлекает «целевых» клиентов.
 - 4.3. Места продаж расположены неудачно, они неудобны для «целевых» клиентов.

- 4.4. Цена товара или услуги кажется слишком высокой или низкой для «целевых» клиентов.
- 4.5. «Целевые» клиенты предпочитают конкретные торговые марки, а другим маркам они не доверяют.
- 4.6. В вашем районе, городе, регионе живет слишком маленькое количество «целевых» клиентов.
- 4.7. Количество компаний-конкурентов, которые ориентируются на ту же группу клиентов, постоянно растет и т. д.

5. Определите, кем являются те 20 % клиентов, которые приносят вашей компании 80 % дохода?

6. Решите, на какую целевую группу потребителей вы будете ориентироваться?

Чего хотят ваши клиенты? Например, лучшего обслуживания и наличия товаров, обладающих нужными им свойствами.

Для маркетингового изучения потребностей потенциальных клиентов рекомендуется выполнить следующие шаги.

1. Наладить регулярный сбор и анализ информации о клиентах салона красоты с обязательным привлечением информации от администраторов. Обеспечить следующее.

1.1. Разработку формы для хранения информации о клиенте – «карточки клиента».

1.2. Регистрацию информации о клиентах (какой ассортимент покупают, чем довольны, чем недовольны и т. д.).

1.3. Анализ поведения ваших клиентов на основе данных из «карточки клиента», выполняемый директором или маркетологом.

1.4. Регистрацию информации о неудовлетворенных запросах клиентов салона или о невыполнении ожиданий клиента.

1.5. Анализ ежемесячной статистики продаж как услуг, так и товаров, желательно с разбивкой по ключевым клиентам и подразделениям предприятия: парикмахерский зал, косметический кабинет, кабинет педикюра и т. п.

2. Провести специализированные маркетинговые исследования своей целевой группы потребителей (возможно, с привлечением специалистов-маркетологов), в том числе:

• изучение потребностей с помощью количественных методов исследования (опросы или анкетирование в салоне);

• изучение потребностей с помощью качественных методов исследования (фокус-группы) (путем общения с ключевыми целевыми клиентами вашего салона по специально разработанной методике);

• изучение потребностей потребителей с помощью организации тестирования ими товаров (test-in-hall). Здесь возможно применение презентаций, показов, демонстраций товаров и услуг.

3. На основе собранной информации представить выводы о предпочтениях целевой группы клиентов салона красоты в области:

• сочетания цены – качества для товара или услуги;

• ассортимента;

• оформления описаний, представления услуг, прайс-листов, консультаций специалистов, подготовки дополнительных информационных материалов как по услугам, так и по товарам;

• торговых марок товаров и услуг с целью их более детального подбора и совершенствования марочной стратегии предприятия;

• условий продажи, дополнительных услуг, сопутствующих товаров и т. п., для улучшения существующей ситуации или формирования новых предложений, возможно в виде программ или пакетов услуг;

• месторасположения салона красоты, других форм продажи (выездные мероприятия и пр.). Совершенствование условий продаж требуется постоянно;

• оборудования мест продажи. Здесь также требуются постоянное улучшение и совершенствование;

- формы, содержания и способов распространения рекламы. Совершенствование рекламной политики и повышение эффективности рекламы – важная задача в управлении предприятием салонного бизнеса.

4. Проанализировать собранную информацию о потребностях клиентов салона красоты для принятия решения об изменении отдельных характеристик существующей номенклатуры, или о разработке и предложении потребителям нового товара/услуги.

5. Определить последовательность действий по изменению ассортимента или цены товаров на основе полученной информации о предпочтениях потребителей.

Пример 1

В неком салоне красоты основными клиентами являются женщины в возрасте 30–40 лет. При этом в данный салон могут приходить женщины трех групп: первая группа – деловые, работающие женщины, занимающиеся бизнесом; вторая группа – неработающие домохозяйки; третья группа – женщины, воспитывающие маленьких детей.

Для первой категории клиентов важно, чтобы обслуживание было быстрым и немногословным, так как для этих людей самое главное – экономия времени.

Для второй категории посетителей салона более важно общение и обслуживание, при этом высокая оперативность не требуется.

Для третьей категории важно наличие в салоне детской комнаты и нянечки-воспитателя.

При подборе сотрудников следует так же учитывать и разнообразие предпочтений посетителей.

С позиций маркетинга требуется понять, какие группы клиентов не охвачены конкурентами либо обслуживаются ими плохо. Иными словами, нужно распознать ваших потенциальных клиентов и определить, какие дополнительные требования следует иметь в виду для максимального удовлетворения желаний клиентов?

Чем более реальным будет созданный вами образ потенциального клиента, тем легче будет понять его потребности, интересы, побудительные мотивы.

В соответствии со степенью готовности к приобретению новой услуги и продукции клиентов можно условно разделить на пять категорий:

- новаторы (люди, готовые рисковать, составляют порядка 2,5 %);
- рано принимающие новую услугу (получающие удовольствие от лидерства, престижа – 13,5 %);
- рано составляющие большинство (хотя и не являются лидерами, принимают идеи раньше многих людей и образуют 34 % целевой аудитории);
- поздно составляющие большинство (34 %, скептики, принимающие новинку после того, как с ней ознакомилось многие потребители);
- «опаздывающие» (составляют 16 %, делают покупку последними). Они обычно внимательно относятся к цене и недоверчиво к любым изменениям. Ограничены традиционными взглядами и консервативны по своему характеру. Новшество принимают только тогда, когда оно уже превратилось в традицию.

Позиционирование салона проводится только после сегментации рынка и клиентов. Оно необходимо руководителю для грамотного и эффективного размежевания с конкурирующими предприятиями. В сознании и подсознании клиентов должна существовать разделительная полоса между вами и вашими конкурентами, иначе возможно возникновение обобщенного отношения клиентов и к вам, и к ним. Такая проблема наиболее актуальна для районов с плотным расположением конкурентных предприятий.

ПОМНИТЕ

Главный девиз вашего предприятия: «Весь маркетинг должен строиться только вокруг клиента».

Для чего нужна дополнительная и более полная информация о клиенте? Знание своих клиентов облегчает понимание и работу по их привлечению и удержанию, а также способствует повышению продаж и снижению количества конфликтных ситуаций.

Что необходимо знать о клиенте? Прежде всего:

- фамилию, имя, отчество;
- дату рождения;
- контактные данные (место жительства, рабочий, домашний, мобильный телефон, адрес электронной почты);
- семейное положение, наличие детей, их возраст;
- социальный статус;
- наиболее востребованные услуги;
- «любимые» мастера;
- увлечения, хобби;
- психологические особенности;
- особенности по состоянию здоровья;
- иное.

Подобная информация поможет разработать такую систему общения с клиентом, которая будет давать максимальный эффект по уровню обслуживания, а также по продажам как услуг, так и товаров для домашнего применения.

Как получить столь «секретную» информацию? Прежде всего, не старайтесь собрать все данные о клиенте во время первой же встречи. Эти сведения собираются постепенно в результате работы всей команды специалистов вашего предприятия.

Довольно много информации о человеке можно получить во время его беседы с администратором, мастером, директором. Главное, наметить цели и обладать приемами активного слушания. Важным моментом является правильный сбор и анализ полученных данных. «Местом сбора» информации может стать «карточка клиента», в которую администратор будет заносить новые сведения.

Для достижения успеха в решении этой задачи следует помнить, что человек не раскрывается сразу, поэтому необходимо постепенно укреплять и развивать его доверие. При желании можно узнать о человеке практически все. Также стоит уделить серьезное внимание вопросам сохранности собранной конфиденциальной информации. Широкое распространение личных сведений «убивает наповал» репутацию предприятия салонного бизнеса. Будьте осторожны и внимательны.

Выяснив, кто является клиентами вашего салона, что делать дальше? На каких клиентов стоит направить свое внимание?

Здесь в качестве отправной точки стоит упомянуть правило Паре-то. В отношении клиентов это правило можно изложить следующим образом: «20 % ваших клиентов дают 80 % прибыли». Стоит детально проанализировать распределение клиентов по результатам их вклада в прибыль предприятия, и сразу станет понятно, с кем вам будет выгоднее развивать отношения.

К сожалению, довольно распространенный маркетинговый принцип – «салон для всех» – приносит в работу свои трудности. Почему это плохо, когда в салон ходят люди разных категорий? Дело в том, что руководителю придется настраивать свой персонал на широкую гамму клиентских психотипов.

Давайте вернемся к приведенному выше примеру, когда клиентами рассматриваемого нами салона являются как активно работающие «бизнес-вумены», так и находящиеся большую часть времени дома «домохозяйки».

Каким должен быть «идеальный» для этих клиенток работник салона? В первом случае – энергичный, активный и не сильно общительный человек, иными словами «молчаливый холерик». Во втором случае – неторопливый, но очень коммуникабельный специалист, иными словами «говорливый флегматик». Теперь вопрос, как сотруднику гармонично совместить в себе столь противоречивые качества? Практически это очень трудно, ведь тип нервной системы – крайне консервативен и слабо поддается перестраиванию.

В данном случае директору стоит подумать о том, какой из этих типов клиентов более важен для салона, кто приносит больше прибыли, на ком стоит сосредоточить максимальное внимание? Дело в том, что «ахиллесовой пятой» распространенного принципа всеядности является то, что из салона уходят «тихо, по-

английски» наиболее важные и обеспеченные клиенты. При этом салон, практически без потери посещаемости, тем не менее теряет значительную часть прибыли, что серьезно ухудшает состояние дел, а иногда приводит к тяжелому кризису.

Погоня руководителей предприятий салонного бизнеса за массовой посещаемостью без внимательного анализа состояния дел с клиентской базой приводит к непредсказуемым последствиям.

Кроме того, элементом клиентоориентированности является и выбор маркетинговых коммуникаций для общения с потенциальными и действующими клиентами. Иными словами, выбор более эффективных каналов воздействия, так как реклама становится все более избирательной. Более подробно эта важная тема будет обсуждаться в соответствующей главе.

Еще один важный аспект успеха – внедрение более результативных и востребованных технологий для обслуживания клиентов в салоне. Директоров часто мучают вопросы: «Какую технологию следует внедрить в салоне? Что будет пользоваться большим успехом?

Почему в соседнем салоне данная технология или косметическая линия работает, а у нас нет?» Ответы на эти вопросы лежат как раз в области правильной оценки клиентской аудитории. Успех и неудача при выборе того или иного оборудования частично зависит от того, на кого оно рассчитано.

Маркетинговые идеи по отстройке салонов красоты от конкурентов

Многие салоны ориентированы на следующую категорию посетителей – женщины от 25 до 45 лет, работающие, с детьми. При этом почему-то некоторые руководители салонов считают, что это вообще единственная категория клиентов. А есть ли еще группы, категории людей, которым также необходимы услуги салона красоты? Конечно, есть. Например, мужчины, полные люди, подростки и др.

По поводу мужчин можно слышать следующие возражения: «Они редко ходят в салон красоты! Их мало! Они заказывают только стрижки и укладки, а нам надо загружать и другие услуги!» Все правильно, это непростая категория клиентов. При этом в большинстве случаев именно мужчины выступают «спонсорами» для прекрасных дам в улучшении имиджа.

Давайте посмотрим, кто приводит эти возражения. Как правило, это руководители салонов, созданных специально для деловых женщин 25–45 лет, с детьми. Вы часто встречаете мужчин в магазинах женского белья? А большинство салонов воспринимается мужчинами как специализированное предприятие для женщин. То-то и оно. Дело в том, что в салоне красоты не учитывается специфика мужского восприятия, к тому же мужчина иногда ждет другого фирменного стиля, дизайна, организации работы и обслуживания.

В последнее время тема мужских салонов красоты стала подниматься довольно часто. Все говорит о том, что идея уже созрела. Только будьте внимательны – она не проста и таит в себе много «подводных камней». Реализовывать ее с оглядкой на известные «женские» стереотипы – значит создавать себе трудности в работе, так как мужской подход сильно отличается от женского.

Довольно привлекательным видится и создание салонов красоты для беременных дам. В подобном положении женщина очень чувствительна ко многим мелочам. Начиная от психологической атмосферы до запахов и особенностей процедур. В России уже существуют подобные салоны. В этом случае при выборе услуг, технологий, косметических линий, оборудования, а также при планировке помещений предприятия следует обязательно учитывать состояние клиенток.

Также необходимо уделить дополнительное внимание подготовке сотрудников салона к общению с клиентами. Целесообразно развить данную идею до уровня клуба, где можно не только получить услуги, но и пообщаться, провести время, получить важную и полезную информацию и самое главное – моральную поддержку в этот непростой для клиента жизненный период.

Неохваченной аудиторией остаются дети и подростки. Специализированных салонов для них не существует, а зря.

Еще одна очень интересная идея – салон для полных людей. Ведь создаются же для них магазины одежды, и они довольно успешны.

Пример 2

Один такой салон был создан совместно с магазином одежды. Идея была выбрана правильно. Покупатель приходит в магазин, а там узнает, что его ждет специализированный салон, где для него были предусмотрены: специальное оборудование и оснащение, персонал также был полноват, чтобы создавать более комфортную среду общения. Однако салон закрылся. Не потому, что в этом городе все вдруг похудели, нет, благосостояние нашего народа растет, питание улучшается, проблемы лишнего веса становятся все актуальнее. Дело в том, что при создании салона не учли одной детали –

полные люди не любят лестниц. Магазин находился на первом уровне, а салон – на втором. В целях экономии средств и пространства было решено объединить уровни винтовой лестницей. Представляете себе полного человека, спускающегося по винтовой лестнице, его радость после посещения салона? Салон, как предприятие, был перепрофилирован, оборудование продано.

Вот такими бывают результаты непродуманных действий. Однако поле для творчества руководителей действующих и вновь создаваемых предприятий очень велико. Творите, дерзайте. Только делайте это продуманно извешенно. Семь раз отмерь, один раз отрежь.

Примером отстройки от конкурентов является естественная сегментация предприятий салонного бизнеса по уровню цен, сервиса, клиентской базы.

Так, на практике используется упрощенная градация салонов по классам: «люкс», «бизнес», «эконом».

Принцип такого разделения включает учет ряда внешних факторов (местоположение, парковка, внешний вид здания, наружная реклама) и внутренних (площадь, интерьер, оборудование, режим работы, внешний вид сотрудников, уровень специалистов, цены, ассортимент товаров и услуг, а главное – уровень сервиса).

Более подробную информацию по перечню требований к организациям, оказывающим услуги парикмахерских, можно почерпнуть из Приложения А Государственного стандарта РФ от 2 марта 1998 года № 31 «Услуги бытовые. Услуги парикмахерских. Общие технические условия. ГОСТ Р 51142-98», в котором приведены эти категории. Данный стандарт можно использовать как рабочий материал для разработки собственных критериев.

В качестве справочной информации ниже приводятся данные проведенного в Москве маркетингового исследования, касающиеся особенностей посещения салонов различных уровней (табл. 1).

Таблица 1 Посещаемость салонов красоты разного класса клиентами, отличающимися социальным положением

№ п/п	Социальное положение клиента	Доля клиентов «люкс», %	Доля клиентов «бизнес», %	Доля клиентов «эконом», %
1	Работник государственной структуры	5,7	6,8	10,5
2	Работник частной организации	71,4	61,7	58,5
3	Студенты	8,5	14,7	20
4	Домохозяйки	14,3	14,7	67,2

Как видно из таблицы, существует определенное расслоение посетителей салонов. Учет подобных особенностей поможет вам выбрать свою целевую клиентскую аудиторию и сосредоточить на ней свое внимание, ослабив при этом конкурентное воздействие на свой бизнес.

Как правильно оценить конкурентов салона красоты

Боязнь конкурентов – довольно типичная болезнь руководителей. Однако, как говорят на Востоке: сильным человека делает не друг, а враг. Предприятие, не имеющее конкурентов, развивается слабее и менее устойчиво, чем то, которое окружено соперниками.

Рекомендуемые руководителю предприятия салонного бизнеса шаги для изучения поведения и стратегии конкурентов.

1. Составьте перечень конкурентов вашей компании. Воспользуйтесь их рекламными материалами в прессе.

2. Вмените в обязанность кому-либо из администраторов регулярный сбор и регистрацию следующей информации об основных конкурентах компании:

- ассортимент;
- цены;
- условия продаж;

- скидки или бонусы;
- каналы и форма распространения рекламы;
- дополнительные услуги.

3. Вмените в обязанности администраторам опрос клиентов о том, какими услугами или аналогичными товарами каких компаний они пользуются, а также их мнение о ценах и качестве работы этих компаний.

4. Создайте систему фиксации и хранения собранной информации, в том числе:

- разработайте формы бланков для фиксации информации;
- назначьте ответственного за контроль над заполнением бланков;
- организуйте хранение и обработку полученной информации в бумажном или электронном виде.

5. Проводите среди сотрудников обсуждения, посвященные изучению стратегии основных конкурентов, их слабых и сильных сторон по отношению к собственной компании. Используйте сделанные выводы при разработке собственной сбытовой политики. Используйте потенциал ваших сотрудников на пользу предприятию.

6. Выявите конкурентную основу вашей компании – что отличает вас от ваших конкурентов. Что получается у вас очень хорошо, а в чем видятся слабости. Без понимания этих моментов невозможно последовательное развитие.

7. Уясните, какие элементы вашего бизнеса действительно находятся под угрозой в конкурентной борьбе.

8. Определите, можно ли сместить фокус конкуренции с одного показателя на другой (цены, качество, скорость обслуживания и т. д.).

9. Страйтесь выявить более крупные цели для компании. Определите, есть ли способ расширить рынок потребителей, вместо того, чтобы разрезать его на части и бороться с конкурентами за каждый «кусочек».

У большинства руководителей от мыслей о конкурентах портится настроение. Почему? Ответ: конкуренты уводят сотрудников, клиентов, делают бизнес нестабильным. В принципе это действительно так. Но давайте обо всем по порядку (табл. 2).

Таблица 2 Плюсы и минусы наличия конкурентов

Плюсы	Минусы
Развивают клиентов, приучают к тем или иным услугам	Занимаются демпингом, снижают привлекательность отрасли
Повышают привлекательность отрасли	Переманивают мастеров, специалистов
Могут помочь в лоббировании общих интересов	Своей плохой работой ухудшают восприятие услуг и отрасли в глазах клиентов

Не всякое предприятие салонного бизнеса является конкурентом вашего салона.

Конкуренты бывают «прямые» и «косвенные». Давайте рассмотрим, какие же предприятия являются для вашего салона «прямыми» конкурентами.

Так вот, вы имеете «прямого» конкурента, когда и у вас, и у него:

- одинаковое предложение (похожий перечень услуг и товаров, а также одинаковые косметические линии);
- одинаковые цены на схожие услуги и товары;
- одинаковая клиентская аудитория.

Только совпадение всех этих показателей указывает на наличие «прямого» конкурента.

Например, салон красоты эконом-класса не является конкурентом для салона класса «люкс». Также клиника эстетической медицины не будет прямым конкурентом для парикмахерской или студии загара. Аналогично и салон для подростков не станет жестким конкурентом для салона, рассчитанного на людей пожилого возраста.

Отличие хотя бы по одному параметру помогает дистанцировать свое предприятие от других близкорасположенных.

Изучать конкурентные предприятия необходимо для того, чтобы точно знать ответы на следующие вопросы: «Что предлагается клиентам у конкурента? Как он преподносит свое предложение? Чем отличается предложение конкурентов от вашего?»

ПОМНИТЕ

Самое главное – быть привлекательным и выгодным для клиентов.

Как стать в сознании клиента первым? Необходимо обладать полной информацией об особенностях работы конкурента. Узнать его сильные и слабые стороны. То есть все, что помогает конкуренту занимать свое положение на рынке. Изучение предприятия начинается со SWOT-анализа, то есть с анализа его сильных и слабых сторон, а также с оценки благоприятных возможностей и рисков предприятия. Победа над конкурентами возможна только в результате удара по его слабым позициям.

Стратегия развития конкурентной фирмы, особенности ее поведения на рынке

Для формирования маркетинговой ориентации компании рекомендуется выполнить следующие шаги.

1. Провести обучающие маркетинговые программы для специалистов, мастеров и администраторов предприятия салонного бизнеса.
2. Внедрить современную систему маркетингового планирования. Перспективное планирование заставляет руководство задуматься о рыночной среде, возможностях, конкурентных течениях и прочих силах.
3. Пригласить на работу по договору талантливого маркетолога, который сможет не только хорошо выполнять порученную работу, но и заслужить уважение остальных специалистов и оказывать на них влияние.
4. Убеждать членов команды вашего предприятия в необходимости ориентации на покупателя.
5. Изменить систему поощрений. Если сотрудники не получают деньги (премию) за качество сервиса, они будут сопротивляться дополнительным усилиям, направленным на повышение его уровня. Пока администратор и специалист ориентируются только на показатели посещения постоянных клиентов, они будут противодействовать усилиям руководства, направленным на привлечение новых покупателей.
6. Получите помощь извне при необходимости. Консалтинговые фирмы, например, имеют большой опыт по маркетинговой переориентации фирм.

Далее приводится зависимость маркетинговой стратегии компании от ее положения на рынке салонных услуг (табл. 3).

Таблица 3. Характеристика стратегических единиц бизнеса и их маркетинговых стратегий

	Обозначение стратегической хозяйственной единицы	Маркетинговая стратегия	Обозначение стратегической хозяйственной единицы	Маркетинговая стратегия
Темпы роста отрасли	Высокие	«Восходящая звезда»	Интенсификация маркетинговых усилий для поддержания или увеличения доли на рынке	«Трудный ребенок»
	Низкие	«Дойная корова»	Использование прибыли для помощи растущим стратегическим хозяйственным единицам, поддержания существующего положения	«Дохлая собака»
		Высокая		Низкая
Относительная доля на рынке				

Некоторые услуги обычно находятся на разных этапах развития. Например, парикмахерские услуги, а также маникюр, педикюр, скорее всего находятся на стадии «дойной коровы», так как темпы роста этих направлений невысоки. Косметология, вероятно, находится на этапе «восходящей звезды». Прибыльность данного направления достаточно значительна, здесь применяется много новинок и технологических решений. Некоторые салонные услуги, например фотоэпиляция или применение стволовых клеток, возможно, проходят пока стадию «трудный ребенок». Их отдаленные перспективы довольно туманны, прибыльность очень высокая. Правда, велик и риск наступления неблагоприятных последствий.

Оценка конкурентов

Каждое конкурентное предприятие необходимо детально изучить в соответствии с требованиями военного искусства и стратегии. Только хорошо зная противника, можно его победить. Критерии оценки конкурента.

- Уровень салона (уровень клиента).
- Перечень услуг (направленность).
- Имидж салона (восприятие торговой марки).
- Качество услуг (соответствие полученного результата ожиданиям клиента).
- Оценка сервиса (качество обслуживания, в том числе ответ на телефонный звонок, встреча и проводы клиента).
- Оценка салона (особенности расположения, интерьер, экстерьер, доверие к специалисту).

ПОМНИТЕ

Задача не в том, чтобы набрать клиентов, а в том, чтобы их удерживать и развивать.

Сильные и слабые стороны относятся всегда к самому предприятию, его внутренним ресурсам (особенностям). Угрозы и благоприятные возможности всегда находятся вне предприятия.

Оценку сильных и слабых сторон конкурентов (SWOT-анализ) можно проводить с привлечением специалистов либо самостоятельно.

Для оценки конкурентов необходимо обозначить 10 самых лучших и раскрученных предприятий индустрии красоты вашего города, а также все предприятия этого профиля, находящиеся в радиусе 2–7 км (в зависимости от масштаба изучаемого города) от вашего местоположения. После составления такого списка следует приступить к созданию анкеты каждого предприятия.

При обследовании оцениваются факторы, с которыми клиент сталкивается во время первого знакомства с салоном. Это:

- название (легкость его запоминания и приятность звучания, сочетание с профилем предприятия);
- ответ администратора (представление по телефону, рассказ об услугах салона и т. д.);
- месторасположение предприятия (удобство проезда, легкость и доступность для посещения);
- парковка (удобство и размер);
- наружная реклама (ее видимость, наглядность, понятность);
- внешний облик здания, где располагается предприятие (соответствует ли он заявленному уровню обслуживания);
- интерьер предприятия (запоминаемость, сочетание с названием, удобство, дизайн);
- прием клиента администратором (качество работы администратора, его информированность обо всех услугах и товарах салона, умение вести беседу, способность записывать клиента на услуги и т. д.);
- заявленный уровень специалистов (наличие в фойе салона дипломов, сертификатов, подтверждающих высокий профессиональный уровень);
- интересные «мелочи» (аквариумы, детские комнаты и т. п.);
- прайс-лист на услуги и товары (его доступность и возможность ознакомления с ним вне стен салона).

В целях объективности и всестороннего охвата оценку ваших конкурентов производит исследовательская группа, состоящая не менее чем из трех специалистов: клиент, вы и специалист в области индустрии красоты.

Наиболее важными для оценки являются анкеты клиента и специалиста. Совпадение результатов свидетельствует о ярко выраженных параметрах, которые следует учитывать в своем проекте. Позитивные решения необходимо использовать, а негативные не повторять и в случае их наличия и в вашем салоне непременно исправить на положительные.

Оценка производится по десятибалльной шкале каждым экспертом самостоятельно. Рядом с оценкой эксперт обязательно должен дать комментарии о причинах выставления той или иной оценки. В каждой анкете по каждому показателю рассчитывается рейтинг.

Затем определяется средняя оценка по предприятию. Отклонение от средней оценки на 30 % в меньшую сторону свидетельствует о слабости данного показателя работы предприятия. Отклонение параметра на 30 % в большую сторону указывает на сильные стороны обслуживания у ваших конкурентов. Задача руководителя в конкурентной борьбе – знать сильные стороны противника, чтобы перенять их для своего предприятия, и свои слабые стороны, для того чтобы их ликвидировать.

На практике широко используется несколько общих конкурентных стратегий, принятых в маркетинге: дифференциация, преимущество в издержках, фокусирование.

Первая стратегия требует четкого понимания отличий продукции вашей компании от ассортимента конкурентов.

Вторая стратегия направлена на снижение уровня издержек при выпуске продукции, оказании услуг, продаже товара.

Третья стратегия направлена на узкую сегментацию рынка и максимальное удовлетворение потребностей определенной категории потребителей.

Сравнение особенностей этих стратегий приведено в табл. 4.

Таблица 4. Конкурентные стратегии

Стратегия	Необходимые навыки и ресурсы	Требования к менеджменту	Риски применения
Преимущество в издержках при обслуживании клиентов	Возможность осуществления дополнительных капитальных вложений. Освоение самых современных технологий. Эффективное использование материалов. Оптимизация затрат при распределении товаров и услуг	Постоянный мониторинг издержек. Четкое и экономичное разделение полномочий без ущерба для качества обслуживания. Эффективная система стимулирования сотрудников	Возможность перенятия в вашего опыта и технологий работы конкурентами. Возможность появления на рынке еще более современных технологий. Маркетинговые ошибки при внедрении новаций. Возможность роста издержек в процессе внедрения новых технологий, сводящая на нет эффект экономии. Невозможно применять совместно со стратегией дифференциации. Применение совместно с методом фокусирования дает еще более высокий результат
Дифференциация по качеству обслуживания, набору товаров и услуг	Хорошие маркетинговые навыки. Способность осуществлять творческого подхода к обслуживанию. Наличие высокой репутации в клиенской среде по выбранным направлениям дифференциации. Знакительный опыт работы в отрасли или полезны для сферы услуг навыков, приобретенных в процессе предыдущей работы. Наличие крепких связей, преимуществ	Приоритет качества перед количеством. Способность создать условия для комфортной заинтересованной работы высококвалифицированных специалистов	Возможность перенятия в вашего опыта и технологий работы конкурентами. Возможность появления на рынке еще более современных технологий. Повышение уровня издержек выше среднерыночного уровня — снижение ценовой конкуренции способности. Снижение ценности дифференциации среди клиентов.

Выбор той или иной конкурентной стратегии при работе на рынке является индивидуальным решением руководителя в зависимости от внутренних и внешних факторов.

Что делать, если конкуренты вокруг вас?

Многие руководители спрашивают: «Можно ли устраниТЬ, победить своих конкурентов?» Ответ: «Можно». Только зачем? Для спокойной жизни? Тогда не стоит этого делать. Ведь конкуренты приносят много пользы для вашего бизнеса. Они помогают рекламе направления деятельности, убеждению ваших покупателей пользоваться в том числе и вашими предложениями (услугами и товарами), формируют у клиентов потребности, не дают застояться, успокоиться, снизить контроль, в том числе за качеством услуг.

Конкурента можно победить более быстрым и мощным развитием, более мощной рекламой, неожиданными маркетинговыми ходами в продвижении салона, более качественной работой всех специалистов вашего предприятия, либо отстранившись от него.

Давайте разберемся, хорошо или плохо иметь конкурентов и почему? Итак, плохо, потому что:

- к конкурентам уходят ваши клиенты, мастера, а в результате ваши деньги;
- при сильной конкуренции многие руководители ради победы начинают делать своим конкурентам гадости.

Хорошо, потому что:

- руководителям не удастся почивать на лаврах, придется постоянно двигаться вперед и развиваться;
 - конкуренция заставляет поддерживать высокий уровень обслуживания и заботиться о его повышении;
 - у клиента имеется выбор;
- клиент развивается не только вами, но и вашими конкурентами. Так, например, продвижение на рынок услуг мезотерапии, аппаратной коррекции фигуры и других новых технологий проводилось и проводится не одной компанией, а всеми фирмами-конкурентами, которые работали и работают в этой области. Та же ситуация и с услугами салонов красоты;
- отношения в салоне красоты становятся более цивилизованными, а сам бизнес более профессиональным, уходит в небытие «советский ненавязчивый сервис», когда клиент мешал всегда тем, кто его обслуживал.

Хорошим примером конкуренции является спорт, где в честной борьбе выясняется, кто же лучше, сильнее, быстрее.

Пример 3

Лет 10 назад в интересах одной организации авторам пришлось заниматься маркетингом, выяснением конкурентных преимуществ оборудования различных иностранных фирм. Руководство организации остановило свое внимание на двух фирмах: шведской и французской. В разговоре с представителями шведской компании французская компания была упомянута в качестве их конкурентов. На что шведы тут же указали на то, что для них французская компания не конкурент, а партнер. Это заставляет серьезно задуматься о таком, казалось бы, простом понятии, как конкуренция. Важно было услышать эти слова из уст человека, выбросившего в атмосферу постоянного экономического соперничества.

Однако упаси вас бог в своей работе с конкурентами использовать «грязные технологии», исходя из желания им насолить, уничтожить их и т. п. Помните! Как аукнетсяся, так и откликнется. Не рой другому яму, сам в нее попадешь.

Много ли конкурентов у салона красоты? Ими могут быть не только близлежащие салоны, но и фитнес-центры, косметологические центры, а также студии загара и пр. Но, согласно данным государственной статистики, в нашей стране до реальной конкуренции пока далеко.

Поведение руководителя предприятия при наличии proximity конкурентных предприятий

Люди страдают от той же болезни, что и товары. Они желают одинаково нравиться всем без исключения.

Эл Райс, Джек Траут

Если рядом с вами находится прямой конкурент, первое, что следует сделать – это выяснить перечень предоставляемых им услуг, уровень цен на эти услуги, а самое главное – кого он в основном обслуживает. Прежде чем победить кого-то, надо провести разведку, определить сильные и слабые стороны свои и вашего конкурента, его и свои возможности. Только после этого можно разрабатывать стратегию и тактику своего поведения.

Ваши действия будут различаться в случаях, когда вы только открываете салон красоты и когда вы уже работаете.

При открытии нового предприятия следует, во-первых, задать себе несколько вопросов: «Что вы хотите создать? С каким перечнем услуг?»

Кого вы будете обслуживать в салоне? Чем вы отличаетесь от родственных предприятий?»

Ответ на вопрос: «Что вы хотите создать и для чего?» – позволит сформулировать цели вашего проекта, а также необходимые условия для его реализации (материальные, людские и пр.). Затем уточните, кто будет вашими будущими клиентами. Это даст возможность сформировать предполагаемый перечень услуг и выработать ценовую политику. Помните, что успех будет сопутствовать вам только в случае, если вы хорошо понимаете своих клиентов, их жизненные ценности, предпочтения. После этого нeliшним будет внимательно оглядеться и определить, а обитают ли ваши потенциальные клиенты в том месте, где вы создаете свой салон, или их придется привлекать из ближайших районов. В случае полного или частичного отсутствия

клиентов, возможно, придется изменить выбор клиентской аудитории либо проводить постоянные акции по привлечению клиентов. Второй вариант значительно слабее, а самое главное – дороже.

Потом проведите изучение своих ближайших прямых и косвенных конкурентов. Выяснив, кто работает рядом с вами, необходимо определить, кого они обслуживают, какие услуги оказывают, за какую цену, на каком оборудовании и косметических линиях работают специалисты этих предприятий.

Только изучив особенности работы своих конкурентов и оценив их сильные и слабые стороны, удастся выработать шаги и программу достижения успеха.

Чаще всего салоны красоты создаются по образу и подобию других, уже существующих предприятий. Так, в одном из районов Москвы в одном доме на 5 подъездов имелось 3 салона красоты, очень похожих по наружной рекламе. Такая ситуация крайне затрудняет для ваших потенциальных клиентов процесс выбора. Очень много руководителей салонов и в Москве, и в других городах не понимают, для кого они работают. Они хотят нравиться всем, а это почти невозможно. Лучше выберите своих любимых клиентов и работайте с ними.

Например, ваши конкуренты ориентированы на бизнес-вумен, а вам стоит рассмотреть возможность создания салона красоты для молодежи, со всем арсеналом молодежных услуг: креативные прически и окраски, нейл-дизайн, пирсинг, татуаж и пр. В этом случае вы сможете уйти от прямой конкурентной борьбы и будете спокойно работать.

При реорганизации салона красоты следует прежде всего детально изучить своих постоянных клиентов, их предпочтения, критерии выбора, понять, для чего они ходят к вам в салон, что им нравится, каковы их пожелания. Затем подобным же образом изучите своих конкурентов, разделите их на прямых и косвенных. Особое внимание следует уделить своим прямым конкурентам. Так как к ним в первую очередь уходят ваши клиенты, а соответственно, и недополученные вами деньги.

Если поблизости от вас имеются прямые конкуренты, придется предпринять меры по отстройке от них вашего салона. Потребуется создать в сознании ваших настоящих и будущих посетителей выгодные для вас отличия от других подобных предприятий. Этот процесс сложен и требует от руководителя большей подготовки в области маркетинга услуг.

Помощь в процессе отстройки окажет:

- понятный, интересный, запоминающийся имидж вашего салона;
- четкое представление и понимание своей целевой клиентской аудитории;
- адаптация под запросы клиентов спектра и уровня услуг;
- четкая и слаженная работа вашего коллектива.

В дальнейшем побеждать своих конкурентов с точки зрения эффективной и успешной работы вы сможете, постоянно заботясь об удовлетворенности своих посетителей и сотрудников как «внутренних» клиентов, об оценке качества обслуживания, о повышении профессионального уровня ваших сотрудников, о создании и развитии «своей команды». Только удовлетворенный человек может создать состояние удовлетворения у своих клиентов. Поэтому необходимо подробно разработать систему мотивации и стимулирования своих сотрудников.

Для слаженной работы всего коллектива и для контроля качества обслуживания будет в помощь четко сформулированная и доступная корпоративная культура.

Если рядом с вами открылся салон красоты, то стоит внимательно изучить особенности его работы и придумать свою фирменную изюминку.

Пример 4

В городе Одинцово группой инвесторов был задуман комплексный Центр красоты и здоровья, где можно было бы не только обрести красоту, но и привести в порядок свое тело, отдохнуть, восстановить свои силы. Проект был задуман интересный и довольно сложный. Поэтому его открытие немного затянулось. Рядом же в соседнем доме уже открылся небольшой салон красоты, в основном рассчитанный на клиентов, выбирающих невысокие цены. В этом салоне предлагались парикмахерские услуги, маникюр, педикюр. Налицо конкурентные отношения – близкое расположение, схожие услуги.

Однако в планируемом к открытию Центре красоты и здоровья помимо вышеупомянутых услуг конкурента дополнительно предполагались услуги косметолога, коррекции фигуры, релаксации и восстановления (зона SPA). Поэтому прямой конкуренции у этих предприятий нет.

На презентации Центра красоты и здоровья присутствовало более 300 человек – потенциальных клиентов. Затем в течение первого месяца специалистам Центра трудно было найти время, чтобы попить чая, столь мощным был поток посетителей. При этом цены на услуги в этом Центре средние и чуть выше средних.

Секрет успеха в правильном выборе класса предприятия, набора услуг, гармоничном имидже предприятия, а также в хорошем уровне подготовки специалистов, в том числе и руководителя.

В итоге предприятия, расположенные в соседних домах, не испытывают конкуренции, так как работают с разной клиентской аудиторией.

Как увеличить продажи в салоне красоты

При продаже услуг и товаров предприятие салонного бизнеса получает выручку, клиенты же получают удовлетворение своих потребностей.

Увеличить продажи в салоне красоты можно, если:

- правильно подобраны товары и услуги;
- они правильно представлены для клиентов.

Правильный выбор товаров и услуг

Выбор товаров и услуг зависит от потребностей и возможностей ваших целевых клиентов. Не стоит, вероятно, предлагать в салоне то, что ваши клиенты не используют или применяют очень редко.

Например, если ваш салон красоты ориентирован на людей с консервативными предпочтениями – сотрудников банков, крупных компаний, то введение в ассортимент парикмахерского зала косметической линии с очень креативными красками не даст полноценного результата, так как не будет востребовано в полном объеме. При этом данная линия может стать очень актуальной для салона красоты, ориентированного на современную, «продвинутую» молодежь.

Введение услуг по омоложению лица в салоне, направленном на обслуживание молодых посетителей, вероятно, будет востребовано, но незначительно.

Применение косметики для лечения акне в салоне, который посещают люди среднего и старшего возраста, также не найдет полноценного применения.

При выборе косметической линии для работы необходимо обратить внимание на наличие и разнообразие средств для домашнего применения, их цену, упаковку, наличие материалов по рекламной поддержке, маркетинговую политику компании-поставщика.

Так, некоторые поставщики не только продают свою продукцию для салонов красоты, но и поставляют ее для продажи в магазины, супермаркеты и т. п. Подобная политика продавца вредит салонам и заставляет их искать других поставщиков.

Одна из современных маркетинговых ошибок – смешение в салоне косметической продукции разных ценовых уровней.

Пример 5

В одном салоне в парикмахерском зале представлена косметика «Шварцкопф», а в педикюрном кабинете – косметика «Геволь». Такое объединение не позволит клиентам от парикмахера пойти на педикюр и наоборот. Так как те люди, кто привык к невысоким ценам, не готовы платить за дорогую продукцию. В свою очередь, и люди, цениющие качество и затрачивающие на него достаточные средства, не выбирают продукцию сомнительной репутацией.

Давайте рассмотрим классификацию продукции при формировании портфеля предложений (товаров и услуг) предприятия салонного бизнеса. Ведь не секрет, что выбор ассортимента продукции салона осуществляется подчас довольно импульсивно под действием рекомендаций, рекламных сообщений. Хотелось бы, чтобы этот важный шаг был максимально разумным и осознанным (табл. 5).

Таблица 5. Предложения (классификация) продукции для составления ассортимента товаров салона красоты

Название категории	Характеристика категории	Доля категории в ассортименте
Продукция - суперновинка	Данная продукция привлекательна для новых покупателей и покупателей-новаторов; находится на стадии вывода на рынок, или «трудного ребенка». Для данной категории велик риск провала	Примерно 7 %
Новая, хорошо узнаваемая продукция	Эта категория продукции формирует основную прибыль предприятия, и ее развитие находится на стадии роста, или «восходящей звезды»	Около 40 %
Продукция основного повседневного спроса	Данная категория обеспечивает стабильный уровень прибыли, при этом является «спасательным кругом» для предприятия; категория находится на стадии зрелости, или «дойной коровы»	Около 50 %
Устаревшая, редко пользующаяся спросом продукция	Эта категория продукции удерживает постоянных клиентов (потребителей); она находится на стадии упадка, или «дохлой собаки». Предприятию необходимо в будущем освобождаться от подобной продукции	Примерно 3 %

Не увлекайтесь только новинками или давно известными продуктами, максимально гармонично составляйте ассортиментный портфель, чтобы привлекать клиента известной продукцией, а также предлагать ему новинки для расширения его потребностей, а, значит, и увеличения своих продаж.

При создании перечня продукции (товаров или услуг) директору предприятия следует иметь в виду следующие показатели.

Разнообразие ассортимента – это число товарных категорий, представленных на витринах в салоне. Данный показатель помогает привлечь большее число покупателей, а также лучше удовлетворить их потребности.

Глубина ассортимента – это количество наименований товаров или услуг в данной товарной категории.

Запасы товарной продукции – это количество имеющихся на предприятии товаров.

При этом руководитель часто находится под влиянием нескольких устремлений:

- сокращать запасы товаров для лучшей оборачиваемости денежных средств;
- не остаться без продукции в нужный момент;
- получить у поставщика лучшие скидки и условия доставки при значительном объеме заказа.

Постоянство продукции подразумевает наличие в ассортименте позиций, наиболее востребованных со стороны клиентов.

Обновление товарных категорий – это действия по внедрению новых позиций в предлагаемый клиентам ассортимент. При этом имеется определенный риск возможного отсутствия спроса на данную продукцию, например, модные в одном месте услуги, предназначенные для определенной категории клиентов, могут не найти спроса в другом салоне у иной аудитории.

Стабильное расширение ассортимента – это увеличение перечня продукции за счет введения новых позиций. Здесь возможен риск недовольства клиентов при изъятии из продажи той или иной новой продукции из-за ее низкой рентабельности.

Привлекательность продукции обеспечивается наличием оригинальной упаковки товаров для домашнего применения, а также правильное их размещение на витринах для увеличения уровня продаж.

В повседневной работе руководитель должен составлять прогноз продаж и планировать закупки в соответствии с колебаниями спроса. Полезно также оптимизировать сочетание глубины и разнообразия ассортимента продукции в соответствии с необходимостью удовлетворения потребностей целевого сегмента клиентов предприятия салонного бизнеса с обеспечением запасов примерно в 15 % для незапланированных посетителей.

При выборе фирмы-поставщика косметических линий следует учитывать критерии рентабельности, спроса покупателей, наличия данного товара в конкурентных предприятиях, уровень цен на рынке, наличие отдельной линии средств для домашнего применения, условия стимулирования сотрудников за продажи, а также маркетинговую политику поставщика.

Рентабельность продаж в общем должна составлять более 50 % от величины торговой наценки. Невысокие показатели рентабельности стоит рассматривать только в случае ажиотажного спроса на ту или иную продукцию. В современном салонном бизнесе мало примеров ажиотажного спроса. В основном спрос уже сформировался, подобные предложения есть у конкурентов. Спрос во многом формируется под действием рекламы.

Чем выше спрос, тем выше может быть цена на данную продукцию, чем ниже спрос, тем ниже и цена.

Если та или иная продукция широко представлена у конкурентов в вашем районе (городе), то цена будет сбалансирована. При этом, если кто-то из конкурентов захочет «поиграть» в демпинг, он тем самым снизит цену и рентабельность продаж. Более спокойная работа возможна на продукции, слабо представленной на вашем рынке. При умелой рекламе это позволит вам создать дополнительный спрос. А значит, и повысить цену на продукцию.

Условия стимулирования сотрудников существенно влияют на уровень и рентабельность продаж. На современном рынке предприятий салонного бизнеса создались следующие условия вознаграждения сотрудников за продажи средств для домашнего применения. За продажи получает и специалист, продавший данный товар, и дежурный администратор. Почему? Потому что продажи – процесс довольно сложный и многоступенчатый. Точно определить, кто и в какой момент осуществил продажу, довольно сложно даже для опытных специалистов. Поэтому руководители поощряют обе категории сотрудников. При этом специалист получает около 10 %, а администратор от 2 до 8–10 %, в среднем около 5 %. При таких условиях стимулирования минимальный размер торговой наценки составляет 50 %.

Данный уровень торговой наценки при продаже товаров для домашнего применения делает предприятия салонного бизнеса неконкурентными по сравнению с магазинами и аптеками. Салонам следует останавливать свое внимание на поставщиках, не работающих с магазинами и аптеками ни сейчас, ни в ближайшем будущем. К сожалению, таких компаний, учитывающих интересы салонов, на рынке немного.

Также хочется обратить внимание на тот факт, что не все еще профессиональные марки косметической продукции имеют широкую гамму средств по домашнему уходу. Ведь испробовав какую-либо марку и доверившись ей, человек легче приобретет поддерживающее, закрепляющее эффект средство для домашнего применения. При этом важным моментом, облегчающим продажу, является дизайн упаковки домашних средств. Упаковка должна быть достаточно привлекательной и иметь схожий внешний вид с продуктом основной линии (для лучшего запоминания).

На выбор также влияют и условия поставок. Так, при больших сроках поставок салону потребуются значительные товарные запасы, что влечет за собой «заморозку» денег.

Подготовка сотрудников по вопросам техники продаж

Влияние на величину продаж оказывает и подготовка сотрудников. Нередки случаи, когда сотрудники довольно слабо разбираются в продукции либо «боятся» продавать. Узнавание продукции, ее особенностей довольно часто происходит при обучении продавца. Значительно более высокие результаты достигаются, когда поставщик не только продает вам тот или иной товар, но и проводит обучение сотрудников, в том числе и на тему, как продавать эту продукцию. В дальнейшем рекомендуем не останавливаться на этом уровне, а проводить обучение периодически с контролем результатов.

Повысить уровень продаж поможет и создание дополнительных «внутренних» рекламных материалов, таких как «свои» буклеты, каталоги.

Использование брошюр поставщика часто оказывает для салона «медвежью» услугу, так как здесь интересы поставщика и салона могут сильно разниться. Поставщику важно приучить клиента к своей торговой марке, а салону – к своей. Применяя в салоне (в холле, в кабинетах) «фирменные» буклеты продукции, вы приучаете клиента не к своему салону, а к бренду поставщика, за которым он может довольно легко перейти в другой салон.

Выход – творить «свои» буклеты, плакаты. При этом современный уровень полиграфии позволяет сделать это без больших затрат.

Важное значение для успешных продаж имеет подготовка специалистов. К сожалению, среди руководителей предприятий бытует некоторое убеждение, что все специалисты салонного бизнеса уже умеют хорошо продавать продукцию для домашнего применения. Это далеко не так. Поскольку регулярного обучения в этой области среди сотрудников не проводится, они учатся «на ходу», часто кто как сможет. Однако результаты такого обучения сильно различаются. Думается, для работы в салоне не подойдет любой

успешный продавец, например цыганка или торговец с рынка.

Техник продаж разработано и используется достаточно много. Приятная новость для руководителей и специалистов, испытывающих затруднения в этой области, – продажи из искусства превратились в технику. Если несколько лет назад тренинги назывались «Искусство продаж», то теперь все чаще встречается обучение «технике продаж». Если действовать «тупо по технологии», то в большинстве случаев все получается.

Итак, классическая техника продаж включает пять этапов:

- знакомство;
- выяснение потребностей;
- представление продукции;
- ответы на вопросы или преодоление возражений;
- завершение покупки.

При всей кажущейся простоте данной техники немногие продавцы могут похвастаться «поставленными» успешными продажами.

Типичные ошибки при продажах в салоне: сотрудник не представляется и не знает имени собеседника (потенциального покупателя), мало интересуется потребностями покупателя, продавец не любит или боится покупателей, он старается больше говорить сам, а не слушать покупателя. Результат любой из этих ошибок – «сорвавшаяся» покупка.

Вероятной причиной является кажущаяся простота, которую скучно соблюдать и хочется улучшить – такой «синдром новичка». Советуем сначала научиться точно выполнять правила, а уж потом импровизировать. Только профессиональному понятна цена того или иного усовершенствования, отклонения от «проторенной тропы».

Большой успех в продажах наступает, когда продавец начинает говорить «на языке» клиента. Распознать лучший способ для коммуникации с тем или иным человеком можно только при постоянной практике. Многим кажется, что мы говорим на русском языке, понятном всем. Однако нередки случаи нарушенных коммуникаций из-за различий в восприятии информации, стереотипов. Эти отличия могут быть довольно существенными. Например, хорошо известна классификация людей по способу получения информации: аудиалы (ведущий канал восприятия – слух), визуалы (ведущий канал – зрение), кинестетики (ведущий канал – тактильный, чувствительный). В коммуникациях между их представителями существуют сложности. Имеются и другие классификации людей, помогающие лучше понимать их внутренний язык. Эти знания необходимы для раннего распознавания «языка» вашего собеседника. Они позволяют лучше понять пожелания собеседника и, значит, удовлетворить их, а также легко преодолеть его возможное внутреннее «сопротивление».

Пример 6

В салон красоты эконом-класса приходит мужчина, чтобы постричься. Это основный и единственный вид услуг, который он получал до этого в салоне. В момент его прихода в салоне временно отсутствовал парикмахер, который должен был появиться с минуты на минуту. Администратор и свободные специалисты предложили клиенту напитки, завязалась непринужденная беседа. В ходе разговора выяснилось, что мужчина служил ранее в Афганистане в спецподразделении. В настоящее время он в отставке, занимается дачей. Ожидание затянулось на 40 минут. Мастер так и не появился. Представляете себе ситуацию? Уходил этот клиент со словами: «Девчонки, сейчас сделать маникюр не могу. Еду на дачу, буду две недели „ковыряться“ в земле, все пропадет. Но потом вернусь в город и педикюр сделаю обязательно». Кстати, позже он действительно сделал не только стрижку, но и маникюр с педикюром, став постоянным клиентом этого салона. Правда, здорово? Дело в том, что в этом салоне ранее проводился тренинг по коммуникации и продажам, и сотрудники смогли применить полученные навыки в деле, быстро поняв, какой тип человека находится перед ними и как найти с ним общий язык.

Вообще-то техника продаж обладает широчайшим диапазоном применения: от непосредственно продаж до реализации собственных идей. Например, поиск инвесторов для нового проекта.

При проведении обучения методам эффективных продаж стоит также обращать внимание на тот факт, что крайне важно проверять, насколько полученные знания и навыки используются сотрудниками, как изменяются финансовые результаты деятельности подразделений там, где они работают.

Нередки случаи, когда обучение проводится, а полученные в результате знания не применяются.

Хочется обратить внимание руководителей на то, что классическая техника продаж с пятью этапами дает результат в основном при «разовых» продажах. Однако успех салона как предприятия может быть достигнут только при периодических, повторных продажах.

В салоне красоты выгодно иметь постоянных клиентов. Развивайте повторные продажи. Это несложно сделать, если понять их технологию и суть возникающих препятствий, основным из которых являются наши предубеждения, пассивность и лень. Часто приходится слышать от руководителей и сотрудников салонов: «Клиенты сами знают, когда прийти за повторной покупкой». Вы часто проявляете инициативу или предпочитаете следовать наставлениям и советам других людей? Суперактивных и инициативных людей довольно мало (около 20 % по некоторым данным), гораздо больше людей, следующих за чужим примером.

Преимущество наличия постоянных клиентов в том, что:

- экономятся существенные средства на привлечение новых покупателей. По мнению маркетологов, эта экономия составляет порядка 600–800 %;
- устанавливаются более тесные и доверительные отношения между продавцом и покупателем, снижается порог опасений;
- улучшается знание потребностей конкретного человека, а соответственно, улучшается предложение.

Известны примеры действующих в России салонов, в которых объем продаж товаров для домашнего применения в общей выручке составляет 50 % и более. Это значительно улучшает финансовые результаты их работы (табл. 6).

Таблица 6. Сравнительный анализ соотношения объемов продаж услуг и товаров в общем объеме выручки

Россия, салоны красоты		США, парикмахерские		Германия, косметические кабинеты	
Услуги	Товары	Услуги	Товары	Услуги	Товары
70	30	40	60	30	70

А что легче продавать – услуги или товары? Конечно, товары! Ведь товар можно хотя бы продемонстрировать покупателю, дать пробник, использовать тестер. А как дать попробовать услугу бесплатно? Однако в погоне за прибылью не превратите салон в магазин, ведь это другой бизнес.

Как же достичь высокого процента продаж в общей выручке? Несколькими путями: увеличением общего числа клиентов в салоне, увеличением частоты покупок, увеличением объема покупок за одно посещение. Наверное, более результативными будут второй и третий пути.

Увеличение объема продаж товаров поможет вашему салону получить довольно значимые результаты:

- повысить эффективность предоставления услуг, так как домашние средства будут «поддерживать» салонную услугу;
- повысить рентабельность салона;
- повысить удовлетворенность клиентов;
- поднять имидж вашего предприятия.

Здесь хочется сказать несколько слов о том, что уровень предлагаемых к продаже марок должен обязательно соответствовать уровню предприятия и ваших клиентов.

Пример 7

В одном очень престижном салоне красоты косметолог была уверена, что их клиенты не смогут покупать домашние средства довольно престижной косметической линии и что в их салоне нужна более популярная и дешевая линия. Однако клиенты многих престижных мест давно выбирают не только дешевое, но и лучшее. Поэтому не бойтесь вводить дорогие линии и услуги, если они соответствуют концепции вашего салона.

Кстати, данный случай является наглядным примером того, как сотрудники навязывают руководителю свою

точку зрения. В данном случае это шло вразрез с интересами руководителя, так как косметолог-консультант отстаивала собственные интересы (возможное нежелание переучиваться, личные финансовые интересы или что-то еще), а также интересы «своих, личных» клиентов, которых она перевела в этот салон со своего прежнего места работы.

Правильное оформление витрин

Витрины в салонах красоты выполняют разные задачи. На тему правильного их оформления устраиваются многочисленные дискуссии. Однако давайте постараемся определиться в целях и задачах, которые они выполняют, и тогда станет понятно, что с ними делать.

Итак, какие задачи могут выполнять витрины? Это:

- прямые продажи;
- создание имиджа предприятия и продукта;
- оформление интерьера;
- складирование продукции;
- представление всего ассортимента.

Особенности использования витрин для решения всех указанных задач в рамках данной книги не рассматриваются. Поэтому остановимся на решении только одной задачи – осуществление прямых продаж товаров в салоне красоты, и на том, как достичь в этом деле высоких результатов.

Итак, для продажи какого-либо товара необходимо следующее:

- привлечь внимание к продаваемому товару;
- дать возможность покупателю познакомиться с этим предложением;
- побудить посетителя к действию (покупке).

Для привлечения внимания необходимы: правильное расположение и привлекательное освещение, а также удачное цветовое решение в оформлении витрин.

Месторасположение витрин в салоне – большая и серьезная тема. Чаще всего витрины размещаются по остаточному принципу – там, где осталось свободное место. О них обычно вспоминают потом, когда проект заказан, выполнен, оборудование и мебель куплена и расставлена. Только после этого начинается приобретение и расстановка витрин для продажи продукции. Так же по остаточному принципу происходит и выбор оборудования. Часто берут «что подешевле и попроще». Результат, вероятно, будет таким же.

Что делать? Прежде всего, проект помещения должен быть составлен так, чтобы витрины сами привлекали внимание, и клиенту было удобно их осматривать.

Где самые неудачные места для витрин? Прежде всего – за спиной администратора.

Там хорошо размещать витрину, если есть подозрение на хищения товаров. С этого места довольно сложно будет унести какую-нибудь продукцию. Тема воровства будет рассмотрена более подробно в отдельной главе. С точки же зрения удобства для клиента данное место трудно назвать удачным – так как товар плохо видно, он далеко, и нет возможности взять его в руки. Кроме того, сам администратор является дополнительной помехой при ознакомлении с тем или иным товаром.

Следующим частым случаем расположения витрины является место на выходе из салона, то есть там, где ее можно заметить, только покидая салон. Как показывают наблюдения, продажи с таких витрин крайне низки. Витрина, вероятно, должна встречать посетителя, а не провожать.

Неудачна и витрина, расположенная за зоной отдыха, так как рассмотреть ее практически невозможно. То же относится и к витринам, находящимся сбоку от зоны отдыха, так как для ее рассмотрения требуется повернуть головы или тела, что, согласитесь, неудобно.

Не лучшим решением является расположение витрины в нишах стен или интерьера, так как в этом случае она практически не остается в памяти человека. Для продажи необходимо привлечь внимание клиента и дать ему запомнить объект. Это невозможно, когда витрины «маскируются» от глаз покупателя. Можно, конечно, использовать и интригу в мерчендайзинге, только «приз» нашедшему витрину должен быть очень значительным.

Удачные места для расположения витрин можно найти, помня, какую задачу они должны выполнять.

Следующим важным элементом привлечения внимания к витрине является ее освещение. От того, как она освещена, зависит, насколько привлекательно будут выглядеть товары, насколько покупателю будет приятно их рассматривать, каково будет впечатление и удовлетворение от контакта.

Освещение должно быть более ярким и контрастным по сравнению с общим освещением помещения. Именно за счет этого часто удается привлечь к витрине внимание зрителей или «спрятать ее от посторонних глаз». Следование традиции использования для освещения витрин галогеновых светильников не всегда оправдано, так как, во-первых, они сильно нагреваются, а во-вторых, их свет строго сфокусирован, что создает зоны с низким уровнем освещения, особенно на нижних полках. Попавшие в эти зоны товары выглядят менее привлекательно, так как их хуже видно. Протестировать свою витрину можно только с помощью людей, незнакомых с вами, но понимающих, что от них требуется. Для этого лучше обратиться к специалистам-консультантам.

При решении вопросов освещения и выбора дизайна витрины стоит более внимательно отнестись к цветовому оформлению. Цвет очень важен для привлечения внимания. С его помощью можно выделить и подчеркнуть товар, а можно «замаскировать». При этом не должно разрушаться общее цветовое решение и оформление салона.

Предоставление информации о продаваемом товаре часто является одной из главных задач витрины. Как витрина может содействовать увеличению продаж?

В первую очередь, за счет своей конструкции. Давно замечено, что использование «закрытых» витрин снижает уровень продаж, а в некоторых случаях практически сводит их к нулю. «Открытые» витрины более привлекательны и информативны. Можно взять в руки упаковку, более внимательно рассмотреть, прочитать надписи и пр. Одним словом, открытые витрины дают больше шансов на то, что посетители заинтересуются выставленными продуктами.

Еще одним важным моментом в конструкции витрин является их глубина и форма. Большая глубина витрины – порядка 40–60 см – заставляет делать выкладку большего числа продукции с тем, чтобы заполнить «свободное» пространство. Иначе витрина смотрится пустынно и одиноко. Большое число находящихся вместе предметов довольно часто рассеивает внимание, отвлекая от чего-то главного. Подобное «изобилие» мешает быстро найти нужную вещь.

Также более быстрому поиску необходимого товара помогает соответствующая выкладка, которая по своему функциональному признаку помогает поиску. Выкладка с позиций дизайна и «красивости» может усложнять понимание того, что находится на витрине, а значит, мешать продаже.

Следует помнить, что максимально привлекательным для человека местом расположения предметов является «зона глаз», то есть уровень зрения. Иными словами, на этом уровне выгодно размещать именно «дорогие» товары или те, которые есть желание максимально продвинуть.

Дополнительную помощь оказывает и информация в виде «ценников», «указателей», на которых расположена информация о выставленных предметах. При этом необходимо учитывать тот факт, что шрифт, которым написана дополнительная информация, должен быть хорошо читаемым с того расстояния, на котором будет находиться покупатель. Исходя из этого, можно отметить, что «излишне креативные» шрифты затрудняют чтение надписей. Например, курсив менее удобен по сравнению с обычным шрифтом.

При оформлении «ценников» не стоит увлекаться их «красивым» видом. Например, использование различных картинок, изображений отвлекает внимание и усложняет получение информации о товаре.

Расположение «ценников» и товара должно быть понятным для покупателя. К сожалению, встречаются случаи, когда сложно определить, к какому товару относится «ценник».

Дополнительную информацию о товаре могут давать специально созданные каталоги товаров, в которых представлена вся продукция с изображениями упаковок и описанием каждого предмета, а также постеры, плакаты, буклеты. Но, как уже было сказано, использование «фирменных» буклетов и плакатов не всегда оправдано, так как в этом случае происходит «привязывание» покупателя не к конкретному салону, а к конкретной косметической линии. В результате покупатель может пойти за выбранной маркой в другой конкурентный салон. Современная полиграфия позволяет изготавливать печатную продукцию разного назначения в достойном вашего салона качестве. Иначе печатные материалы могут сыграть отрицательную роль.

Также стоит учитывать тот факт, что любой буклет чаще всего делается под определенную клиентскую аудиторию. Возможно, что ваши клиенты отличаются по своим представлениям и запросам от тех людей, для которых изготавливались используемые вами фирменные буклеты. Непопадание в аудиторию внешне бывает не заметно, но не дает никаких положительных результатов, то есть повышения уровня продаж.

Побуждение к действию – еще одна задача, решаемая с помощью витрин. Многие «правильные» витрины заставляют покупателя подходить и самостоятельно выбирать товар. Особенно это заметно в крупных магазинах в период больших праздников. В этих магазинах к витринам относятся очень серьезно и поэтому оформляют их профессионально. При внимательном рассмотрении там можно заметить различные примеры «управления» покупателем.

Все приведенные советы следует адаптировать под ваших клиентов, условия и класс вашего салона.

Секреты экономики и финансов салона красоты

Как правильно определить величину необходимых инвестиций

Данный раздел не касается инвесторов, для которых салон красоты не бизнес, а «игрушка» для себя или для близкого человека. Не теряйте времени, уважаемые господа, переходите к следующим разделам.

Выяснение вопросов, связанных с уточнением величины вложений в создание нового предприятия (направления, кабинета) очень важно для последующего успеха. Нередки ситуации спонтанных инвестиций при организации предприятий или подразделений. Как избежать ошибок при вложении денег?

Ошибка в планировании инвестиций при создании предприятий салонного бизнеса встречается, к сожалению, довольно много. Часто у владельцев не хватает инвестиционных средств на решение кадровых вопросов, продвижение салона, а также на начальный этап работы – «раскрутку» предприятия.

Как же происходит распределение финансовых средств на создание салонов красоты? Иногда примерно так.

У инвестора появилась идея открыть салон. «Это очень просто! Главное – найти хорошее помещение на бойком месте». Начинается поиск, и вскоре «красивое» помещение найдено. Форма собственности на это помещение часто не так важна. Затем новоявленный бизнесмен делает проект самостоятельно или с помощью «знакомого», а значит «дешевого» дизайнера-архитектора. Зачем нам профессионал, он требует денег, а мы сэкономим. Ведь что сложного в проекте салона красоты: «здесь будет парикмахерский зал, здесь холл, здесь туалет, здесь кабинет маникюра, а здесь комната персонала, а тут мы поставим солярий». Стоимость ремонта помещения чаще всего определяется используемыми материалами, рабочих тоже выбирают с экономией, довольно часто гастробай-теров. Затем возникает задача «правильно» оснастить салон. Для этого владельцы принимают решение о посещении профессиональной выставки, где представлен богатый выбор оборудования, косметики. Там через некоторое время у инвесторов «голова идет кругом» и они, почти теряя сознание, «падают» на стул рядом с каким-нибудь стендом, где заботливые менеджеры наливают им кофе с коньяком. Сознание «возвращается». Закупка всего необходимого производится по «полнейшей» программе в компании, которую представляет столь вовремя подвернувшийся стенд. Правда, финансовые средства, выделенные на создание предприятия, подходят к концу. Здесь может начаться период экономии. В итоге на поиск и подготовку кадров, а также на начальную «раскрутку» салона денег уже не хватает.

Для окупаемости созданного предприятия (проекта) необходимы специалисты, причем «хорошие». Возникает собственное (или подсказанное доброжелателями) решение. Лучший и самый дешевый способ привлечь профессионалов – «переманить их у конкурента». В результате не надо тратиться на поиск и отбор. Клиенты их уже отобрали. Создавая новое предприятие салонного бизнеса таким образом, управляющий или владелец закладывает под него «плохой фундамент», и оно начинает рушиться уже на начальном этапе. Как говорится, «скромой платит дважды», а иногда и трижды.

Сложности правильного использования инвестиционного капитала возникают из-за нескольких распространенных заблуждений:

- салон красоты, с точки зрения многих владельцев, «простое дело»;
- главное – обеспечить красивый интерьер, дорогое оборудование и косметику;
- многие важные моменты при создании салона остаются без должного внимания (например, состояние технических коммуникаций, технологическое размещение подразделений и оборудования);
- самыми лучшими консультантами по созданию салона считают специалистов по направлениям (парикмахеров, массажистов, косметологов и т. п.), либо менеджеров компаний – поставщика оборудования. При этом с их стороны нередки случаи бесплатной помощи уже на проектной стадии. Многим читателям, думается, понятно, чьи интересы будут максимально соблюдены в этом случае;
- небрежное отношение к кадровым вопросам и вопросам наполнения салона «новыми клиентами».

Чтобы все учесть, следует написать перечень этапов работ и затрат на создание предприятия с указанием

сроков, объемов финансирования, ответственных исполнителей.

Далее, вооружившись этим списком, полезно проконсультироваться у специалистов по проектированию, управлению салонным бизнесом либо, на крайний случай, у директоров аналогичных предприятий, имевших успешный опыт самостоятельного открытия. Лучший вариант – пойти на курсы по подготовке руководителей салонов красоты. На «хороших» курсах вы получите полную информацию по вопросам создания собственного предприятия.

Все инвестиции следует распределить по статьям расходов в соответствии с реальными задачами, затем еще раз их проверить. Далее стоит утвердить получившуюся смету расходов и затем стараться не выходить за установленные рамки.

При решении вопросов оснащения возникает вопрос: «Как реально снизить инвестиционные затраты?»

Прежде чем оснащаться, проведите сравнение оборудования, поставщиков, получите предварительные консультации о том, в чем заключаются особенности эксплуатации и какова востребованность той или иной технологии.

Во-первых, крупные закупки в одной фирме позволяют получить значительные скидки. Однако не стоит увлекаться покупками только у одного поставщика. По многим позициям он может выступать посредником, работая на посреднических скидках. При покупках оборудования через посредника в последующем у вас могут возникнуть проблемы с техническим обслуживанием.

Во-вторых, не бойтесь торговаться. Таким образом можно получить довольно ощутимые скидки, подарки либо бонусы, которые также помогут вам сэкономить. Например, многие поставщики при определенном уровне закупок предлагают дополнительно мебель, бесплатное обучение, иные бонусы. Выбирайте, что вам более выгодно.

В-третьих, на рынке представлено довольно много оборудования, сходного по качеству, но сильно различающегося по цене. Учитывайте политику вашего предприятия, уровень его клиентов. Стоит потратить силы и время на маркетинговое изучение рынка либо обратиться к независимым консультантам. Например, руководителю одного салона потребовалось найти кушетку для проведения SPA-процедур. Так вот, в Москве на одну и ту же кушетку цена варьировалась от 3000 до 15 000 у. е.

В-четвертых, при приобретении оборудования детально обговаривайте с поставщиком ситуации, связанные с доставкой, сборкой, наладкой и последующим техническим обслуживанием. Все полученные обещания и договоренности должны быть детально прописаны в договоре поставки. Иначе найти правду будет нелегко. Известны случаи, когда некоторые довольно серьезные поставщики не выполняли взятые на себя обязательства.

В-пятых, внимательно изучите ваш проект. При дефиците средств возможна стратегия поэтапного оснащения. При этом в первую очередь комплектуются и вводятся в эксплуатацию подразделения и услуги, пользующиеся у ваших клиентов максимальной популярностью. Затем по мере раскрутки и накопления средств предприятие дополняется новыми технологиями и оборудованием. Однако все технические коммуникации должны быть подведены в соответствующие места еще на стадии ремонта и строительства.

В-шестых, игнорирование тех или иных технических аспектов проекта довольно часто приводит к дополнительным расходам по переделке, смене подрядчиков и т. п. Все это может значительно увеличивать расходы, удлинять сроки ввода оборудования в эксплуатацию.

Пример 8

При создании одного из салонов в Москве владелец в целях экономии привлек бригаду строителей без соответствующей лицензии. Потом пришлось исправлять эту ситуацию за дополнительные средства. При создании другого салона руководитель решил не привлекать специалистов по проектированию. Строительно-отделочные работы проводились без соответствующего разрешения СЭС. В дальнейшем был вынесен запрет на проведение работ, что задержало ввод оборудования в эксплуатацию на три недели.

Предположим, у владельца имеются инвестиционные средства в размере 100 000 у. е. При этом владелец желает создать салон красоты в центре города с получением прав собственности на занимаемое помещение. Думается, многим понятно, что осуществить данное желание практически нереально. Необходимо либо увеличить сумму инвестиций, либо удовлетвориться владением помещением на правах аренды.

Вот один из примеров несоответствия желаний и возможностей.

Пример 9

Инвесторы решили открыть салон красоты в спальном районе крупного города, для чего

взяли в аренду нежилое помещение в панельном доме. Маркетинговые исследования были проведены ими самостоятельно и очень приблизительно, в виде обзора окрестных автостоянок. Так как на стоянках было обнаружено несколько престижных машин, инвесторы сделали вывод о способности жителей данного района посещать салон «престиж-класса». Далее проектирование и ремонт в целях экономии средств были выполнены ими также самостоятельно. Думается, что проблемы с СЭС были улажены «полюбовно». Оснащение осуществлялось по принципу – у нас должно быть все самое лучшее. Если оборудование, то обязательно Malletti, Ionto-Comed, если косметика, то Molto Benne, Kerastase, Gewol. Действительно, очень хорошие и качественные марки. Только это марки высокого уровня.

На оборудование и оснащение кабинета косметологии и массажного кабинета уже не хватило средств. Зато были приобретены два компьютера: один – для ведения учета, другой – для диагностики волос. Но на программное обеспечение средства также не хватило. Как впрочем, и на рекламу.

Результат – очень «трудное» начало работы с малым количеством клиентов и слабой «раскруткой». Инвесторы были в отчаянии и хотели закрывать предприятие. При этом просто не понимали, почему у их знакомых все получилось, а у них нет. Дело решилось поиском и привлечением дополнительных инвесторов, которые вошли в данное предприятие и помогли его становлению. В настоящее время предприятие живет и развивается.

Да, еще одна деталь. Создатели свято верили, что открыть и управлять салоном красоты проще простого. Учиться этой науке они не стали.

ПОМНИТЕ

Трудно помочь человеку, когда он не хочет честно смотреть на проблему.

Еще один пример непрофессионального подхода к созданию предприятия салонного бизнеса.

Пример 10

В большом городе создавался довольно крупный престижный Центр красоты и здоровья. На этапе планирования владельцы сэкономили на проектировании, заказали проект у компании с более низкими ценами. Обучение руководителя происходило на стадии окончательного оснащения. В результате того, что руководитель после обучения увидел явные «слабости» своего предприятия, открытие было приостановлено для исправления ошибок. Потерь вроде бы нет. Однако есть ненужные затраты времени и упущенная выгода. Кроме того, во время доработок придется еще и платить зарплату нанятым специалистам, чтобы удержать их на предприятии.

Прежде всего при создании предприятия салонного бизнеса в соответствии с начальной концепцией будущему владельцу необходимо детально просчитать свой будущий проект. Для этого стоит предварительно определить группы затрат на:

- создание юридического лица;
- получение помещения (поиск, проверка, оформление прав собственности, а также последующая аренда до открытия или выкуп помещения);
- создание и соответствующее согласование проектов: технологического, архитектурного, а также по электросетям, водопроводным сетям, канализации, вентиляции, отоплению;
- проведение строительно-монтажных и ремонтных работ;
- оснащение предприятия;
- подбор и подготовку персонала;
- получение заключений и разрешений на оказание услуг;
- начальную рекламную кампанию;
- начальный период работ.

Стоимость создания ООО в Москве с использованием услуг юридической компании составляет порядка 18 000–20 000 рублей с учетом уставного капитала.

Стоимость услуг по поиску помещения на правах аренды с помощью специалистов по недвижимости составляет от 30 до 100 % стоимости месячной аренды данного помещения. Также стоит учесть затраты на проверку помещения на предмет его пригодности к реализуемому проекту (юридические, нормативные и прочие вопросы). В среднем эти затраты составляют около 90 000 рублей.

Необходимо учесть и затраты на аренду помещения в последующие до открытия месяцы. В среднем этот период составляет от 3 до 8 месяцев в зависимости от темпов строительства и особенностей помещения. Иногда при заключении договора аренды удается добиться практически бесплатных «каникул» по внесению арендной платы.

Создание и согласование проектов по перепланировке, подготовке помещения, инженерных коммуникаций составляет от 500 до 1800 рублей на квадратный метр площади, в зависимости от размера и особенностей помещения и предприятия.

Оснащение предприятия зависит от класса, особенностей технологий и услуг, используемых в салоне, а также от количества рабочих мест в каждом его подразделении. Для сравнения цен можно привести данные по парикмахерскому оборудованию, диапазон цен на которое, в зависимости от производителя, составит от 200 до 3000 у. е.

Для уточнения величины инвестиционного пакета составьте предварительный перечень оснащения предприятия: оборудование и мебель, косметические средства, и просчитайте их стоимость в различных вариантах: покупка, приобретение в кредит, в рассрочку, в лизинг, а также в аренду.

При этом не стоит забывать и о таких важных вещах, как системы компьютерного учета, наполнение баз данных, консультационная помощь в проведении тренингов, отбор персонала, рекламная поддержка, организация акций по привлечению клиентов.

В среднем ориентировочная стоимость создания салона красоты бизнес-класса может составлять 1000–1500 у. е. на квадратный метр площади помещения.

Рекомендуется дополнительно зарезервировать деньги на набор и дополнительную подготовку персонала. Практически не бывает идеально готового к работе «нового» сотрудника. Для каждого новичка будет необходимо проведение хотя бы тренингов по корпоративной культуре, работе в команде, технике продаж для того, чтобы избежать дальнейших сложностей и неприятностей при работе с клиентами и внутри коллектива.

Большой и важный раздел инвестиций – рекламная кампания. Поэтому следует проводить периодические мероприятия для привлечения новых клиентов и удержания «старых». Ведь одна из задач руководителя – обеспечивать своих сотрудников работой.

Многие руководители решают эту задачу так – приглашают на работу специалистов со «своими» клиентами. Этот вариант – «ядерная бомба» под ваш бизнес. Очень часто такой подход создает большие трудности в работе предприятия. О них пойдет речь в других главах книги.

Итак, следует детально распределить первоначальные финансовые средства по отдельным статьям расходов с учетом того, что цены могут изменяться в сторону увеличения. В случае удорожания проекта возможно использование «очередей» по приоритету расходования. Лучше ввести некоторые второстепенные технологии позднее, чем экономить на продвижении или на персонале.

Как рассчитать окупаемость салона и вложенных инвестиций?

Расчет окупаемости затрат на создание предприятия является важным этапом начала бизнеса. Ведь от результатов этих вычислений часто зависит инвестиционная привлекательность проекта.

Расчет окупаемости начинается прежде всего с расчета величины инвестиционных и текущих затрат. Примерный перечень приведен в табл. 7.

Таблица 7. Пример инвестиционного пакета на создание салона красоты площадью 140 м²

Затраты на создание предприятия салонного бизнеса	Статья расходов	Сумма, у. е.
Поиск и оформление прав на помещение	Оплата услуг на поиск помещения для салона красоты	3000
	Проверка помещения на пригодность, в т. ч. маркетинговые исследования	3000
	Оформление прав собственности на данное помещение	500
	Аренда помещения во время ремонтных и монтажных работ (3 месяца)	10 000
Оборудование и оснащение помещения салона красоты	Технологическое проектирование	3000
	Проектирование технических коммуникаций	2000
	Дизайн-проект	5000
	Согласование проектов в надзорных организациях	1500
	Строительно-ремонтные работы по созданию салона красоты	50 000
Оснащение рабочих мест салона красоты	Выполнение работ по инженерному оборудованию салона красоты (вентиляция, сантехника, технические помещения и пр.)	15 000
	Парикмахерское оборудование (3 рабочих места)	5000
	Педикюрное оборудование (1 рабочее место)	3000
	Маникюрное оборудование (1 рабочее место)	700
	Медицинское и косметологическое оборудование (кабинет по уходу за лицом, кабинет по уходу за телом)	25 000
	SPA оборудование (зона SPA)	35 000
Оснащение зоны ожидания клиентов и рецепции	Студия загара (1 солярий)	9000
	Рецепция (рабочее место администратора)	1000
	Холл и зона продаж, в т. ч. витрины	5000
Оснащение вспомогательных зон предприятия	Фито-бар	1500
	Мини-парчечная	6000
	Офисное и вспомогательное оборудование	2000
Затраты на начальный период работы	Система компьютерного управления	1200
	Стартовая закупка расходных материалов	18 000
	Поиск и отбор сотрудников	2000
	Стартовая рекламная кампания	2000

Таким образом, величина инвестиционного пакета составляет 215 900 у. е.

Окупаемость инвестиционного пакета предприятия зависит от условий предоставления средств на создание, то есть от требований инвестора.

Например, при необходимости окупить проект за 3 года необходимо разделить величину инвестиционного пакета на 36 месяцев плюс срок выхода на проектную мощность. Этот срок может закончиться в некоторых случаях через 6—12 месяцев, а может и не наступить никогда (из-за непрофессионального управления).

Кстати, пока предварительный расчет окупаемости составляется с учетом мнения экспертов-консультантов, так как точные цифры по выходу на проектную мощность представить довольно сложно. Во многом это зависит от качества управленческих решений директора и слаженности в работе трудового коллектива. Известны случаи выхода на окупаемость вложений в оборудование и оснащение салона за 6 месяцев. В некоторых случаях этого рубежа предприятия не достигают и за 2 года.

Для определения срока окупаемости руководитель должен провести предварительные расчеты поступления денежных средств в процессе деятельности предприятия.

Эти экономические показатели необходимы директору и владельцу для оперативного управления предприятием и контроля над ситуацией: все ли идет по плану или наблюдаются отклонения.

Для этой цели довольно часто используется расчет технико-экономического обоснования проекта (ТЭО).

Он начинается с уточнения прайс-листа, ассортиментного перечня, ценовой политики, условий оплаты труда сотрудникам, а также определения объемов условно-постоянных и условно-переменных затрат на текущую деятельность предприятия или подразделения.

Для начальных расчетов вам придется принять некоторые показатели, исходя из практики других предприятий либо экспертной оценки консультантов.

Такими важными показателями являются:

- загрузка предприятия (в % от общего времени работы), иначе расчеты будут очень неточными;
- время, затрачиваемое на оказание услуг в данном подразделении. В идеальном варианте следует приводить специалистов к определенным стандартам;
- цены на те или иные услуги. В случае колебания цен на услуги в зависимости от конкретных условий для начальных расчетов необходимо принять некоторые усредненные показатели;
- объем, перечень и стоимость расходных материалов, необходимых для оказания каждой услуги.

В практике ведения салонного бизнеса расходные материалы и оплата труда специалиста, оказавшего услугу, вычитываются в первую очередь.

Для более полного понимания технологии расчетов введем следующие термины и понятия:

- *выручка* – деньги, поступающие в кассу от клиентов за оказанную услугу и купленные товары;
- *условно-переменные расходы* – фонд оплаты труда специалиста, выполнившего услугу + затраты на расходные материалы для оказания данной услуги. Условно-переменные расходы имеют практически линейную зависимость от числа оказанных услуг;
- *условно-постоянные расходы* – затраты на содержание помещения (аренда, коммунальные платежи), хозяйствственные, административные затраты, расходы на рекламу, налоги, непредвиденные ситуации, отчисления по инвестициям, прочие статьи, не связанные непосредственно с количеством оказанных услуг или проданных товаров. Условно-постоянные расходы в результате деятельности значительно не меняются, поэтому и называются условно-постоянными расходами;
- *доход предприятия (подразделения)* – выручка за вычетом условно-переменных расходов. Иногда доход называют «грязной» прибылью;
- *прибыль предприятия (подразделения)* – доход за вычетом условно-постоянных расходов.

Условно-постоянные расходы необходимо рассчитывать за определенный период времени (месяц, год), а также на единицу площади вашего помещения.

Далее следует получившуюся величину пересчитать на единицу полезной площади, так как именно с нее происходит погашение издержек. Для этого необходимо прибавить к полезной площади того или иного подразделения пропорциональную часть вспомогательных помещений.

Например, общая площадь салона составляет 140 м², из них полезная площадь подразделений – 100 м². Вспомогательную площадь в 40 м² составляют:

- коридоры – 14 м²;
- туалеты – 3 м²;
- холл – 10 м²;
- подсобные помещения – 8 м²;
- кабинет директора – 5 м².

При этом основные подразделения занимают следующую площадь:

- парикмахерский зал – 50 м²;
- кабинет маникюра – 10 м²;
- кабинет педикюра – 10 м²;
- солярий – 10 м²;
- кабинеты косметические – 20 м²..

Теперь необходимо к полезной площади подразделений добавить пропорциональные части вспомогательной площади.

После корректировки площади подразделений изменятся и будут составлять:

- парикмахерский зал – 70 м²;
- кабинет маникюра – 14 м²;
- кабинет педикюра – 14 м²;
- солярий – 14 м²;
- кабинеты косметические – 28 м².

Проведем расчеты условно-постоянных затрат предприятия из нашего примера. Расчеты приведены на месяц. Основными статьями станут:

- аренда – 90 000 рублей;
- коммунальные платежи – 21 000 рублей;
- расходы на рекламу в месяц – 15 000 рублей;
- налоги предприятия – 6000 рублей;
- административные расходы – 45 000 рублей;
- хозяйствственные расходы – 9000 рублей.

Всего условно-постоянные расходы составили 186 000 рублей. При этом расчет расходов на 1 м² общей площади составляет 1329 рублей.

Таким образом, постоянная расходная часть по подразделениям с учетом уточнения площадей рабочих зон составляет:

- парикмахерский зал – 93 030 рублей;
- кабинет маникюра – 18 606 рублей;
- кабинет педикюра – 18 606 рублей;
- солярий – 18 606 рублей;
- кабинеты косметические – 37 212 рублей.

Условно-постоянные затраты составляют тот минимум издержек, которые вам необходимо будет ежемесячно компенсировать за счет деятельности специалистов конкретных подразделений предприятия.

Теперь переходим к расчетам доходной части. Это, вероятно, самая большая загадка для руководителей предприятий салонного бизнеса. К сожалению, большинство директоров не могут рассчитать максимально возможную выручку для своих предприятий, чтобы получить базис для последующих расчетов.

Для образца воспользуемся широко известной методикой расчета, предложенной Максимом Сергеевым – одним из ведущих консультантов индустрии красоты. Для этого мы должны взять (составить) прайс-лист по подразделениям. В стандартный прайс-лист необходимо добавить дополнительные графы: время на оказание услуг, стоимость расходных материалов.

В результате получается следующая таблица. В качестве примера возьмем расчеты для услуг парикмахерского зала (табл. 8).

Таблица 8. Пример расчета уточненного прайс-листа парикмахерского зала

Услуга	Цена, руб.	Время, мин.	Стоимость расходных материалов, руб.	Оплата труда специалистов, руб.	Доход от услуги, руб.	Доходность услуги, %
Стрижка	600	60	40	180	380	63
Укладка	500	40	70	150	280	56
Мелирование	1000	80	120	300	580	58
Окрашивание	1200	90	150	360	690	58
Химическая завивка	950	60	90	285	575	61
Среднее значение	850	66	94	255	501	59

В эту таблицу вносятся базовые услуги подразделения, то есть те, которые наиболее востребованы клиентами салона. При этом не стоит сильно «дробить» услуги, разбивая их на небольшие составляющие. Стремитесь к тому, чтобы ваши клиенты приобретали комплексные услуги. Правда, это пожелание актуально в основном для обеспеченной категории посетителей. «Редкие» и маловостребованные услуги желательно не вносить в этот перечень, так как подобные дополнения могут сильно исказить картину и обмануть ваши ожидания. В графу «Время на услугу» вносятся показатели, учитывающие время на подготовку, а также время, необходимое клиенту для возвращения к администратору.

Стоимость расходных материалов на выполнение той или иной услуги или процедуры можно узнать от поставщика косметической линии или оборудования. Эти же данные можно получить в профильных учебных центрах или на уже действующих предприятиях. Не забудьте добавить к этим цифрам и стоимость различных одноразовых аксессуаров, используемых при оказании данной услуги.

В качестве величины фонда оплаты труда можно взять среднерыночные показатели либо рассчитать ее самостоятельно исходя из вашей экономической стратегии.

Размер дохода от процедуры (услуги) рассчитывается как разница между стоимостью услуги и стоимостью расходных материалов плюс фонд оплаты труда. По итогам заполнения всей таблицы можно рассчитать средневзвешенную стоимость услуги данного подразделения, средневзвешенное время, затраченное на оказание услуги и средневзвешенный фонд оплаты труда.

Подобные расчеты производятся отдельно по каждому подразделению.

В нашем примере оплата труда специалистов будет единой для всех специалистов в данном подразделении и для всех видов оказываемых ими услуг, например 30 % от их стоимости.

Первичный расчет мы сделали. Выяснилось, что за час работы парикмахеров салона красоты можно заработать примерно 773 рубля. При этом доходность услуг в рассматриваемом парикмахерском зале составляет 59 % от стоимости услуг – довольно оптимистичный результат.

Аналогичным образом делаются расчеты и по другим подразделениям вашего предприятия салонного бизнеса.

Следующей таблицей может стать расчет доходности подразделений в месяц (табл. 9). Расчеты на месяц более правильны, так как помогают сгладить колебания спроса и посещаемости.

Таблица 9. Пример расчета сменной доходности подразделений салона красоты

Подразделение	Средняя цена за услугу, руб.	Среднее время на услугу, мин.	Кол-во рабочих мест, шт.	Максимальное кол-во услуг в смену, шт.	Максимальная выручка в смену, руб.	Максимальная стоимость расход. материалов в смену, руб.	Максимальная зарплата специалиста в смену, руб.	Максимальный доход в смену, руб.	Доходность подразделения, %
Парикмахерский зал	850	66	5	50	42 500	4700	12 750	25 050	59
Кабинет маникюра	430	78	1	8	3440	516	1032	1892	55
Кабинет педикюра	650	65	1	10	6500	845	1950	3705	57
Солярий	250	30	1	24	7000	240	700	6060	86
Косметический кабинет	1200	80	2	16	19 200	2880	4992	11 328	59

В графы «Средняя цена за услугу», «Среднее время на услугу» данные переносятся из предыдущих расчетных таблиц.

В данной таблице расчеты ведутся исходя из 100 % загрузки рабочих мест. Максимальное количество услуг рассчитывается исходя из продолжительности рабочего времени, среднего времени на оказание услуги и числа рабочих мест в подразделении. Затем определяется максимальная выручка подразделения путем перемножения средней стоимости услуги на максимальное количество услуг.

Таким же образом рассчитываются максимальные затраты на расходные материалы, максимальный фонд оплаты труда и, соответственно, максимальный доход. С точки зрения последующего финансового анализа и управления рекомендуется рассчитать и показатель доходности подразделений. Доходность есть отношение величины дохода к величине выручки. На рынке красоты существует «нижний показатель доходности» услуг. Этот показатель, по мнению М. Сергеева, не должен быть ниже 50 %, так как иначе на предприятии не остается прибыли. Авторы считают, что показатель доходности должен быть значительно выше 50 %, так как из оставшегося дохода будут погашаться постоянные расходы, а также формироваться целый ряд дополнительных фондов предприятия: премиальный, фонд развития и т. п., а также прибыль предприятия и доход владельцев этого бизнеса. К сожалению, в большинстве случаев на развитие и управление средств не хватает. А это неправильно!

Полученные данные необходимо уменьшить в соответствии с загрузкой предприятия. Ведь мы сделали расчет при загрузке в 100 %, которая случается лишь несколько дней в году, например перед Новым годом. В среднем на предприятии салонного бизнеса загрузка бывает значительно меньше.

Конкретная величина загрузки сильно зависит от класса предприятия, профиля клиентов, качества управления предприятием, а также от репутации как мастеров, так и всего салона. Существует определенная зависимость показателя посещаемости от класса предприятия: чем выше класс предприятия, тем меньше загрузка и наоборот. При этом в салонах эконом-класса загрузка в среднем колеблется от 45 до 85 %, в салонах класса «люкс» – от 3 до 30 %. Причина, вероятно, понятна. Богатых людей меньше, и они менее организуемы, их труднее поставить в очередь.

Хотя известны примеры салонов высокого класса, в которых уровень загрузки превышал 50–60 %. А также имеются примеры предприятий эконом-класса в спальных районах, где загрузка не превышает 30–40 %. Если предприятие действующее, то исходные данные для расчетов вы можете почерпнуть из результатов работы за прошлые периоды. Практически всегда загрузка зависит от качества управления предприятием.

Рассчитанный дневной доход необходимо затем пересчитать на месяц работы, умножив «реальные» дневные данные на количество рабочих дней в месяце. Расчет на месяц удобен еще и тем, что большинство платежей производится именно с такой периодичностью, например оплата аренды, коммунальных услуг, выплата зарплаты и т. п. Далее следует сопоставить полученные данные с величиной условно-постоянных затрат.

Иными словами, руководитель обязан произвести расчет точки безубыточности для подразделения и предприятия в целом. Точка безубыточности – состояние, в котором все текущие расходы покрываются за счет полученной выручки.

Знание значений данного показателя для каждого подразделения поможет директору реально спланировать их работу, оценить необходимые усилия по загрузке каждого специалиста.

Также данные расчеты помогают понять «потенциальные ресурсы» предприятия, наметить пути увеличения эффективности работы и повышения отдачи, оценить инвестиционную привлекательность проекта.

Руководитель должен создать условия, когда все сотрудники работают в «зоне прибыли», а не в «зоне убытков». Для этой цели можно рассчитать плановые задания подразделению и сотрудникам, например на месяц.

Точка безубыточности для специалиста должна стать минимальным плановым заданием сотрудника.

Важно получить такой результат, при котором ваш «реальный» доход значительно перекрывал бы показатели расходной части.

В этом случае ваше предприятие будет иметь и прибыль, и развитие. Если этого не получается, то создаваемое предприятие изначально движется к своему банкротству. В таком случае вопрос первый: «Зачем вы создаете свое предприятие?» Если для зарабатывания денег, то при таких условиях заработать прибыль не удастся.

При получении отрицательного результата необходимо будет изменить исходные условия, ценовую, ассортиментную политику либо пересмотреть показатели расходной части. К примеру, вам могут не подойти предлагаемые условия аренды помещения, и необходимо будет поискать более выгодное предложение.

Полезность подобных расчетов заключается в том, что вы, прежде чем рисковать реальными деньгами, можете оценить шансы на успех предприятия.

Затем вы должны оценить и рассчитать величину условно-постоянных расходов, потребляемых вашим предприятием. Например, в приведенном выше случае, парикмахерский зал должен погасить условно-постоянные расходы за месяц в объеме 93 030 рублей. То есть это подразделение способно обеспечить окупаемость и приносить прибыль при загрузке порядка 13 % (при ежедневной работе). Достичь такого уровня не очень сложно, поэтому можно начинать работу по реализации данного проекта.

Если своих денег не хватает, то вы можете прибегнуть к заемным средствам, например взять кредит в банке. Но для этого вам потребуется представить уже полноценный бизнес-план.

Как привлечь инвесторов для нового проекта, или Как правильно создать бизнес-план предприятия или направления

Любой инвестор, прежде чем дать денег на новый проект, всегда посмотрит на то, насколько тот жизнеспособен и инвестиционно привлекателен. Документом, помогающим всесторонне оценить предлагаемую инновацию, является ее бизнес-план.

Бизнес-план предприятия салонного бизнеса – это путеводный документ для нового проекта, в том числе и для открытия салона с новыми технологиями. Без правильно составленного бизнес-плана невозможно получение внешней финансовой поддержки.

Вопросам составления бизнес-плана посвящено большое количество различной зарубежной и отечественной литературы, из которой следует, что единых, жестко установленных стандартов не существует.

Однако некоторые общепринятые подходы в бизнес-практике все же существуют. Например, это касается формата и содержания бизнес-планов. В общем случае он должен содержать следующие разделы.

- Краткий обзор всех разделов – резюме.
- Общее описание проекта.
- Описание товаров и услуг в соответствии со специализацией проекта.
- Маркетинговый план.
- Производственный план.
- Описание управления и организации.
- Описание источников капитала и организационно-правовой формы компании.

- Финансовый план.
- Анализ рисков.
- Приложения и дополнительные разделы и документы.

Резюме – обзорный описательный раздел, составленный на основе содержания остальных разделов. Резюме должно быть кратким (2–3 страницы), содержать общие выводы и максимально заинтересовывать инвестора с первых страниц. По этой причине оно является первым разделом бизнес-плана.

Резюме должно включать в себя:

- описание целей проекта;
- краткое описание вашей фирмы;
- краткое описание наиболее привлекательных сторон проекта;
- указание объема и условий привлечения инвестиций и/или кредитных ресурсов на реализацию проекта;
- предполагаемый срок и порядок возврата инвестиций.

Непосредственно бизнес-план начинается с раздела **«Общее описание компании»**, в котором описываются:

- основные виды деятельности предприятия и характер компании (более подробно эта информация будет изложена в последующих разделах);
- стадия развития компании;
- профиль компании в сфере услуг;
- что и как компания намерена предлагать своим потенциальным клиентам;
- месторасположение вашей фирмы;
- при наличии планов развития сети салонов красоты следует указать географические регионы, где будет реализовываться бизнес-план;
- цели компании;
- отличия вашего предприятия от других компаний (описание конкурентного позиционирования).

Раздел **«Продукты и услуги»** представляет собой краткое описание основных характеристик предлагаемых услуг. Этот раздел должен содержать:

- описание услуг и иной продукции вашей компании;
- привлекательные стороны предлагаемых вами услуг по сравнению с конкурентными предложениями;
- степень готовности услуг к выходу на рынок, уровень их востребованности среди клиентов;
- в случае вывода на рынок новых или альтернативных предложений, необходимо привести список экспертов или потребителей, которые могут дать о нем благоприятный отзыв (если такая информация доступна).

Раздел **«Маркетинговый план»** представляет собой один из важнейших компонентов вашего бизнес-плана. Целью данного раздела является описание маркетинговых технологий, методов и решений, посредством которых планируется организовать сбыт продукции (услуг и товаров). Также в этом разделе следует отразить следующие аспекты:

- результаты исследования рынка (при их наличии);
- показатели спроса покупателей на вашу продукцию и возможности рынка;
- анализ конкуренции и других факторов воздействия на развитие данного бизнеса и отрасли в целом;
- описание стратегии маркетинга вашей компании (то есть здесь следует описать, какие средства

маркетинга и как предполагается использовать), особое внимание следует уделить стратегиям сбыта, рекламы и продвижения товара, ценообразования, а также стимулирования продаж;

- прогнозы объемов продаж продукции (реализации услуг).

Материалы данного раздела должны быть представлены в доступной и понятной форме. Помните, инвестора и/или кредитора в первую очередь интересует жизнеспособность вашего проекта, то есть ответ на вопрос, сможет ли ваш бизнес-проект добиться успеха на рынке и вернуть вложенные в него средства. Исходя из этого, следует показать, что продукция или услуги, которые вы намерены предложить на рынке, пользуются спросом. Уделите особое внимание анализу конкурентоспособности вашего предприятия. Для этого потребуется привести перечень основных конкурентов, провести их анализ, отметить их слабые и сильные стороны, оценить уровень используемых ими технологий и стратегий маркетинга, а также их возможную реакцию на появление на рынке нового конкурента в вашем лице.

Уровень проработанности и подробности «Маркетингового плана» зависит от того, является ли ваше предприятие новым или расширяющим свою деятельность.

Раздел «Производственный план» содержит описание технологических процессов создания товаров или оказания услуг. В бизнес-плане необходимо осветить следующие моменты:

- процесс организации производства услуг на вашем предприятии;
- основные технологические процессы, используемые в вашем салоне;
- перечень расходных материалов, которые планируется использовать для производства услуг;
- перечень оборудования и характеристики их электрических мощностей, необходимые для производства услуг;
- основные требования в отношении сотрудников, в том числе специалистов и мастеров, администраторов, менеджеров, руководителей подразделений, а также бухгалтеров и технического персонала, условия оплаты и стимулирования их труда, структура и состав подразделений, возможности обучения персонала, планы изменений в структуре персонала при развитии предприятия.

СОВЕТ

Постарайтесь составить блок-схему производственных процессов, отразив в ней технологию предоставления услуг клиентам, начиная с обеспечения салона необходимыми материалами и инструментами и заканчивая продажей средств для домашнего применения.

При описании технологических процессов следует отразить важные аспекты вашего бизнес-проекта, такие как необходимые производственные мощности, в том числе потребность и условия приобретения и поставок технологического и иного оборудования, расходных материалов и комплектующих, а также потребность в помещениях, коммуникациях, требования к источникам энергии, требования по подготовке производства и контролю качества предоставляемых услуг.

Степень детализации изложения зависит от цели составления бизнес-плана. Для внутреннего использования руководителю предприятия полезно разработать максимально подробный план производства для лучшего понимания источников и возможностей проблемных ситуаций на предприятии. Если же данный план предназначается для ознакомления с ним инвесторов, следует стремиться к максимальной простоте и понятности. При необходимости использования в «Производственном плане» технической информации желательно разместить ее в приложениях.

Раздел «Управление и организация» включает в себя:

- краткое представление основных участников будущего предприятия – имеются в виду лица, занимающие ключевые посты в становлении и развитии бизнес-проекта;
- организационную схему предприятия, показывающую внутренние связи и разделение ответственности в рамках организации. Этую информацию можно представить в текстовом виде;
- пояснения по критериям, принципам и методам подбора, подготовки и оплаты труда сотрудников.

Цель данного раздела бизнес-плана – помочь руководителю в тщательной проработке организационных вопросов до начала деятельности предприятия и дать инвестору дополнительные подтверждения того, что инициатор проекта и его команда в состоянии реализовать бизнес-план.

Раздел «Капитал и юридическая форма компании» описывает форму собственности и правовой статус предприятия. Здесь же можно привести обоснования выбора той или иной организационно-правовой формы.

Следует уделить особое внимание степени финансового участия владельцев в реализации проекта. Также необходимо описать потребности компании в отношении капитала. При этом стоит сделать акцент не только на его количественном выражении, но и на указании источников как имеющихся, так и заемных средств.

В этот же раздел можно включить обобщенную схему расходования средств по направлениям. Следует обратить внимание и на форму налогового учета предприятия.

Раздел «**Финансовый план**» обязательно должен содержать календарный план работ в рамках реализации проекта. Календарный план включает в себя список основных этапов реализации проекта и потребности в финансовых ресурсах для выполнения каждого из них.

При этом необязательно «привязывать» окончание этапов работы к конкретным датам, но обязательно нужно уточнить продолжительность работ и возможности параллельной реализации других стадий проекта.

Целью данного раздела бизнес-плана является формулирование и представление подробной информации по ожидаемым финансовым результатам деятельности вашего предприятия. Показатели финансового плана не должны противоречить материалам, представленным в других разделах. Для уже существующего бизнеса целесообразно отразить финансовые показатели за предыдущие годы. При этом следует в ясной и сжатой форме изложить предположения, которые легли в основу представляемого проекта. Здесь можно рассмотреть несколько возможных финансовых сценариев развития компании.

Полезно будет включить в финансовый план такие документы, как прогноз объемов реализации, план движения денежных средств, план прибылей и убытков, прогнозируемый баланс активов и пассивов предприятия, график достижения безубыточности.

Кроме того, важно сделать расчет срока окупаемости проекта, чистого приведенного дохода, индекса прибыльности, внутреннего коэффициента рентабельности.

Имеет смысл подготовить дополнительные финансовые данные, отражающие вклад отдельных бизнес-направлений в общий результат деятельности вашего предприятия. При необходимости стоит включить в «**Финансовый план**» специальный подраздел, посвященный стратегии финансирования компании. Степень проработки данного раздела бизнес-плана зависит от требований конкретных источников инвестиций. При этом часть материалов лучше разместить в приложениях.

Раздел «**Оценка рисков**» содержит описание вероятных рисков, относящихся к вашему проекту, сообщает о величине возможных потерь в случае неблагоприятного развития ситуации. При этом должен быть дан ответ на вопрос: «Как снизить степень риска и величину вероятных потерь?» Он может состоять из следующих позиций: перечень организационных мероприятий по профилактике рисков (например, при наличии риска сбоев в поставках расходных материалов требуется проработать альтернативные варианты) и изложение программы самострахования или внешнего страхования. В этом разделе должен быть представлен качественный анализ, выявляющий основные факторы существующих рисков проекта.

В **Приложения** следует включать все документы, подтверждающие или объясняющие данные, представленные в бизнес-плане. К подобным документам относятся, например:

- автобиографии руководителей предприятия или проекта, подтверждающие их компетенцию и опыт работы;
- результаты проведенных маркетинговых исследований по обоснованию проекта;
- подробные технические характеристики продукции и оборудования;
- план предприятия с расположением оборудования и коммуникаций;
- план прилегающей к предприятию территории с указанием мест размещения конкурентных предприятий, а также потенциальных клиентов;
- материалы СМИ о деятельности вашего предприятия или о предлагаемых вами услугах.

Кроме детально проработанного бизнес-плана проекта инвестор/ кредитор может запросить следующие документы:

- копии учредительных документов вашего предприятия:
 - устав организации;
 - учредительный договор;
 - свидетельство о государственной регистрации;

- зарегистрированные изменения в уставе (если они были);
- копии балансов и отчетов о финансовых результатах деятельности предприятия (для действующих компаний);
- документы, характеризующие особенности предпринимательской деятельности вашего предприятия:
- договора аренды помещений;
- договора на поставку расходных материалов, оборудования, комплектующих и т. п.;
- договора на обслуживание корпоративных клиентов;
- заключения органов местной власти, госпожнадзора, сан-эпиднадзора о разрешении данного вида деятельности;
- лицензия на медицинскую деятельность (если на вашем предприятии предполагается оказывать медицинские услуги);
- перечень основного имущества;
- документы, подтверждающие наличие гарантий возврата кредита.

СОВЕТ

Список документов следует готовить с учетом возможных поправок в зависимости от требований конкретного инвестора/кредитора.

Представим, что директор/владелец оформил свою бизнес-идею в виде хорошо проработанного бизнес-плана, утвердившись в целесообразности претворения его в жизнь, собрал все необходимые документы, а также определил стоимость будущего проекта. Выяснив, что собственных средств не хватает, он решает привлечь необходимые инвестиционные ресурсы со стороны.

На выбор варианта решения этой задачи оказывает влияние множество факторов: текущая экономическая конъюнктура, особенности самого проекта, положение вашей компании на рынке, ваши собственные приоритеты в выборе партнеров и многое другое.

В ряде случаев руководитель останавливается на привлечении делового партнера. Довольно часто к этому способу финансирования прибегают в том случае, когда на начальном этапе имеются лишь некоторые необходимые, но недостаточные ресурсы (например, помещение, оборудование, денежные средства). При этом отсутствие гарантийного обеспечения не позволяет получить кредит в банке, и инициатор проекта вынужден прибегнуть к поиску либо партнера, либо инвесторов.

При наличии в бюджете местной администрации статей на финансирование программ поддержки малого бизнеса, а тем более социально-значимых проектов, есть шанс получить государственную поддержку в виде полного или частичного целевого финансирования либо в форме предоставления гарантий для получения кредита. Однако при выборе этого варианта стоит заранее запастись терпением.

В последние годы все большее распространение получают лизинговые операции. Если предприятие предполагает приобрести новое технологическое оборудование и при этом не располагает достаточным залоговым обеспечением, то проще получить его по лизингу, так как в этом случае само лизинговое имущество выступает в качестве залога. При этом за лизингодателем до полного погашения долга сохраняется право собственности на переданное имущество, что снижает риск невозврата средств от лизингополучателя. В свою очередь, лизингополучатель освобожден от уплаты налога на данное имущество. Лизинговое соглашение обычно является более гибким, нежели кредитный договор, так как предоставляет обеим сторонам возможность выработать удобную схему выплат.

В случае уникальности вашей идеи можно попробовать реализовать ее с помощью различных специализированных инвестиционных фондов.

Иногда наиболее предпочтительным вариантом для предпринимателей может быть получение кредитных средств, ведь в этом случае возникают лишь долговые обязательства перед кредитным учреждением и не приходится делиться с привлеченными со стороны партнерами правами собственности. Безусловно, уже существующему предприятию получить кредит гораздо легче, особенно если оно имеет кредитную историю. Однако кредитные схемы являются довольно тяжелым грузом для новых предприятий, так как кредиторы обычно действуют довольно жестко в отношении договоров с малыми предприятиями.

При необходимости привлечения внешних инвестиций или кредитов следует обратить серьезное внимание на составление *Плана прибылей и убытков*.

Этот документ отражает операционную деятельность вашего предприятия, под которой понимается процесс производства и сбыта продукции и услуг в определенные (отчетные) периоды времени, например месяц, квартал или год. Анализируя План прибылей и убытков, можно оценить прибыльность предприятия, реализующего проект.

Для составления Плана прибылей и убытков потребуются следующие данные.

1. Выручка от реализации продукции и услуг – берется из плана продаж.
2. Данные о величине условно-переменных издержек с учетом плана производства за расчетный период времени (месяц, квартал, год) – из плана издержек.
3. Данные о величине условно-постоянных издержек за расчетный период – из плана издержек. (Необходимо помнить, что условно-постоянные затраты включают в себя как амортизационные отчисления, так и начисленные проценты по кредитам.)

В качестве примера ниже приводится типовая форма Плана прибылей и убытков, которая может изменяться в зависимости от условий проекта.

Валовый объем продаж

– Потери и налоги с продаж

= Чистый объем продаж

Затем из Чистого объема продаж вычитаются:

– Условно-переменные издержки (в том числе: расходные материалы, комплектующие изделия, сдельная заработка плата, другие прямые издержки)

= Валовая прибыль.

Из Валовой прибыли вычитаются:

– Налоги с дохода и отчисления на активы

– Условно-постоянные издержки (в том числе: операционные издержки, торговые, административные и хозяйствственные издержки, амортизация оборудования, проценты по кредитам)

– Другие затраты

+ Иные доходы

= Прибыль до выплаты налога

– Налог на прибыль

= Чистая прибыль.

В деловой практике довольно часто используется другой финансовый документ – План движения денежных средств, или «кэш-флоу» (cash flow).

Его основное отличие от Плана прибылей и убытков заключается в том, что последний показывает расчетные величины прибыли или доходов от продаж, в то время как «кэш-флоу» отражает фактические поступления выручки.

Также следует учесть, что План прибылей и убытков отражает только операционную деятельность предприятия, демонстрируя ее эффективность с точки зрения покрытия производственных затрат доходами от произведенной продукции и услуг. В свою очередь План движения денежных средств содержит два дополнительных раздела: «Кэш-флоу от инвестиционной деятельности» и «Кэш-флоу от финансовой деятельности», которые позволяют уточнить объемы и сроки инвестиций, а также формы финансирования предприятия.

Имеются определенные различия и в отношении учета издержек или затрат. Так, в Плане прибылей и убытков отражаются затраты, списываемые за период, а в «кэш-флоу» – фактическая оплата этих издержек.

Амортизация активов отражается в Плане прибылей и убытков, но не включается в кэш-флоу, поскольку не представляет собой денежное обязательство. В свою очередь, погашение кредита не является расходом и поэтому не учитывается в Плане прибылей и убытков, но зато включается в кэш-флоу, так как представляет

собой денежное обязательство.

Руководителю нового предприятия следует помнить, что в начальный период существования компании ситуация с денежными средствами важнее уровня прибыльности.

Нередко возникают ситуации, когда предприятию не хватает имеющихся в его распоряжении средств для реализации задуманного проекта. При этом есть необходимость потратить дополнительные средства, например на оснащение и оборудование. Где найти недостающие деньги? Можно взять кредит в банке, оформить лизинг оборудования или взять его в аренду. Все эти инструменты стали довольно часто предлагаться фирмами-поставщиками. Следует также учесть, что получение кредита является довольно сложной задачей для нового предприятия, так как у него может не хватать средств для обеспечения кредита.

Использование аренды оборудования также не является панацеей. Так как арендная плата бывает довольно высокой и потому не выгодна предприятию.

Одним из действенных инструментов по более эффективному использованию имеющихся у предприятия финансовых ресурсов является лизинг, или финансовая аренда.

Лизинг становится все более популярным по нескольким причинам: упростилась процедура оформления, снижаются расходы, увеличивается число лизинговых компаний, а также потребность в инструментах снижения первичной финансовой нагрузки при создании предприятий.

До недавнего времени владельцы старались полностью выкупить все необходимое оборудование. Применение подобной практики свидетельствовало о том, что в основном владельцы имели достаточные средства. В последнее время на рынке салонного бизнеса появились предприниматели, у которых не всегда хватает материальных средств на реализацию всего проекта, кроме того, начинают усложняться условия работы, в том числе требования Санэпиднадзора. Все это также ведет к удорожанию проектов, к созданию более «высоких» барьеров для новых конкурентных предприятий.

В результате использование лизинга увеличивает возможности полноценного оснащения оборудованием нового предприятия. Так, при имеющихся инвестициях в размере 30 000 у. е. владелец может приобрести в собственность достаточно скромный ассортимент оборудования, а с использованием лизинга стоимость приобретенного оборудования может вырасти до 90 000 у. е.

Лизинг при определенных условиях бывает выгоднее кредитных схем финансирования, так как для получения кредита необходимо обеспечение, гарантия возврата. Как правило, таким обеспечением является недвижимое имущество или денежные активы, которых в начале деятельности еще не имеется.

Позитивными моментами для использования лизинга может служить и то, что в данном случае происходит ускоренная амортизация оборудования (имущества), а также то, что лизинговые платежи относятся на себестоимость деятельности предприятия.

Однако при выборе той или иной лизинговой компании следует обратить внимание на величину и периодичность платежей, строго зафиксировав их в договоре.

Также постарайтесь предусмотреть в договоре условия досрочного погашения долга с целью сокращения величины платежей.

Образец договора для оформления лизинговой сделки приведен в Приложении 2.

Как установить эффективную зарплату специалистам и сотрудникам салона

Заработная плата специалистов является одной из острых проблем салонного бизнеса. В настоящее время, к сожалению, традиция такова, что работники диктуют собственные условия оплаты своего труда.

Этот вопрос волнует почти всех руководителей, но большинство из них не решается менять ситуацию в свою пользу.

К сожалению, эта статья расходов составляет большую часть издержек предприятия. В некоторых случаях она доходит до 50 %. Хотя известны случаи выплаты и до 80 % от выручки в качестве вознаграждения специалистов.

По мнению многих консультантов и руководителей салонов, подобные условия оплаты труда слишком тяжелы для экономики салона, поэтому давайте разберемся с этим важным вопросом.

Какие существуют системы оплаты труда? Как и за что получает работник салона свою заработную плату? Вопросы кажутся очень простыми, но за этой простотой скрываются «подводные камни» менеджмента

салонного бизнеса.

В настоящее время здесь широко используются две системы оплаты труда: повременная и сдельная.

Повременная система применяется чаще всего к таким должностям, как управляющие, администраторы, бухгалтеры, уборщицы, другие специалисты, которые непосредственно не заняты оказанием услуг посетителям салона красоты.

Сдельная система оплаты чаще всего применяется к специалистам и мастерам, оказывающим услуги и выполняющим процедуры.

При этом стоит вспомнить, что при повременной оплате оплачивается время, проведенное сотрудником на работе. Оплата фиксируется в виде ставки. В течение рабочего времени данный сотрудник выполняет обязанности, возложенные на него должностной инструкцией и другими внутренними документами предприятия. За высококачественное исполнение и эффективное превышение границ своих обязанностей работник получает премию.

Сдельная оплата труда предусматривается при выполнении конкретного производственного задания. Эта форма применяется в основном на производстве. Ее главной особенностью является стимулирование максимальной выработки за счет того, что работник сразу получает оплату за выполненную работу как часть средств от реализации продукции. При этом в салонном бизнесе фактом реализации продукции является оказание услуги с обязательной ее оплатой клиентом.

Важным условием эффективной реализации системы сдельной оплаты является организация производственного процесса таким образом, чтобы максимально загрузить специалиста работой. Случаи неравномерной загрузки приводят к сложностям в управлении такими работниками.

Проблемой системы повременной оплаты часто является невысокая мотивация к достижениям, работа по принципу «Солдат спит, служба идет».

При сдельной оплате труда может наблюдаться слабая управляемость в вопросах трудовой дисциплины, а также расхождения между «документальными» и реальными объемами выполненной работы.

Особенностью салонного бизнеса является то, что для специалистов здесь практически всегда применялась сдельная оплата труда. В других сферах бизнеса применяется повременная оплата. Авторы считают, что сдельная система не совсем удобна и эффективна, поскольку определенный и довольно высокий процент зарплаты при низкой загрузке не оставляет предприятию денег на покрытие постоянных расходов, что вызывает потребность в дополнительном кредитовании со стороны владельца на покрытие текущих расходов. Иными словами, это ведет предприятие к банкротству. Тем не менее давайте будет исходить из сложившихся реалий.

В консультационной практике используется экспресс-показатель доходности того или иного направления, начинания. Как уже было сказано, минимальная доходность направления должна составлять не менее 50 %. Исходя из этих утверждений, максимальная зарплата может составлять до 35 % выручки (в отдельных подразделениях) при закупке расходных материалов предприятием, и до 50 % – при закупке расходных материалов самим специалистом. Для более детального расчета необходимо провести оценку точки безубыточности направления, специалиста, так как должно соблюдаться условие получения прибыли от производственной деятельности. В ситуации, когда работник работает в зоне прибыли, для него возможно и повышение процентных ставок фонда оплаты труда, так как в этом случае вы уже делитесь с ним прибылью, а не несете убытки.

Согласно Трудовому кодексу РФ в трудовом договоре работодатель должен указать ставку оплаты труда работника, что является частью мер его социальной защиты. При использовании «чисто» сдельной оплаты руководителю предприятия довольно трудно объяснить представителям инспекции по труду причину, по которой в договоре отсутствует величина гарантированной зарплаты. Хочется напомнить, что за нарушения трудового законодательства ответственность несет руководитель предприятия.

Причины, по которым руководители салонов и подобных предприятий пользуются сдельной формой оплаты труда, довольно просты. Во-первых, такая система приветствуется со стороны самих специалистов. Во-вторых, руководитель часто неспособен ответить на вопрос: «Какой должна быть зарплата специалиста в рублях, если отказаться от ее измерения в процентах?»

С позиции здравого экономического смысла следует переходить на установление оплаты труда сотрудников в форме фиксированной ставки и премии.

Это мнение встречает частые возражения: если платить ставку, то сотрудник перестанет активно работать. Снизится его производительность, заинтересованность в труде. Возможно, но только в случае, если ставка высока, а премия незначительна. Ставка также защищает работника в ряде случаев, когда возможности сдельного заработка невелики. Тем самым повышается лояльность сотрудника к предприятию. Особенно

ярко преимущества такого подхода проявляются:

- при открытии нового предприятия;
- при приеме на работу «молодого» мастера;
- в случае сильного спада посещаемости в отдельные периоды.

Насколько большой должна быть ставка специалиста салона красоты? Примерно 30 % от его фонда оплаты труда. Оставшиеся 70 % составляют премия.

Кроме того, напомним, что ставка помогает решить проблему соблюдения корпоративных правил, трудовой дисциплины, а также повысить эффективность управления персоналом. В данном случае решается и проблема с соблюдением трудового законодательства. У директора появляется реальный инструмент управления, так как распределение премии – прерогатива руководителя предприятия.

Повременная система, как говорилось ранее, часто применяется в салонном бизнесе при оплате труда директора, администраторов, бухгалтера, иного технического персонала.

Для стимулирования более высокой эффективности работы сотрудников применяется система дополнительного премирования. Для категорий работников, результаты труда которых поддаются количественному измерению, – администраторы, директор – удобно применять систему премий, связанных с экономическими результатами: процент от выручки, процент от прибыли.

Администраторы могут получать премии по нескольким схемам: процент от продаж косметических средств, процент от продаж услуг солярия, процент от выручки салона. При этом возможно начисление премий как по отдельным позициям, так и по нескольким сразу. Выбор зависит от того, что именно руководитель хочет улучшить в работе администратора. Если используется премия за продажи товаров домашнего применения, то, как правило, увеличивается выручка именно по этой позиции. Если администратору платят премию за продажу услуг солярия, то увеличивается загрузка солярия. Если премия рассчитывается от общей выручки, что применяется наиболее часто, то администратор будет заботиться о продаже всех услуг и товаров салона. Но одна лишь система стимулирования не гарантирует высоких результатов. Для успеха требуются навыки, а также желание сотрудника хорошо работать.

В руках наемного директора находятся как приходная часть предприятия, так и расходная, поэтому выгодно будет установить для директора дополнительное стимулирование, исчисляемое в процентах от прибыли (условной прибыли) предприятия.

СОВЕТ

На вновь создаваемых предприятиях, не достигших уровня окупаемости вложенных инвестиций, премию для управляющего можно начислять с той прибыли, которая сложилась до момента выплат по кредитам (инвестициям). В противном случае он перестанет трудиться с максимальной отдачей.

Дополнительное стимулирование бухгалтеров, технического персонала производится в виде периодических премий, например по итогам месяца, квартала, полугодия, года, из премиального фонда предприятия.

Величина премии устанавливается руководителем исходя из возможностей предприятия и величины трудового вклада конкретных работников.

При применении системы оплаты труда по ставкам стоит обратить внимание на возможное наличие перекоса в эффективности работы двух смен. При такой кадровой раскладке стоит серьезно подумать о предупреждении недобросовестного отношения к работе со стороны отдельных сотрудников. В такой ситуации можно использовать другой инструмент – коэффициент трудового участия, который довольно широко использовался в «советской» экономике.

В применении системы стационарных процентных ставок имеются определенные особенности: хорошая мотивирующая функция для «молодых» специалистов, не набравших серьезного опыта, известности и большого количества личных клиентов; и снижение побудительного воздействия при достижении сотрудником своего «потолка».

Что же делать? Как стимулировать «опытных» сотрудников на трудовые подвиги?

К счастью, это возможно! Эффективная система стимулирования хорошо известна с советских времен и называется прогрессивная оплата труда. Но многим руководителям она кажется довольно сложной для применения. Пока еще очень малое количество салонов используют эту систему. Причина в том, что в данном случае руководителю необходимо предварительно рассчитывать и устанавливать плановые задания

для всех сотрудников и потом контролировать достижение поставленных задач.

Расчет плановых заданий должен быть таким, чтобы сотруднику было выгодно показывать высокие производственные результаты и невыгодно работать ниже точки безубыточности.

Эта точка рассчитывается для каждого рабочего места, и в соответствии с ней устанавливается «лестница успеха» (плановых заданий). При выполнении того или иного планового показателя сотрудник получает соответствующий процент заработной платы.

Рекомендуем для проверки просчитывать те «реальные» цифры дохода сотрудника, который он будет получать при выполнении того или иного планового задания. Важно, чтобы премия была стимулирующим фактором для его эффективного труда.

Пример 11

В салоне красоты класса «престиж» работают несколько стилистов. При этом максимальная выручка на данном рабочем месте сотрудника составляет в месяц – 10 000 у.е., средний процент зарплаты составляет – 35 %. Точка безубыточности по загрузке – 30 % (табл. 10).

Таблица 10. Плановые задания специалиста Сидорова А. А. на месяц и соответствующий сдельный процент зарплаты (приведенные ниже данные условны)

—	—	—	—	—	—	—	—	—	10 000
—	—	—	—	—	—	—	—	9000	48 %
—	—	—	—	—	—	—	8000	45 %	—
—	—	—	—	—	—	7000	42 %	—	—
—	—	—	—	—	6000	39 %	—	—	—
—	—	—	—	5000	36 %	—	—	—	—
—	—	—	4000	33 %	—	—	—	—	—
—	—	3000	30 %	—	—	—	—	—	—
—	2000	27 %	—	—	—	—	—	—	—
1000	24 %	—	—	—	—	—	—	—	—
21 %	—	—	—	—	—	—	—	—	—

В верхней части указан план по выручке, в нижней части – процент заработной платы или премии.

Может показаться, что автор зарапортовался, ранее говоря о том, что зарплата специалиста не может большой. Однако стоит учесть тот факт, что высокие уровни зарплаты начинаются с того момента, когда мы платим ее сотруднику уже из заработанной им прибыли.

Прогрессивная система помогает достичь высокой результативности работы. Плановые задания устанавливаются в виде нескольких уровней, при этом на каждом уровне должны быть свои процентные ставки премирования сотрудников. В результате возникает «лестница успеха», которая помогает сотруднику стремиться к собственному благополучию и достигать высоких результатов для предприятия в целом.

Прогрессивную систему можно использовать в качестве стимулирующего фактора при продаже средств домашнего применения, для повышения результативности работы управляющего, менеджеров и администраторов.

Наиболее эффективной системой оплаты труда специалистов будет система повременно-премиальной оплаты с одновременным обеспечением работника клиентами, благодаря грамотному подходу к логистике специалистов, а также детально рассчитанным показателям фонда оплаты труда.

При этом величина ставки не должна быть очень большой или, наоборот, очень малой. Иначе пропадает стимулирующий эффект оплаты труда.

Как установить цены на продукцию салона

Ценообразование является важным фактором, влияющим на успех или провал предприятия. Как мы с вами уже отмечали, руководители некоторых предприятий стараются использовать цену как компонент маркетинга для привлечения более широкого круга посетителей.

Цена – важный инструмент для действенного управления предприятием. Цена не должна быть статичной, она должна гибко реагировать на поведение покупателей с целью побуждения к дополнительным покупкам.

Цена – крайне важный компонент маркетинга, то есть ценовая политика вызывает ту или иную реакцию у

клиентов.

Ранее существовала тенденция использовать на предприятии широкий ценовой диапазон для максимального привлечения клиентской аудитории. То есть практиковалась продажа услуг и товаров по различным ценам, для того чтобы их могли приобрести разные категории клиентов. Больше людей – выше прибыль. Почему такой подход успешно работал раньше? Да потому, что уровень конкуренции был крайне низок. Выбора у покупателей не было, да и опыт у продавцов тоже был невелик. Поэтому и возможно было совмещение «под одной крышей» предложений разных ценовых уровней – от экономичного до элитного.

Клиент эконом-класса очень позитивно реагирует на низкие цены, так как чем дешевле товар (услуга), тем выгоднее. На клиентов класса «люкс» цена действует иначе. Чем выше цена, тем более качественным является предложение. При таком разнообразии покупательской реакции довольно сложно одновременно удовлетворить их столь разные предпочтения в одном салоне.

Сейчас в большинстве случаев возникает конкуренция, а за ней специализация предприятий и сегментация клиентской аудитории. Покупатель, имеющий достаточные средства, желает посещать «свои» магазины, салоны, жить в «престижных» районах. При этом он готов платить за это дополнительную цену.

Давайте попробуем выяснить, что же такое цена продукции и как ей пользоваться?

Цена – это прежде всего эквивалент самооценки продавца, это сигнал тому или иному покупателю, а также эквивалент рентабельности продукции.

В большинстве случаев ценообразование для директоров салонов красоты является трудной задачей, так как довольно часто можно наблюдать внутренние колебания руководителя по поводу правильного выбора. Директор постоянно находится под воздействием нескольких страхов: «Как бы не завысить цену так, что она отпугнет покупателей? Как бы не занизить цену так, что возможная прибыль окажется упущеной?» Истина, как обычно, находится посередине.

Каковы же факторы, влияющие на ценообразование в салонном бизнесе?

Прежде всего, к ним относятся:

- издержки на продажу той или иной продукции;
- рыночная цена на эту же или аналогичную продукцию;
- уровень рентабельности предприятия.

Во многих случаях цена на услугу определяется ситуацией на рынке. Подобное положение возникает по причине наличия достаточного количества конкурентов со сходными предложениями.

Для руководителя возможны три варианта поведения:

- установить цену ниже рыночной;
- установить рыночную цену;
- установить цену выше рыночной.

Помните, что цены легко снижать, но очень непросто поднимать. Для того чтобы поднять цену, возможно, потребуется дополнительная подготовка. Например, в одних случаях для этого необходима смена косметической линии, в других – ремонт предприятия, в третьих – дополнительная подготовка ваших сотрудников. Однако все подобные действия потребуют дополнительных вложений со стороны предприятия, а также совместных усилий сотрудников для объяснения клиентам причин повышения цены.

Итак, снижение цен происходит в периоды падения спроса, например после больших праздников (начало января) либо в периоды «массового оттока» клиентов (вторая половина лета). Снижение цен будет направлено на повышение привлекательности продукции салона для той части клиентов, которые редко посещают ваше предприятие. Локальное и временное снижение поможет салону снизить потери и увеличить загрузку в период затишья.

СОВЕТ

Помните, понижать цену всегда легко, и покупатели реагируют на это позитивно. Поднять цену очень трудно, так как покупатель не готов платить больше, чем раньше. Придется потрудиться с обоснованием повышения цены.

Повышение цены в салоне часто приводит к снижению числа покупателей из-за неэластичного отклика

покупателей. Часть людей, не способных платить новую цену либо имеющих невысокую мотивацию к покупкам, перестанет делать регулярные покупки.

Повышение цен лучше всего производить в случаях избыточного спроса. Другими словами, тогда, когда существует очередь. В этом случае вы сокращаете число покупателей, но одновременно увеличиваете объем выручки за счет более высоких цен. Существуют примеры успешного повышения цен на те или иные услуги без снижения основных финансовых показателей предприятия.

При этом задача руководителя – чутко реагировать на поведение покупателей, оценивая не только объем выручки, но и изменение клиентской аудитории.

Цена на товар довольно часто устанавливается в зависимости от уровня издержек салона на реализацию данной продукции. Основные издержки в процессе продажи товара составляет оплата труда продавцов (специалистов и администраторов).

При установлении цены на продукты домашнего применения необходимо соблюсти несколько условий:

- уровень доходности каждой продажи должен быть более 50 %;
- оплата труда продавца должна быть приемлемой и стимулирующей его на «трудовые подвиги»;
- ассортиментное и марочное предложение должно быть довольно уникальным, то есть та же продукция не должна продаваться в магазине, аптеке, а также в ближайших салонах.

Цена и торговая наценка на товары для домашнего применения может быть выгодной для салона красоты только при выполнении этих условий.

Продажа товаров в салоне всегда сопряжена с более высокими торговыми наценками по сравнению с аналогичным предложением в аптеках и магазинах. Это происходит по причине меньшего товарного оборота салона.

Также как и при оказании услуг, при продаже в салоне товаров в отношении продавцов применяется сдельная система оплаты труда. Величина конкретных сдельных процентов зависит от индивидуальной политики предприятия.

Повторим, что для увеличения продаж в салоне красоты следует выбирать косметические линии, имеющие в своем составе не только широкий ассортимент профессиональных средств, но и богатый выбор продукции для домашнего применения.

Выгоду от продаж товаров для домашнего применения можно наблюдать на следующем примере. В таблице 11 приведены данные о соотношении вкладов в общую выручку средств от продажи услуг и от продажи товаров для домашнего применения.

Таблица 11. Сравнительное соотношение объемов выручки от реализации продукции лучших салонов красоты в разных странах

Страны	Услуги	Товары
США	35	65
Германия	30	70
Россия	50	50

Руководителям стоит задуматься над этой таблицей. Ведь продать товар легче и быстрее, чем оказать услугу. Но не стоит перегибать палку, иначе вы смените профиль своего бизнеса.

Небольшое заключение. Цена всегда должна соответствовать уровню клиентуры и качеству предложения. Так, для обеспеченных клиентов будут приемлемы более высокие цены, а внимание людей с невысоким достатком привлечет снижение цен на предлагаемую продукцию (услуги).

При этом, уважаемые руководители, держите руку на пульсе вашего бизнеса и не увлекайтесь снижением цен. Рынок в нужный момент сам заставит вас пойти на этот шаг. Сознательное удешевление вашей продукции для потребителей, в конкурентной борьбе называемое демпингом, приводит к возникновению нежелательных для предприятий ситуаций, например к снижению прибыльности бизнеса. Цены наоборот необходимо по возможности повышать, снижая при этом затраты на продажу.

Предоставление специальных цен всегда должно быть ограничено по времени, а также иметь четкое и

понятное обоснование для клиентов, так как иначе у покупателя может возникнуть негативное впечатление от покупки, а это ведет вас к потерям.

Вопросы применения скидок и бонусов будут рассматриваться в последующих главах, касающихся методов удержания клиентов.

Как не ошибиться при выборе формы организации предприятия и сэкономить на налогах

Организационно-правовая форма оказывает влияние на разные аспекты ведения бизнеса предприятия: получение разрешительной документации (лицензии), решение кадровых вопросов, величину налоговых издержек, темпы развития предприятия.

При выборе формы предприятия следует подумать не только о перспективах его развития, но и о том, будете ли вы его единоличным владельцем или одним из инвесторов, а также определиться со спектром услуг.

Изменение юридической формы предприятия возможно и в последующем уже во время работы. Правда, для этого потребуются время, дополнительные затраты на перерегистрацию, а также получение дополнительных разрешительных документов. Например, в начале вы зарегистрировали ПБОЮЛ для организации парикмахерской. В процессе работы возникла необходимость внедрить оказание медицинских и косметологических услуг. Для получения медицинской лицензии потребуется создание ООО и, соответственно, переоформление всей необходимой разрешительной документации.

ВНИМАНИЕ !

Для введения в парикмахерской, оформленной как ПБОЮЛ, услуг массажа и косметологии необходимо получить медицинскую лицензию.

В настоящее время предприятия салонного бизнеса создаются в форме ПБОЮЛ (или ИЧП), ООО, а также АО. Постараемся разобраться в их особенностях.

Выбор организационно-правовой формы предприятия

Чтобы не ошибиться с выбором организационно-правовой формы предприятия следует прежде всего решить:

- Какой объем инвестиций вы планируете вложить в свое предприятие? Способны ли вы самостоятельно внести требуемую сумму, в том числе и уставный капитал?
- Желаете ли вы обладать независимостью от влияния других партнеров по бизнесу?
- Насколько вы легко переносите работу с «бумажной канцелярией»? Готовы ли вы посвятить часть своего времени заполнению различных форм отчетных документов?
- Насколько вы азартны? Способны ли идти на риск?

Ответы на поставленные выше вопросы могут привести к следующим выводам.

- Вы решили вести хозяйственную деятельность совместно с партнёрами-соучредителями, и тогда вам следует подумать о создании закрытого акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью.
- Вы терпеть не можете заполнять различные формы отчетных документов, тогда вам лучше всего подойдет форма ПБОЮЛ – предприниматель без образования юридического лица.
- Ваша коммерческая деятельность может быть связана со значительным риском, в этом случае стоит подумать о создании общества с ограниченной ответственностью либо закрытого акционерного общества.
- Вы планируете привлечь значительные сторонние инвестиции для реализации крупного проекта, например создать крупный фитнес-центр, SPA-центр с инвестиционным пакетом в несколько сотен тысяч или миллионов долларов, значит, наиболее удачным вариантом будет открытое акционерное общество.

Вы можете заметить, что некоторые ответы могут приводить к противоречивым выводам. Это не страшно. Главное проанализировать все «за» и «против». Помните, что для успеха будущего предприятия важен учет его собственных интересов, а не интересов собственников, поскольку создатель может и покинуть свое детище, а компания будет развиваться и дальше, как, например, это произошло с такими грандами, как «Форд», «Макдоналдс», «Дженерал Электрик», «Рено», «Мерседес» и многими другими.

Предприниматель без образования юридического лица (ПБОЮЛ)

Итак, ПБОЮЛ – это физическое лицо, самостоятельно занимающееся той или иной хозяйственной деятельностью. Значительное число парикмахерских и салонов красоты организованы как ПБОЮЛ. Вероятно, это происходит по причине простоты регистрации и упрощенного ведения документации предприятия. Преимуществами ПБОЮЛ являются:

- простота регистрации, сопровождаемая незначительными организационными формальностями, а также упрощенный документооборот в процессе работы предприятия;
- при данной форме организации легко открыть парикмахерскую;
- минимум бухгалтерских документов;
- льготное налогообложение вашего предприятия;
- хозяйственная самостоятельность (физическое лицо единолично принимает все решения);
- нет необходимости вносить уставный капитал при регистрации, что сокращает издержки на создание предприятия;
- по сравнению с ООО и АО для ПБОЮЛ во многих случаях установлена значительно более низкая степень ответственности в соответствии с КоАП РФ.

К недостаткам ПБОЮЛ можно отнести следующее:

- по своим обязательствам ПБОЮЛ отвечает всеми своими активами, в том числе личным имуществом владельца. Вы можете стать полным банкротом, если ваш бизнес потерпит неудачу;
- все возможные направления и виды деятельности необходимо заранее предусмотреть в регистрационных документах предприятия;
- медицинскую лицензию индивидуальный предприниматель может получить, только если он является квалифицированным специалистом по данному направлению, что подтверждается наличием всех необходимых документов;
 - ПБОЮЛ не является юридическим лицом, поэтому может вызывать меньшую степень доверия со стороны своих партнеров, например, при получении дополнительных финансовых средств, оформлении приобретения материальных ценностей.

Регистрация ПБОЮЛ осуществляется территориальными налоговыми органами по личному заявлению предпринимателя с его личным участием. Время регистрации – несколько дней.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО)

Общество с ограниченной ответственностью – это юридическое лицо, которое может объединять нескольких физических и или юридических лиц для ведения совместной хозяйственной деятельности. Уставный капитал образуется только за счет вкладов учредителей. Многие салоны красоты используют именно эту организационно-правовую форму.

Преимущества ООО:

- ООО является юридическим лицом и имеет собственное название;
- все участники ООО отвечают по своим обязательствам только в пределах своих вкладов в уставный фонд;
- общество отвечает по своим обязательствам только в пределах стоимости своих активов;
- ООО продолжает существовать даже в том случае, если некоторые участники решили выйти из него, индивидуально обанкротились или покинули его по каким-либо иным причинам. Это не влияет на состояние общества в целом;
- дети учредителей могут стать участниками данного общества по наследству;
- медицинская лицензия выдается на предприятие, при этом возможна замена в установленном порядке медицинских специалистов.

Недостатками ООО являются:

- более высокий уровень налоговых платежей по сравнению с организацией в форме ПБОЮЛ;
- увеличение времени на оформление бухгалтерских документов. Более сложная система бухгалтерского учета;
- ООО должны представлять в государственные органы необходимую финансовую документацию, что приводит к более полному раскрытию информации о вашем бизнесе по сравнению с ПБОЮЛ.

Регистрацию ООО возможно осуществить следующими способами:

- 1) зарегистрировать общество с ограниченной ответственностью самостоятельно;
- 2) обратиться в юридическую фирму, занимающуюся регистрацией предприятий и, изложив свои требования, с их помощью оформить необходимые документы;
- 3) купить готовое общество с ограниченной ответственностью.

При самостоятельной регистрации вы обязаны будете выполнить все юридические формальности, на что придется затратить определенное количество времени и сил. Как правило, процедура регистрации занимает в этом случае около месяца. Для регистрации вам понадобится иметь юридический адрес, что потребует заключения определенных договоренностей с владельцами этого адреса, согласившимися вам его предоставить.

Если вы обратитесь в юридическую фирму, ваши затраты будут в 1,5–2 раза выше, но время на регистрацию предприятия значительно сократится. При этом рекомендуется предварительно навести справки о той юридической компании, услугами которой вы решили воспользоваться.

Если вы покупаете готовое предприятие, затраты будут примерно такими же как и во втором варианте или даже больше, но оформление займет еще меньше времени. Однако в этом случае вы получаете чужой устав предприятия, чужое название и пр., поэтому, если есть необходимость внесения изменений в уставные документы, – потребуются дополнительные денежные и временные затраты.

К тому же у готовой фирмы могут быть определенные «хвости» – долги или неточности в документации. Авторы рекомендуют более детально проверить все детали, связанные с подобным способом открытия предприятия. Вопросы приобретения готовых и действующих парикмахерских или салонов красоты будут рассмотрены в последующих главах.

Прежде чем вы развернете хозяйственную деятельность и начнете заполнять соответствующие финансовые документы, проконсультируйтесь у бухгалтера, который может дать вам полезные советы по поводу организации бухгалтерского учета на вашем предприятии, особенно при выборе вида налогообложения.

Это имеет немаловажное значение, поскольку директор несет ответственность за состояние бухгалтерского учета на своем предприятии.

Общество с ограниченной ответственностью имеет учредительный договор и действует на основании устава.

Чаще всего учредители общества с ограниченной ответственностью принимают непосредственное участие в повседневной деятельности и управлении обществом, выполняя те или иные функции. При этом ограничить влияние учредителей на работу компании бывает очень сложно, а иногда и невозможно.

Акционерное общество (АО)

Эта организационно-правовая форма предприятия имеет много сходных черт с ООО. Создание центра красоты, фитнес-центра или SPA-салона иногда требует вложения крупного капитала, которого у будущего владельца, возможно, нет. В подобной ситуации потребуется привлечение внешних инвестиций. При этом, если вы не хотите, чтобы инвесторы непосредственно и постоянно участвовали в управлении предприятием, выходом может стать создание акционерного общества. От АО официально требуется готовить и сдавать на аудиторскую проверку бухгалтерские отчеты. Они должны быть также представлены всем участникам общества на ежегодном собрании учредителей.

Акционерное общество имеет следующие особенности.

- АО, как и ООО, создается одним или несколькими учредителями. Но акционерное общество имеет право выпускать акции, причем в закрытом акционерном обществе эти акции распределяются между его учредителями. В зависимости от величины пакета акций определяется уровень полномочий и влияния

собственников на деятельность акционерного общества. Акции должны быть зарегистрированы в соответствующих федеральных органах в установленный срок.

- Объем внутреннего и внешнего документооборота для АО значительно больше, чем для других форм организации предприятий.

- АО не имеет учредительного договора, вместо него учредители подписывают договор о создании общества (заявку на регистрацию). Данный документ содержит все те же пункты, что и учредительный договор общества с ограниченной ответственностью.

- Во всех официальных документах перед наименованием предприятия должна присутствовать аббревиатура ОАО (для открытых акционерных обществ) или ЗАО (для закрытых).

- Ответственность учредителей АО, как и в случае с ООО, ограничивается стоимостью принадлежащих им акций.

- Минимальный размер уставного капитала для АО в 10 раз больше, чем для общества с ограниченной ответственностью. Поясним данное утверждение. Согласно статье 26 Федерального закона от 26 декабря 2005 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», минимальный размер уставного капитала составляет:

- для открытого акционерного общества – 1000 минимальных размеров труда, то есть 100 000 рублей;

- для закрытого акционерного общества – 100 минимальных размеров оплаты труда, то есть 10 000 рублей.

- Предусмотрена выплата дивидендов владельцам акций по результатам деятельности АО.

- Необходимо регулярное проведение собраний учредителей с обязательным оглашением отчетов дирекции общества.

В то же время в обществе с ограниченной ответственностью уставный капитал должен составлять не менее 100 МРОТ, то есть тех же 10 000 рублей (ст. 14 Федерального закона от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»). Таким образом, особой разницы между ЗАО и ООО нет. Другое дело, когда коммерсант стоит перед выбором между ООО и ОАО: в этом случае расхождения в размере уставного капитала весьма существенны.

Одно из основных отличий АО от ООО состоит в том, что в АО влияние учредителей на производственные процессы происходит только через формирование политики предприятия, которой должна следовать нанятая дирекция общества. При этом учредители контролируют исключительно исполнение поставленных целей и следят за достигнутыми результатами.

Подведем итог вышесказанному и сравним плюсы и минусы каждой организационно-правовой формы (табл. 12, 13).

Таблица 12. Достоинства и недостатки различных организационно-правовых форм предприятия

Организационно-правовая форма предприятия	Достоинства	Недостатки
ПБОЮЛ	Легче зарегистрировать. Не требуется уставный капитал. Ниже налоги (часто). Проще отчетность. Проще кадровая документация. Небольшая численность сотрудников	Труднее получить медицинскую лицензию. Сложнее получать кредит. Ответственность всей собственностью учредителя
ООО	Большая штатная численность сотрудников. Легче получить медицинскую лицензию. Легче получить кредит. Ответственность собственностью фирмы	Сложнее регистрация. Необходим уставной капитал. Более сложная бухгалтерия
АО	Легче привлечь большие инвестиции, лучшая защита инвестиций. Большая прозрачность компании. Солиднее имидж	Сложнее управлять компанией. Требуется регистрация акций в ФСФР. Требуется обязательно проводить финансовый аудит

Выбирайте ту организационно-правовую форму, которая наиболее полно удовлетворяет вашим потребностям и помогает решать поставленные перед предприятием задачи (см. табл. 13).

Таблица 13. Сравнение различных организационно-правовых форм предприятия

Показатели	ПБОЮЛ	ООО	АО
Ответственность по обязательствам	Всем личным имуществом	Ограниченнaя ответственность: учредитель теряет только свой вклад в уставный капитал	В пределах стоимости активов
Бухгалтерский учет	Не требуется официальной бухгалтерии, за исключением записей по подоходному налогу	Требуется ведение официальной бухгалтерии и подготовка отчетов в соответствии с нормативными требованиями	Требуется ведение официальной бухгалтерии и подготовка отчетов в соответствии с нормативными требованиями
Налогообложение	Подоходный налог, налог с физических лиц, ЕНВД	ЕНВД, «упрощенка», полная система налогообложения	Полная система налогообложения
Прекращение деятельности	По желанию предпринимателя	Продолжает существовать, пока не будет ликвидировано собственниками	Продолжает существовать, пока не будет ликвидировано собственниками
Регистрация	Минимальные сроки	Достаточно длительная процедура	Достаточно длительная процедура
Подготовка отчетов	Минимальные сроки	Достаточно длительная процедура	Достаточно длительная процедура
Уставный капитал	Не обязательно	Не менее 100 минимальных окладов	Не менее 1000 минимальных окладов (для ОАО)
Получение медицинской лицензии	Возможно только для самого предпринимателя	Возможно для нанятых на работу медицинских работников	Возможно для нанятых на работу медицинских работников

Помимо правильного выбора организационно-правовой формы предприятия стоит уделить серьезное внимание вопросам оптимизации налогообложения. Дело в том, что современное налоговое

законодательство довольно часто позволяет оптимизировать налоговые платежи и выбирать более выгодные формы налогообложения.

Оптимизация налогообложения является важной задачей руководителей предприятий, особенно малых. Налоговые издержки иногда составляют значительную часть затрат предприятия. Выбор оптимальной формы налогообложения и создание эффективной учетной политики помогают существенно и легально сократить эту статью расходов.

В современной практике предпринимателями и юридическими лицами в салонном бизнесе используются следующие формы налогообложения: традиционная система налогообложения, единый налог на вмененный доход и упрощенная система налогообложения.

Традиционное налогообложение (уплата всех установленных налогов)

1. Для ООО и АО:

Выручка от деятельности салона красоты

- Налог на добавленную стоимость = Выручка от реализации
 - Себестоимость продукции, работ и услуг
 - Вычитаемые расходы: Налог на имущество Единый социальный налог
- = Прибыль от реализации (операционная или валовая прибыль) +/- Сальдо внереализационных доходов и расходов = Налогооблагаемая прибыль
- Налог на прибыль = Чистая прибыль.

2. Для индивидуальных предпринимателей (ПБОЮЛ):

Выручка от деятельности салона красоты

- Налог на добавленную стоимость
 - Расходы, связанные с извлечением дохода: Материальные расходы
- Расходы на оплату труда (в том числе ЕСН) Амортизация Расходы на аренду Расходы на рекламу
- = Разница между доходами и расходами, облагаемая ЕСН
- Единый социальный налог
 - Совокупный налогооблагаемый доход
 - Налог на доходы физических лиц = Чистый доход.

Единый налог на вмененный доход

Выручка от деятельности салона красоты

- Единый налог на вмененный доход (за вычетом взносов на пенсионное страхование, но не более 50 % ЕН)
 - Фактические расходы (плата за аренду, расходы на оплату труда, материальные расходы и т. д.)
- = чистый доход.

Расчет вмененного дохода осуществляется по следующей формуле:

$$M = C \times N \times K_1 \times K_2,$$

где С – базовая доходность на единицу физического показателя (для парикмахерских услуг – 7500 руб.);

Н – количество единиц физического показателя (для парикмахерских услуг – число работающих, включая индивидуального предпринимателя);

К1 – коэффициент-дефлятор, учитывающий индекс изменения потребительских цен, публикуемый в

установленном порядке;

K2 – коэффициент, учитывающий прочие особенности ведения предпринимательской деятельности (ассортимент, сезонность, режим работы и пр.).

Единый налог составляет 15 % от вмененного дохода.

Упрощенное налогообложение

На упрощенную систему налогообложения могут перейти:

- организации с предельной численностью работающих до 100 человек;
- организации, в собственности которых находится амортизируемое имущество на сумму, не превышающую 100 000 000 рублей;
- организации, в которых доля участия других предприятий составляет не более 25 %;
- организации, не имеющие филиалов и/или представительств;
- организации с годовым объемом реализации не более 15 000 000 рублей (с 1 января 2006 года – 20 000 рублей).

При упрощенной системе возможны два варианта налогообложения.

1. Налогообложение общего дохода (6 %): Выручка от деятельности салона красоты

- Единый налог (за вычетом взносов на пенсионное страхование, но не более 50 % ЕН)
- Фактические расходы = Чистый доход.

2. Налогообложение разницы между доходами и расходами (15 %):

Выручка от деятельности салона красоты

- Вычитаемые расходы (в том числе взносы на пенсионное страхование)
- = Облагаемый доход
- Единый налог = Чистый доход.

К вычитаемым расходам относятся:

- расходы на приобретение амортизируемых активов;
- расходы на ремонт основных средств;
- арендная плата;
- материальные расходы;
- расходы на оплату труда;
- расходы на обязательное пенсионное страхование;
- проценты за кредит и оплата услуг банка;
- расходы на содержание служебного транспорта, включая компенсации за использование личных автомобилей в служебных целях;
- командировочные расходы;
- оплата канцелярских товаров;
- аудиторские услуги;
- услуги связи;

- расходы на охрану и обеспечение пожарной безопасности.

Предлагаем на практическом примере рассмотреть различия в результатах применения различных форм налогообложения для одного и того же предприятия с одинаковыми финансовыми показателями по результатам отчетного периода (табл. 14–19).

Примерные исходные данные для расчета (салон-парикмахерская).

- Выручка от реализации услуг салона за отчетный период – 236 000 рублей.
- Фонд оплаты труда – 50 000 рублей.
- Материальные и приравненные к ним расходы в виде расчетов с поставщиками – 118 000 рублей, включая НДС.
- Налог на имущество – 2000 рублей.
- Численность работающих – 5 человек.

Таблица 14. Расчет финансовых результатов при обычном налоговом режиме

№ п/п	Наименование показателя	Расчет финансового результата	Алгоритм расчета показателей	Налоговые издержки
1	Итоговая выручка	236 000	по условию	—
2	НДС начисленный	36 000	п. 1 × 18/118	36 000
3	Выручка от реализации	200 000	п. 1 – п. 2	—
4	Расходы по реализации	165 000	п. 4.1 + п. 4.2 + + п. 4.3 + + п. 4.4	—
4.1	ФОТ	50 000	по условию	—
4.2	Единый социальный налог (ЕСН)	13 000	26 % ФОТ	13 000
4.3	Материальные и приравненные к ним расходы	100 000	по условию	–18 000
4.4	Налог на имущество	2000	по условию	2000
5	Прибыль от реализации	35 000	п. 3 – п. 4	—
6	Сальдо прочих операционных и внереализационных расходов	—	—	—
7	Прибыль до налогообложения	35 000	п. 5 + п. 6	—
8	Налог на прибыль	8400	24 % от п. 7	8400
9	Чистая прибыль	26 600	п. 7 – п. 8	
Всего сборов и налогов				41 400

Таблица 15. Расчет финансовых результатов при налогообложении вмененного дохода

№ п/п	Наименование показателя	Расчет финансового результата	Алгоритм расчета показателей	Налоговые издержки
1	Итоговая выручка	236 000	по условию	—
2	Вмененный доход	37 500	5 чел. × 7500	—
2.1	Единый налог	5625	15 % от п. 2	2812,50 ¹
3	Вычитаемые расходы	175 000	п. 3.1 + п. 3.2 + + п. 3.3	—
3.1	ФОТ	50 000	по условию	—
3.2	Взносы на обязательное пенсионное страхование	7000	14 % ФОТ	7000
3.3	Материальные и приравненные к ним расходы	118 000	по условию	—
4	Чистый доход	58 187,50	п. 1 – п. 2.1 скорр. – п. 3	—
Всего сборов и налогов				9812,50

¹ Из величины единого налога были вычтены платежи по пенсионному страхованию, но не более 50 % от суммы налога.

Таблица 16. Расчет финансовых результатов при налогообложении индивидуальных предпринимателей

№ п/п	Наименование показателя	Расчет финансового результата	Алгоритм расчета показателей	Налоговые издержки
1	Итоговая выручка	236 000	по условию	—
2	НДС начисленный	36 000	п. 1 × 18/118	36 000
3	Вычитаемые расходы	163 000	п. 3.1 + п. 3.2 + + п. 3.3	—
3.1	ФОТ	50 000	по условию	—
3.2	Единый социальный налог (ЕСН) наемных работников	13 000	26 % ФОТ	13 000
3.3	Материальные и приравненные к ним расходы	100 000	по условию	—18000
4	Разница между доходами и расходами, облагаемая ЕСН	37 000	п. 1 — п. 2 — — п. 3	
5	Единый социальный налог с дохода предпринимателя	3700	10 % от п. 4	3700
6	Совокупный доход предпринимателя	33 300	п. 4 — п. 5	—
7	Налог на доходы физических лиц	4329	13 % от п. 6	4329
8	Чистая прибыль	28 971	п. 6 — п. 7	—
Всего сборов и налогов				39 029

Таблица 17. Расчет финансовых результатов при упрощенном налогообложении (налогообложение дохода по ставке 6 %)

№ п/п	Наименование показателя	Расчет финансового результата	Алгоритм расчета показателей	Налоговые издержки
1	Итоговая выручка	236 000	по условию	—
2	Единый налог	14 160	6 % от п. 1	71601
3	Расходы по реализации	175 000	п. 3.1 + п. 3.2 + п. 3.3	
3.1	ФОТ	50 000	по условию	
3.2	Взносы на обязательное пенсионное страхование	7000	14 % ФОТ	7000
3.3	Материальные и приравненные к ним расходы	118 000	по условию	
4	Чистый доход	53 840	п. 1 — п. 2 скорр. — п. 3	
Всего сборов и налогов				14 160

Таблица 18. Расчет финансовых результатов при упрощенном налогообложении (налогообложение дохода за вычетом расходов по ставке 15 %)

№ п/п	Наименование показателя	Расчет финансового результата	Алгоритм расчета показателей	Налоговые издержки
1	Итоговая выручка	236 000	по условию	—
2	Вычитаемые расходы	175 000	п. 2.1 + п. 2.2 + п. 2.3	—
2.1	ФОТ	50 000	по условию	—
2.2	Взносы на обязательное пенсионное страхование	7000	14 % ФОТ	7000
2.3	Материальные и приравненные к ним расходы	118 000	по условию	—
3	Доходы за вычетом расходов	61 000	п. 1 — п. 2	—
4	Единый налог	9150	15 % от п. 3	9150
5	Чистая прибыль	51 850	п. 3 — п. 4	—
Всего сборов и налогов				16 150

Таблица 19. Сводная таблица финансовых результатов и налоговых издержек

Система налогообложения	Финансовый результат (чистая прибыль, чистый доход)	Налоговые издержки
Обычная система налогообложения	26 600	41 400
Налогообложение вмененного дохода	58 187,50	9812,50
Налогообложение ПБОЮЛ	28 971	39 029
Упрощенная система (единий налог от дохода)	53 840	14 160
Упрощенная система (единий налог от дохода за вычетом расходов)	51 850	16 150

Итак, платит наименьшую сумму налогов и получает наибольший чистый доход салон-парикмахерская, переведенная на ЕНВД. Однако следует отметить, что величина единого налога на вмененный доход напрямую зависит от численности персонала. Так, если величина этого физического показателя в вашем салоне превысит приведенную в примере, то сумма ЕНВД возрастет. Соответственно, уменьшится чистый доход и увеличится сумма налоговых обязательств. Кроме того, надо иметь в виду, что уплата единого налога на вмененный доход зависит не от вашего желания, а от местных законов: если на данной территории этот налог введен, то вы обязаны платить его, следовательно, не сможете добровольно выбирать другие режимы налогообложения.

Узнать, действует ли в вашем городе данная система налогообложения и подпадают ли под нее парикмахерские услуги, можно и нужно в территориальной налоговой инспекции. Для этого стоит заранее, еще на стадии регистрации предприятия, либо в процессе работы обратиться туда с письменным обращением. Полученную информацию следует использовать при выборе наиболее удобной формы налогообложения.

Также рекомендуется заранее произвести предварительные расчеты прогнозируемых объемов выручки, так как превышение этого показателя над суммой 20 000 000 рублей в год автоматически переведет ваше предприятие на общий режим налогообложения.

При применении упрощенной формы налогообложения в ООО опытные руководители дают задание бухгалтеру параллельно вести бухгалтерский учет в полном объеме. Это необходимо на случай, если вы неожиданно утратите право на «упрощенку» и перейдете на общий режим. В такой ситуации предприятие должно будет представить в налоговую инспекцию полную отчетность за предыдущий квартал.

Еще один вопрос, часто задаваемый руководителями на конференциях и семинарах: «Как найти хорошего бухгалтера на невысокую зарплату и правильно организовать его работу на небольшом предприятии?» Действительно, получить высококлассного бухгалтера небольшому предприятию очень накладно (велика стоимость профессионалов) и довольно сложно, так как полноценно «загрузить» его работой не удастся. Малы объемы документации. Иметь же в штате предприятия бухгалтера с невысокой квалификацией и опытом – опасно, так как в этом случае директору, возможно, придется нести дополнительную ответственность за чужие ошибки. Что же делать? Выход – поручить функции бухгалтерии внешней организации: бухгалтерскому бюро или аудиторской, юридической компании. Отношения с такими организациями оформляются отдельным договором, в котором прописывается ответственность, порядок взаимодействия, обмен документами, взаиморасчетов.

Подобный договор обойдется дешевле, чем зарплата бухгалтера со всеми накладными расходами и может стоить от 100–150 до 400–600 у. е. в месяц. При этом руководитель предприятия получает в лице подобной компании и практически бесплатно юрист-консультанта по многим вопросам. При вашем желании «внешние» бухгалтеры помогут правильно составить договоры, оформить сделки и пр.

Бухгалтерское бюро также будет представлять ваше предприятие и при различных финансовых и налоговых проверках. Кроме того, подобные организации более четко и результивативно отслеживают изменения законодательства, имеют большой опыт и практику, так как им приходится сталкиваться с разными ситуациями, искать их решения. Это может пригодиться для вашего предприятия.

Чего не хотят делать «внешние» бухгалтеры? Иметь отношение к вашему расчетному счету. Так же они попросят организовать доставку к ним первичной бухгалтерской документации – чеков, счетов, накладных, выписок и пр. Взаимоотношения с фондами и другими службами, вопросы своевременного предоставления отчетов они решают своими силами. Важно своевременно их информировать обо всех ваших

организационных решениях и нововведениях.

Дополнительные юридические аспекты деятельности будущего предприятия

Построение взаимоотношений между учредителями

Следующая важная «юридическая» тема – правильное оформление отношений между учредителями фирмы, если они есть (распределение полномочий в компании, ответственности, прибыли). При значительном числе учредителей довольно трудно быстро и оперативно принимать управленческие решения. По причине сложностей во взаимоотношениях между учредителями «развалилось» не одно предприятие. Отнеситесь к этому с особым вниманием. Пока нечего делить, все обычно идет хорошо, а когда появляется прибыль – начинаются трудности.

Перед началом деятельности по созданию предприятия необходимо детально продумать и затем грамотно оформить порядок отношений между учредителями в Учредительном договоре, других документах. Для сохранения юридической силы подобных договоренностей рекомендуем дополнительно проконсультироваться с юристом.

Проще договориться до начала работы фирмы, чем в процессе. Лучше договариваться «на берегу», как говорят опытные бизнесмены.

Обсудите самое главное, права, ответственность, а также способы и критерии оценки работы каждого руководителя и сотрудника.

Если не обратить серьезного внимания на достижение указанных договоренностей, можно заложить под ваш проект «мину замедленного действия».

При необходимости крупных внешних инвестиций для реализации вашего проекта и наличии желания сохранить определенную управленческую независимость в руководстве предприятием, лучшим решением является создание акционерного общества. В этом случае учредители влияют только на разработку и утверждение общих направлений развития. Соблюдается принцип единогласия.

Оформление прав собственности на помещения будущего предприятия салонного бизнеса

Помещение для будущего предприятия можно приобрести, а можно взять в аренду. Выбор того или иного способа получения прав на помещение (недвижимость) зависит от наличия свободных финансовых средств, последующей стратегии самого предприятия. Экономически более целесообразно приобретение помещения в собственность.

При аренде или приобретении помещения для будущего салона красоты следует обратить серьезное внимание на «юридическую чистоту» этой сделки. В данном случае необходимо внимательно проверить наличие прав собственности у вашего арендодателя (продавца). Случай афер на рынке недвижимости нередки. Имеет ли арендодатель право сдавать в аренду (субаренду) понравившееся вам помещение? Имеет ли он государственное свидетельство о праве собственности? Временное свидетельство не дает возможности зарегистрировать договор аренды в соответствующем ведомстве, а значит, получить на это помещение всю разрешительную документацию и легально работать. Определенная невнимательность в подобных вопросах может стоить значительных средств, потраченных впустую.

В случае внутренних сомнений по тому или иному помещению следует обратиться к специалистам для дополнительной проверки объекта недвижимости и его владельцев. Также проверяйте наличие «легализации» всех коммуникаций. Известен случай, когда предприниматель в Москве нашел «привлекательное» помещение, однако в отношении этого объекта не были заключены договора с водоканалом, энергосетями. В итоге это привело к прекращению данного проекта и убыткам.

ВНИМАНИЕ !

Многим государственным учреждениям, в том числе медицинским, запрещено сдавать в аренду принадлежащие им помещения для коммерческой деятельности.

Следует внимательно изучить документы на приобретаемое помещение, проверять все лицензии (они должны быть в подлиннике и заверены синей печатью). Внимательно прочитайте уставные документы вашего партнера по сделке, а также сам договор, закрепляющий права собственности на объект недвижимости. Лучше искать помещение через официальных риэлтеров, работающих на рынке не первый год. При необходимости привлеките для проверки документации независимого юриста.

Также проверьте это помещение на наличие задолженностей по всем видам коммунальных платежей. Бывают случаи, когда арендатору помещения приходят счета за телефонные переговоры прежнего хозяина

на сумму, сравнимую со стоимостью аренды. Так что, как говорится: «Доверяй, но проверяй».

При проведении переговоров с владельцами об условиях аренды понравившегося вам помещения стоит попытаться выторговать себе «каникулы» по оплате аренды. Дело в том, что некоторые владельцы готовы предоставить отсрочку выплаты аренды на период ремонта и переоборудования. Это может значительно уменьшить ваши затраты на открытие.

Также настаивайте на обязательной и долгосрочной регистрации договора аренды. Если получится, что в договоре будет указана вся сумма аренды, вам удастся значительно сократить расходы вашего предприятия за счет легализации крупной статьи затрат. Это поможет защитить ваши интересы от незаконных требований арендодателя по увеличению арендной платы.

Еще одним важным моментом является маркетинговая проверка помещения. Известен случай, когда два разных владельца-конкурента приобрели через различные риелторские агентства помещения под свои будущие предприятия, сделали ремонт. В итоге оказалось, что их предприятия располагаются в самом близком соседстве, почти дверь в дверь. Одному из этих предпринимателей пришлось перепрофилировать свое предприятие.

Полностью избежать подобных казусов нельзя, однако стоит навести справки через риэлторов, владельцев помещений, чтобы избежать возможных потерь.

Прием, оформление и увольнение сотрудников. Ведение кадровой документации

Кому из руководителей не доставляла серьезную головную боль ситуация с нерадивым сотрудником? Многим. А почему? Да потому, что принять на работу легко, а вот уволить «плохих» работников довольно сложно. Действующий Трудовой кодекс РФ стоит на защите работника.

Времена, когда в салоне красоты специалисты работали без трудовых книжек, уходят в прошлое, хотя и такое еще встречается. Помните – руководитель салона несет персональную ответственность в том случае, если на предприятии работают сотрудники без надлежащего оформления.

Правильное с юридической точки зрения оформление трудовых отношений с работником очень важно для руководителя с позиции предупреждения будущих сложностей, что является лучшим способом борьбы с проблемами.

Проблемы возникают из-за нарушений в ведении документации (что выясняется при проверке компании трудовой инспекцией), а также при увольнении сотрудника.

Действующий Трудовой кодекс РФ дал значительные полномочия трудовым инспекциям. Данным инстанциям поручено проверять состояние кадровой документации на предприятии. За нарушения в ее ведении на руководителя предприятия может быть наложен штраф.

Процесс увольнения (расставания с сотрудником) может не только породить в коллективе негативные настроения, но и существенно осложнить жизнь руководителю.

Уволить сотрудника можно, только собрав значительное количество документов, свидетельствующих о его плохой работе или нарушениях трудовой дисциплины.

Обычно директорами используются три способа увольнения:

- «силовой»;
- по заключению аттестационной комиссии;
- под давлением «компромата».

Первый вариант используется наиболее часто. Так поступают директора, которые «не любят оформлять бумажки». Как правило, на таких предприятиях имеются серьезные нарушения в области трудового права.

Директор за счет имеющихся у него ресурсов ставит неугодному работнику ультиматум и увольняет ненужного сотрудника. Часто при этом грубо нарушаются его основные права, прописанные в Трудовом кодексе. Силовой вариант может дать сбой при увольнении «слишком умного» работника, который знает свои права и готов их отстаивать.

В случае нарушения трудовых прав или давления на него работник может восстановить справедливость через суд, который скорее всего станет на его сторону. При этом суд обязает предприятие выплатить несправедливо уволенному сотруднику зарплату за период вынужденного пропуска работы. Кроме того, на предприятие-нарушитель обязательно придет проверка из инспекции по труду, которая также может доставить много неприятностей.

Применение системы аттестации при управлении персоналом салонов красоты является удобным и легальным способом поставить всех на свои места. При этом в Трудовом кодексе нет четких ограничений по применению данного метода относительно правил, периодичности и условий аттестации. Администрация обязана лишь известить работников об условиях аттестации за месяц до ее проведения.

Желательно в состав аттестационной комиссии приглашать специалистов по направлениям, которые смогут достойно оценить профессиональные качества работников. В основе аттестационной программы должны лежать положения должностной инструкции, а также требования других внутренних документов данного предприятия.

Решение аттестационной комиссии может стать юридическим основанием для увольнения любого сотрудника. При этом ему очень сложно будет оспорить подобное решение администрации как в суде, так и в других инстанциях.

СОВЕТ

По возможности руководителю не следует самому участвовать в проведении аттестации. В этом случае директору удастся избежать возможных обвинений в «сведении счетов» с тем или иным работником.

Проводить аттестации вполне удобно хотя бы один раз в год. Их результаты можно использовать для дополнительной оценки материального стимулирования, например для повышения или понижения заработных плат.

Третий вариант увольнения встречается редко. Его используют руководители, у которых нет аллергии на составление разнообразной документации.

На работника накапливаются документы по всем фактам нарушений трудовой дисциплины с его стороны. Творческий специалист всегда предоставляет массу подобных возможностей, например опаздывает или рано уходит с работы, нарушает другие пункты Правил внутреннего распорядка или Положения о персонале. В соответствии с положениями Трудового кодекса РФ директор должен получить от нарушителя объяснительную, провести внутреннее расследование и издать соответствующий приказ о наказании данного работника.

При накоплении достаточного количества подобных документов можно уволить сотрудника по совокупности фактов нарушения трудовой дисциплины. Напомним, что выговоров должно быть не менее трех, а лучше накопите их больше. Дело в том, что по жалобе этого сотрудника на незаконное увольнение суд будет рассматривать все обстоятельства дела и в итоге может признать некоторые факты несущественными. Если в «сухом остатке» в деле останется меньше трех выговоров, то работника могут восстановить на работе.

Однако применить подобный способ увольнения в отношении сотрудников, исполняющих все правила, то есть «живущих по уставу» будет довольно трудно, так как они не дадут вам повода для официальных наказаний.

Процедура увольнения является скорее регулирующей и управляющей, чем карающей. Дело в том, что при отсутствии ответственности не бывает дисциплины.

Также следует учитывать важный момент – наказание эффективно, если человеку есть что терять. В противном случае оно не выполняет своей дисциплинирующей функции. Чтобы процедура увольнения помогала управлению персоналом, должны быть созданы такие условия работы, которые вызывали бы у сотрудников желание «цепляться» за них, не терять.

Ведение договоров со сторонними организациями, в том числе с клиентами

Отношения в нашей стране становятся все более цивилизованными, и силовые методы решения проблем постепенно уступают свое место юридическим.

ВНИМАНИЕ !

Использование силовых и незаконных методов преследуется по закону, а также создает предпосылки для попадания вашего бизнеса в зависимость от криминальных структур.

При оказании медицинских услуг в салоне красоты с клиентом должен быть заключен соответствующий договор. В противном случае защититься от «provokacij» и шантажа со стороны клиентов практически невозможно. К тому же заключение с клиентом договора на оказание услуг является обязанностью предприятия в соответствии с законом «О защите прав потребителей», а также правилами оказания медицинских услуг населению.

Образец договора с клиентом представлен в Приложении 3.

Все взаимоотношения со сторонними организациями тоже лучше оформлять соответствующими договорами. Для чего это необходимо?

Прежде всего, договор защитит ваши интересы при нарушениях со стороны подрядчика. Для этого необходимо в тексте договора предусмотреть условия ответственности сторон.

При закупке оборудования в договоре должны быть подробно расписаны положения о техническом обслуживании закупленного оборудования, о его монтаже и обучении персонала правильной эксплуатации.

Существует также важный момент при указании формулировок об ответственности сторон при нарушении условий договора. Если в договоре будет сказано: «При нарушении условий договора сторона должна заплатить пени и штраф в размере...», вы будете обязаны либо платить, либо взимать указанные суммы, иначе возникнут сложности с налоговой инспекцией. Следует изложить данный пункт договора не в форме утверждения, а в форме описания возможности.

Защита прав интеллектуальной собственности. Торговая марка

Какую интеллектуальную собственность стоит защищать в салонном бизнесе? Прежде всего, успешную торговую марку. Специалисты по вопросам защиты интеллектуальной собственности рекомендуют обязательно регистрировать удачно выбранные торговые марки салона красоты или косметологического центра.

Регистрация проводится на основании законодательства о защите интеллектуальных прав. Занимаются этими вопросами органы Патентного ведомства. Оформление можно поручить патентным поверенным, юристам специальной практики. Процедура эта довольно продолжительна по времени (возможно, не один год), но здесь важно время подачи заявки на вашу интеллектуальную собственность. Что стоит регистрировать? Ваше фирменное название, если оно обладает уникальностью, написание этого названия, фирменный стиль, в том числе логотип и слоган. Последующее отстаивание интересов при нарушении ваших прав будет производиться на основании обращений в соответствующий суд. Процесс этот долгий, но необходимый, так как только таким образом можно решить возникающие в этой области проблемы.

Нередки случаи, когда рядом с удачно «раскрученным» салоном красоты, но с незарегистрированной торговой маркой, конкуренты открывают «салон-близнец» с официальной регистрацией той же торговой марки. В результате удачному бизнесу придется переехать на новое место, сменить вывеску или профиль деятельности, либо платить «отступного». Любое из этих решений влечет за собой довольно серьезные материальные потери. Помните, в бизнесе нет мелочей.

Существуют примеры того, как успешному предприятию приходилось менять свою торговую марку из-за того, что его собственная торговая марка не была правильно и своевременно зарегистрирована, а конкуренты воспользовались подобной невнимательностью и беспечностью.

Как снизить потери салона. Учетная политика

Где и как салон теряет деньги? Прежде всего стоит проанализировать возможные потери предприятия.

Основные источники потерь в салоне:

- расходы на условно-переменные затраты, особенно затраты на расходные материалы и заработную плату специалистов;
- высокие затраты на рекламу;
- воровство на предприятии.

Вопросы оптимизации расходов на оплату труда специалистов салона красоты рассматривались в главе, посвященной заработной плате. Тема воровства в салоне красоты будет более детально изучена в главе, посвященной этому вопросу.

Как снизить затраты на расходные материалы? Эти расходы иногда съедают значительную часть бюджета. Прежде всего необходимо навести порядок с учетом и списанием материалов при оказании услуг. Для этого потребуется четкая система документирования расходов. Их можно также разделить на постоянную часть: одноразовые аксессуары и косметические средства, используемые строго по нормативам, например шампуни, бальзамы для волос; и на переменную часть: косметические средства, которые используются в зависимости от запроса клиента или его индивидуальных особенностей. Примером могут служить краски для окрашивания волос, косметические препараты для оказания некоторых услуг в кабинете косметолога, материалы, используемые для дизайна ногтей и т. п.

На каждую услугу должна быть заведена карточка, в которой будет четко расписан весь необходимый для

ее оказания расход материалов. На основании данной карточки производится списание материалов на услугу. При этом специалист обязан письменно извещать администратора об изменениях в перечне и в количестве расходных материалов, а также ставить об этом в известность клиента, так как итоговая стоимость услуги будет меняться.

СОВЕТ

Прежде чем применять те или иные средства, которые не прописаны в карточке услуги, специалист обязан согласовать свои действия с клиентом (это требование закона «О защите прав потребителей»), иначе избежать последующих претензий и жалоб будет трудно.

Чтобы оценить величину потерь, следует проводить неожиданные, но систематические проверки и инвентаризации на складах материалов. Не стоит создавать излишнюю нервозность в коллективе из-за недоверия, но держать «руку на пульсе» необходимо. Также рекомендуется заключить со всеми специалистами договоры о полной материальной ответственности (Приложение 12). Тогда в случаях недостач отвечают сотрудники, имеющие причастность к этому нарушению.

Пример 12

На две смены парикмахеров выданы со склада два комплекта красок и расходных материалов. Каждая смена для хранения этих материалов имеет закрывающийся шкаф. По результатам инвентаризации выявлена недостача материалов. Директор равномерно распределяет расходы по возмещению этого ущерба между парикмахерами соответствующей смены. Возможно назначение старшего смены, который также занимается вопросами контроля и учета материалов. При этом он несет персональную ответственность за непроизводительные потери.

Универсальные решения – большая редкость, поэтому стоит более детально рассмотреть вашу конкретную ситуацию и постараться найти наилучший вариант с учетом местных особенностей.

Учет выдачи материальных ценностей и средств должен быть зафиксирован документально, у специалистов должны быть в наличии все необходимые бланки и соответствующие навыки их заполнения.

Для разработки эффективной учетной политики следует дополнительно проконсультироваться с бухгалтером, топ-мастером.

Ведение учета является одной из важнейших задач управления.

Результативность деятельности предприятия во многом зависит от разработки и реализации планов для всех сотрудников салона и контроля над их выполнением. Учет необходим также для оценки финансовой состоятельности и эффективности, разработки мероприятий по стимулированию деятельности сотрудников (администраторов и мастеров), для побуждения клиентов к дополнительным покупкам и посещениям, в том числе и за счет правильной ценовой политики.

На предприятии должен вестись обязательный и ежедневный учет:

- поступающих от клиентов денежных средств как в наличном, так и в безналичном выражении;
- текущих расходов на деятельность предприятия;
- расходных материалов, используемых при оказании услуг;
- продаж товаров для домашнего применения;
- количества и вида оказанных услуг для своевременного начисления заработной платы специалистам и списания расходных материалов со склада, а также для последующей оценки спроса на те или иные услуги;
- эффективности рекламы в виде учета входящих телефонных звонков по разным источникам рекламы;
- посещаемости клиентов и их покупок.

Ежедневный отчет администратора включает в себя:

- отражение поступления денежных средств от продажи услуг и товаров с указанием, от кого и за что получены деньги, а также кто принимал участие в обслуживании клиента;
- информацию по текущим затратам (хозяйственные нужды и т. п.);
- информацию о входящих телефонных звонках;

- журнал записи клиентов на обслуживание в салоне.

При расчете клиентов мастер должен документировать все расходные материалы, использованные для оказания услуги, возможно, в отдельном наряде на услугу. Наряд можно выполнить с отрывным талоном либо в виде самокопирующегося бланка. В любом случае эти наряды должны быть пронумерованными и защищенными от подделок.

Подобный наряд соответствует требованиям закона «О защите прав потребителей». Он также помогает избежать воровства денежных средств со стороны администратора.

Наряд, заполненный специалистом при оказании услуги, должен прилагаться к ежедневному отчету администратора как основание для кассового отчета (рис. 2).

Наряд на услугу		Наряд на услугу	
№ _____	Дата _____	Линия отрыва	№ _____
Ф.И. клиента	_____		Ф.И. клиента
Услуга	_____		Услуга
_____	_____		_____
Расходные материалы	_____		Расходные материалы
_____	_____		_____
Подпись специалиста	_____		Подпись специалиста

Все сведения из наряда на услугу должны быть перенесены администратором в карточку клиента для учета оказанных услуг, списания материалов и начисления вознаграждения специалисту за выполненную работу.

Для организации учета и ведения клиентской базы необходима информация о клиенте, которая позволит в будущем стимулировать его на покупки.

- Фамилия, имя, отчество.
- Дата рождения.
- Адрес проживания.
- Телефоны: рабочий, домашний, мобильный.
- Семейное положение, наличие детей, их возраст.
- Социальное положение.
- Место работы.
- Должность.
- Примерный заработок.
- Хобби, увлечения.
- Предпочитаемые средства массовой информации.
- Заметки о клиенте, его пожелания, замечания.
- История посещений. Для оказанных услуг – дата, наименование услуги, стоимость, обслуживающий мастер. Для продаж – дата, наименование товара, стоимость.

Образец карточки клиента приведен в Приложении 4.

В итоге вы соберете подробную информацию о каждом клиенте. Однако, помните о том, что данная информация является строго конфиденциальной и должна быть защищена от посторонних глаз и ушей. Ее распространение за стены салона может принести большие неприятности вашему предприятию. Личная жизнь каждого гражданина охраняется законом.

Учет покупок товаров позволяет определить те или иные предпочтения клиентов, их отношение к товару, его цене, оформлению места продаж, работе специалистов. Для последующей оценки можно использовать дополнительное анкетирование клиентов. При анкетировании довольно часто используются анонимные анкеты.

Учет телефонных звонков позволяет определить загрузку администратора по времени рабочей смены, а также общую загрузку телефонных линий входящими и исходящими звонками. Нередки ситуации, когда клиент не может дозвониться в салон по причине занятости телефонных линий. При возникновении подобной ситуации необходимо оперативно решать вопрос телефонной связи. Кроме того, следует оценивать эффективность работы тех или иных рекламных источников для привлечения в ваш салон новых клиентов.

Учет записавшихся и пришедших на обслуживание клиентов позволяет оценивать эффективность деятельности администратора по продаже услуг.

Одним из важных условий для успешной деятельности салона является правильное оформление и ведение внутренней документации, в том числе и в части учетной политики. Для этого основные ее элементы необходимо документировать. В Приложении 5 приведен проект приказа об учетной политике для случая применения упрощенной системы учета и налогообложения на предприятии салонного бизнеса.

Документация салона красоты

Важным элементом в успешной работе является правильное ведение документации в салоне красоты. Какую нужно вести документацию, кто и как должен это делать?

Приводим перечень необходимых документов салона. Часть документации ведет ваш администратор.

- Журнал записи клиентов. Журнал может существовать в виде книги или отдельных листов. Правила ведения журнала: администратор записывает фамилию и имя клиента, заказываемую услугу, указывает время, затрачиваемое на услугу, контактный телефон клиента. Любое исправление в журнале должно быть обосновано администратором. При исправлениях запрещено использовать штрих-корректор.

- Индивидуальная карта клиента. Содержит всю информацию о клиенте, в том числе контактную, а также историю посещения и покупок.

- Лист ежедневного отчета администратора. Содержит: дату заполнения, фамилию администратора, а также фамилию, имя клиента, наименование оказанной услуги, фамилию обслуживающего специалиста, сумму, уплаченную клиентом, наименование проданного товара, его стоимость. Здесь же подводится кассовый итог за смену. На обратной стороне отчета ведется таблица текущих расходов, где указывается, кто и с какой целью получил деньги, в какой сумме, ставятся подписи получившего и выдавшего деньги сотрудников.

- Наряд работ – форма учета расходных материалов при оказании услуги. Заполняет специалист и сдает администратору в момент оплаты клиентом услуги. В наряде работ указывается порядковый номер, дата заполнения, фамилия, имя клиента, наименование выполненной услуги, количество и стоимость израсходованных средств, подпись специалиста и администратора.

- Книга кассира-операциониста. Ведет администратор как кассир-операционист в соответствии с нормативами Минфина и ФНС России.

- Журнал учета услуг, оплаченных по безналичному расчету. Ведет администратор с целью учета оказанных услуг и последующего списания денежных средств. В журнал заносятся следующие сведения: дата посещения и получения услуги, фамилия, имя клиента, список оказанных услуг, их стоимость, подпись клиента, получившего услугу, подпись специалиста, оказавшего услугу. В данном журнале учитываются корпоративные клиенты.

- Журнал учета продаж с витрины. Учитываются: дата продажи, наименование и количество проданного товара, фамилия, имя клиента, сделавшего покупку, стоимость проданных товаров, фамилия продавца.

- Журнал заявок на расходные материалы. Заполняется сотрудниками по необходимости, контролируется администратором. В журнале указывается дата заказа, фамилия специалиста, внутренние учетные коды материалов, необходимое их количество, подпись управляющего, ознакомленного с заказом, дата заказа, предполагаемая дата доставки, реальная дата поставки, подпись администратора, получившего заказ.

- Журнал поступлений и движения товара. Ведется для оперативного учета движения косметической

продукции и аксессуаров на предприятии.

• Журнал учета стирки белья. Ведет администратор или ответственный специалист, назначенный директором. В журнале указывается дата отправки белья в прачечную, спецификация белья, его количество, фамилия доставившего белье в стирку, срок возврата из прачечной, фамилия принявшего белье из стирки.

• Список сотрудников с адресами и телефонами. Составляется директором, находится у администратора в соответствии с требованиями участкового инспектора.

• Журнал изучения конкурентов. Ведет администратор, заполняя установленные формы на основании данных, полученных в результате телефонных обзвонов конкурентов. В журнале отмечаются названия конкурирующих предприятий, основные услуги и их стоимость, а также новинки услуг и товаров.

• Журнал учета эффективности рекламных акций. Заполняет администратор путем отслеживания числа звонков и записей на услуги клиентов, узнавших о вашем салоне благодаря рекламе. В журнале учитывается количество звонков, источник информации, количество записавшихся и число первичных посещений.

Часть документов составляется, ведется и хранится непосредственно директором, управляющим или бухгалтером.

1. Папка учредительных документов.

В нее входит весь пакет регистрационных документов предприятия. Например:

- устав предприятия салонного бизнеса;
- учредительный договор или решение о создании общества;
- приказ о назначении на должность руководителя или доверенность от предприятия;
- свидетельство о государственной регистрации предприятия;
- справка Госкомстата о присвоении регистрационных кодов;
- свидетельство ГНИ о постановке на учет;
- договор аренды (с регистрацией, например, в Москомимущество) или свидетельство о праве на собственность;
- свидетельство о внесении в Единый государственный реестр юридических лиц;
- свидетельство о внесении в реестр субъектов малого предпринимательства;
- разрешение на деятельность от районной управы (выдается бесплатно);
- договор с управой на обслуживание малообеспеченных граждан. Дополнительно здесь может находиться:
- паспорт рекламного места вывески и т. д.;
- договор аренды земли (с кадастровым планом);
- сертификат соответствия (сертификация производится на добровольной основе);
- гарантийные сроки на услуги и процедуры, утвержденные руководителем предприятия салонного бизнеса;
- журнал регистрации проверок контролирующих организаций и акты этих проверок.

2. Папка сертификатов содержит:

- сертификаты на материалы, использованные при ремонте помещения;
- сертификаты на все виды используемого в салоне оборудования;
- сертификаты на дезинфицирующие средства хранятся у ответственного за санитарно-эпидемиологическое состояние вашего предприятия. Там же должны храниться нормы расхода дезинфицирующих средств;
- сертификаты на всю косметическую продукцию, продаваемую и используемую на предприятии.

3. Папка ЦГСЭН.

Ведет директор, бухгалтер или ответственный за санитарно-эпидемиологическое состояние предприятия салонного бизнеса в соответствии с требованиями ЦГСЭН:

- санитарно-эпидемиологическое заключение на осуществление деятельности;
- утвержденная в СЭС программа производственного контроля;
- протоколы смызов, замеров температурного режима и микроклимата предприятия;
- санитарный паспорт объекта (предприятия);
- журналы учета дезинфицирующих средств, работы бактерицидной установки и автоклава.

Следующие журналы может вести администратор и мастера:

- график санитарных дней предприятия;
- ассортиментный перечень услуг с расценками, утвержденный руководителем;
- договор на вывоз волос;
- договор на утилизацию люминесцентных ламп (для солярия);
- договор на обслуживание с прачечной (стирка белья);
- договор на техническое обслуживание с ЖЭКом или РЭУ (электрика, водоснабжение);
- договор на вывоз твердых бытовых отходов;
- медицинские книжки (на всех работающих мастеров и сотрудников предприятия);
- медицинская лицензия (если ведется медицинская деятельность).

4. Техническая папка включает:

- схему помещения;
- схему разводки электричества;
- схему водоснабжения;
- схему вентиляции;
- схему канализации;
- поэтажный план предприятия.

5. Папка охраны труда и кадровой документации.

Ведет директор, бухгалтер или ответственный за кадровые вопросы в соответствии с требованиями Инспекции по труду. Кадровая документация:

- приказы по кадрам (Т-формы), журнал учета приказов;
- трудовые книжки персонала;
- журнал учета выдачи трудовых книжек и вкладышей к ним;
- штатное расписание предприятия (Т-форма);
- табель учета рабочего времени (Т-форма);
- документы по оформлению командировок (командировочные удостоверения, журнал учета выдачи командировочных удостоверений и др.);
- трудовые договоры и дополнения к ним;

- должностные инструкции;
- личные дела сотрудников (сюда же входят дипломы об образовании, документы о повышении квалификации сотрудников-специалистов);
- правила внутреннего трудового распорядка;
- номенклатура дел кадровых документов;
- документы о прохождении аттестации;
- заявления, справки с места работы;
- график отпусков. Инструкции по охране труда:
- приказ о назначении ответственного за соблюдение и обучение по охране труда;
- удостоверение инструктора по охране труда;
- журналы инструктажа – вводный и постоянный.

6. Папка по пожарной безопасности.

Ведет директор, бухгалтер или ответственный за пожарную безопасность на предприятии:

- заключение пожарной инспекции;
- приказ о назначении ответственного за соблюдение и обучение пожарной безопасности;
- удостоверение инструктора по пожарной безопасности;
- журналы инструктажа – вводный и постоянный;
- техническая документация на пожарную сигнализацию, договор на периодическое обслуживание и контроль;
- технический отчет об изоляции и измерении напряжения в сети;
- схемы эвакуации.

7. Информационный щит или уголок потребителя.

Должен содержать нормативные документы, обязательные к наличию на предприятии:

- Федеральный закон от 30 марта 1999 года № 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения»;
- санитарно-эпидемиологические правила и нормативы Сан-Пин 2. 1. 2 1199-03.
- Закон РФ от 7 апреля 1992 года № 2300-1 «О защите прав потребителей»;
- книга отзывов и предложений в соответствии с законом «О защите прав потребителей»;
- правила бытового обслуживания населения РФ;
- копия санитарно-эпидемиологического заключения на ведение деятельности;
- копия медицинской лицензии (при оказании медицинских услуг населению);
- копия свидетельства о государственной регистрации предприятия;
- список телефонов контролирующих организаций.

На стойке администратора для клиентов и посетителей должны быть обязательно доступны:

- прейскурант на услуги с обязательными атрибутами: дата, подпись директора и печать;
- ценники на товар с обязательными атрибутами: дата, подпись директора, печать.

Желательно, чтобы были доступны:

- каталог услуг предприятия;
- каталог товаров предприятия;
- информационные материалы для продвижения услуг и товаров. Движение расходных материалов регистрируется в журнале:
 - накладных на перемещение материальных ценностей по предприятию (специалисту в работу, на витрину для продажи и т. п.);
 - накладных на возврат материальных ценностей со склада специалиста на основной склад.

Движение товара на продажу регистрируется в журнале:

- внутренних накладных по розничным ценам;
- накладных на возврат товаров на основной склад.

Кассовый аппарат на начало дня должен быть включен. Книга кассира-операциониста должна быть заполнена перед началом смены: дата, остаток денег в кассе.

При оказании услуг может заполняться наряд на оказание услуги, в котором указывается:

- название услуги;
- фамилия, имя клиента;
- перечень расходных материалов;
- фамилия мастера;
- дата.

При этом каждому клиенту выдается кассовый чек или бланк строгой отчетности. Последовательность расчета с клиентом за покупку следующая: вначале берем деньги, пробиваем и даем чек, а потом сдачу.

Списание расходных материалов осуществляется на основе наряда на оказание услуг.

Продажа с витрины учитывается по перечню проданных товаров. Последовательность действий администратора или продавца: деньги, кассовый чек, сдача, товар.

Денежные средства учитываются с помощью:

- 1) Z-отчета по кассовому аппарату;
- 2) заполнения книги кассира-операциониста;
- 3) ежедневного заполнения кассовой книги;
- 4) ежедневного оформления приходно-кассовых ордеров.

Учет товара производится в виде товарного отчета для розничных продаж, в котором указывается остаток на конец предыдущего месяца – в рублях, а также отмечается поступление по накладным – в рублях, возврат товаров по накладным – в рублях, а затем остаток на конец текущего месяца – в рублях. Заполняется данная форма администратором на унифицированном бланке.

Контроль над расходными средствами производится по результатам инвентаризации, которая проводится примерно раз в 1–3 месяца. Инвентаризации проводят комиссии на основании приказа директора предприятия. Приказ может быть издан в начале года. В нем должны быть указаны члены комиссии по инвентаризации, а также порядок ее проведения. Объектами периодических инвентаризаций чаще всего являются:

- витрины для продажи товаров домашнего применения;
- основной склад предприятия;

- склады специалистов или специализированных кабинетов.

Основные средства учитываются при:

- выдаче в пользование оборудования, мебели, инструментов;
- заключении с сотрудником договора о материальной ответственности за переданные ценности;
- сдаче кабинета специалистом администратору в конце рабочей смены.

Что нужно контролировать в салоне:

- денежные средства по кассе как приход, так и расход;
- оказанные услуги все без исключения, в том числе сотрудникам, владельцам и пр.;
- движение расходных материалов по салону – приход, выдача, расход и списание;
- эффективность рекламы.

Компьютерные программы по учету в салоне красоты

Многие руководители не доверяют компьютерам, считая их «опасными» и ненадежными. Думаю, если вы хотите быть конкурентоспособными, не стоит верить этим аргументам. Прогресс в области высоких технологий помогает решать все более сложные задачи.

Иных руководителей пугает возможность того, что «реальное положение» вещей увидят «контролеры». Однако на этот случай имеются различные схемы защиты электронной информации, в том числе административный доступ, специальные программы. Абсолютной защиты действительно нет, но ведь вы и не «ЛУКОЙЛ» или «ЮКОС». Важно обеспечить такой уровень защиты, чтобы получить доступ к вашей секретной информации было не слишком легко.

В этом вопросе главную опасность может представлять «обиженный ключевой сотрудник», который может «сливать» заинтересованным лицам все ваши тайны.

После принятия решения о внедрении на предприятии компьютерного учета, перед руководителем стоит следующий выбор: купить готовую программу или создать свою. Многие директора, познакомившись с прайс-листами поставщиков программных продуктов, приходят к выводу, что дешевле написать программу самим. Возможно, если вы сами классный программист, а также сильный бухгалтер и менеджер и у вас огромное количество свободного времени. Но такое сочетание практически не встречается. Ведь для успешного создания программного продукта должно быть составлено безупречное техническое задание. Это вызывает самую большую сложность у многих руководителей. Поэтому «домашние» разработки обходятся в несколько раз дороже.

Программные продукты по управлению фитнес-центрами стоят в три и более раз дороже других. При этом они часто не имеют возможности совместной работы с другими программами. Поэтому салону красоты в фитнес-центре приходится вести отдельный учет.

Преимущества электронного учета перед бумажным:

- быстрота операций;
- возможность получения разнообразных аналитических данных за любой период времени;
- оперативное ведение склада и возможность проведения «внезапных» инвентаризаций;
- автоматическое информирование о необходимости заказа расходных материалов;
- ведение полной базы данных клиентов, помочь в разработке продуманной маркетинговой и ценовой политики предприятия;
- напоминание о днях рождения клиентов;
- быстрый и практически безошибочный расчет клиентов после обслуживания и покупок;
- эффективное ведение записи на обслуживание;
- учет всех пожеланий клиентов и мн. др.

При выборе программного обеспечения для учета необходимо уделить внимание вопросам удобства работы с программой для пользователя, возможности внесения в нее изменений, адаптации под ваши особенности ведения бизнеса, обучения специалистов, а также последующего технического сопровождения.

Будьте внимательны и старайтесь организовать рабочие процессы таким образом, чтобы успешно выполнить все необходимые этапы: установить программу, настроить ее, заполнить необходимые базы данных, обучить персонал.

Воровство в салоне! Бороться или контролировать?

Воровство – давний спутник русской жизни. На вопрос в письме из-за границы одного из соотечественников: «Как дела в России?» – был ответ: «Как всегда – воруют!» К сожалению, в салонах довольно часто встречаются факты воровства. Многим руководителям они не дают покоя. Давайте разберемся в этом вопросе. Кто, что и почему ворует? А потом поищем способы решения этой проблемы.

Итак, кто ворует в салоне?

- Клиенты.
- Специалисты.
- Администраторы.
- Управляющие.

Впечатляющий список, правда. Что же они воруют?

Клиенты «забирают с собой»: косметические препараты с витрин и из кабинетов, личные вещи других посетителей, а иногда и сотрудников, а также предметы интерьера и оснащения кабинетов.

Специалисты «не брезгуют» в основном:

- профессиональными косметическими средствами;
- «уводом» клиентов на домашнее обслуживание либо в другой салон;
- оказанием неучтенных услуг или расчетами с клиентами на месте мимо кассы;
- воровством личных вещей других сотрудников.

Чем же «балуются» администраторы? Тут список будет самым скромным. Чаще всего это выручка из кассы либо личные вещи сотрудников.

Ну а может ли воровать директор? Это случается, хотя и очень редко. Директор, конечно, не станет воровать в салоне, если он по совместительству еще и владелец данного предприятия. Иное дело наемный управляющий. Не хотелось бы бросать тень подозрения на многих честных и уважаемых руководителей салонов, но наша с вами задача рассмотреть ситуацию со всех сторон и показать по возможности все «подводные камни». Объектом «незаконной приватизации» со стороны управляющего могут быть самые банальные деньги.

Вот несколько способов получения «прибавки» к зарплате:

- дополнительный социальный пакет (оплата за счет предприятия собственных затрат: мобильного телефона, личного транспорта, завышенные представительские расходы);
- изменения финансовой отчетности в сторону снижения прибыльности;
- «откаты» от фирм-партнеров за закупки по завышенной цене;
- принятие на работу своих родственников на неоправданно благоприятных условиях.

Пример 13

Описанная выше ситуация наблюдалась в одном престижном салоне Москвы. Заработная плата сотрудников составляла до 45 % от выручки. При высокой арендной плате (около 40 %) и необходимых закупках материалов (около 15 %) владельцам-инвесторам практически ничего не оставалось, но управляющая при этом регулярно получала зарплату в размере 1000 у. е., а ее муж в том же салоне работал массажистом с оплатой 50 % от выручки за

услуги. Правда, здорово?

Авторы не призывают урезать зарплату сотрудникам, имеется в виду, что эта зарплата должна быть увязана с результативностью работы. Тогда появится возможность достичь действительно высоких результатов.

Еще одним вариантом поведения недовольного или необразованного управляющего может стать неэффективное управление, приводящее к финансовым потерям всего предприятия. Например, проведение акции с заведомо низким результатом либо приобретение дорогостоящего оборудования, ненужных косметических средств и пр.

Пример 14

В одном элитном столичном салоне площадью около 300 м² управляющим был довольно сильный в прошлом стилист. Владельцы надеялись на его опыт и компетенцию. Однако без должного контроля с их стороны через некоторое время они получили долги по коммунальным платежам, аренде, расчетам с поставщиками, а также по зарплате сотрудников и «сбежавшего» управляющего, то есть практически «разваленный» салон. В результате для восстановления предприятию потребовалось внешнее квалифицированное управление...

Давайте попробуем разобраться в причинах салонного воровства. Почему люди воруют? Думается, на эту тему написаны и будут писаться трактаты.

Основные причины, видимо, следующие:

- наследственная предрасположенность и невоспитанность;
- нарушение условий трудового договора со стороны администрации;
- отсутствие эффективного хозяйствования на предприятии, то есть «нет в доме хозяина, или все кругом колхозное, все кругом...»

В салонном бизнесе чаще всего представлены последние два варианта. Клептоманов в салоне очень мало.

Во всех случаях воровства значительная ответственность лежит на администрации, так как она принимает на работу тех или иных сотрудников, она решает вопросы эффективного стимулирования сотрудника и она же занимается вопросами максимально результативного использования всех ресурсов предприятия на общее благо.

Также замечено, что вероятность воровства повышается в результате безнаказанности работников, или иными словами – слабости администрации.

Будьте «хозяевами» на своем предприятии и держите слово. Нередко приходится наблюдать, как причиной конфликтов сотрудников и руководства становится несправедливое распределение заработной платы. Если вы обещали своему сотруднику одни условия, а потом поняли, что не можете их обеспечить, вам все же необходимо держать слово. Придется проводить с ним беседы и переговоры по поводу изменения условий оплаты и только при взаимном согласии изменять их.

Волонтеризм руководителя приводит к расцвету «воровства» (у работника достаточно много способов подзаработать и компенсировать моральный ущерб), либо к «саботажу» и «партизанской войне». Второй сценарий страшнее по последствиям для предприятия. У вас и так достаточно противников в виде конкурентов, не хватало еще и «пятой колонны» в своих рядах.

Как победить воровство? Ответ на этот вопрос, вероятно, может быть удостоен Нобелевской премии. Думается, что окончательно в этой войне можно победить только благодаря всеобщей ответственности и сознательности. Нам пока это не грозит. Так что будем заниматься снижением потерь от этого явления. Итак, по порядку.

Лучший помощник в деле сокращения воровства в салоне во всех проявлениях – это честный и порядочный администратор, «болеющий» за общее дело. Берегите его, вознаграждайте соответственно его усилия, иначе о нем «позаботятся» ваши специалисты. Есть довольно много примеров того, как покровительство со стороны администратора помогало сотрудникам и управляющим довольно эффективно воровать.

Пример 15

В провинциальном салоне красоты эконом-класса руководитель-владелец два года не вникал в состояние дел в салоне. Однажды он решил повысить свою компетенцию и прошел

курс обучения администраторов. После его возвращения на работу один из администраторов отправился в отпуск на две недели. Руководитель с радостью взялся его замещать. Вооруженный знаниями, полученными на стажировке, владелец просчитал выручку и увидел, что регулярно по салону происходило недополучение выручки в размере более 2000 у. е. После увольнения прежнего администратора новому администратору специалисты предложили «сговор» по утайке денег уже через неделю. Вот такие бывают случаи покровительства.

Другой пример. В элитном столичном салоне существовал сговор между администратором и врачом-мезотерапевтом. В результате после посещения мезотерапии и контурной пластики 10 клиентами за день в кассу сдавалось лишь 5000 рублей. Остальные деньги были «поделены» между участниками сговора.

ПОМНИТЕ

Стоит подумать о «защите» бизнеса. Хотя лучшая защита – преданные сотрудники.

Главное не бороться и ловить злоумышленников, а предотвращать и предупреждать воровство. И прежде всего навести порядок в учете.

Чтобы снизить риски и потери от воровства личных вещей со стороны клиентов, необходим комплекс мер. Предотвратить исчезновение дорогой верхней одежды в престижном салоне поможет правильно организованный гардероб с гардеробщиком, индивидуальными номерками или ключами от шкафчиков.

В салонах, обслуживающих высокообеспеченных клиентов, будут полезны ячейки для хранения ценных вещей, расположенные в зоне работы администратора.

Также будет полезно установление домофона с электрическим замком на входной двери. При этом желательно устанавливать такие устройства, которые контролируют не только вход в помещение, но и выход. Во многих салонах стоят домофоны, с помощью которых администратор управляет только входом. А выход осуществляется клиентом самостоятельно. На это можно возразить: «У администратора не хватает времени на все». Это правда. Только задача руководителя организовать процесс и распределить функции таким образом, чтобы можно было успевать делать все без потери качества. Если выход происходит по нажатию кнопки на пульте администратора, то вынести легко и незаметно крупные ценные вещи уже не удастся.

К месту будет и специальное объявление: «За оставленные без присмотра ценные вещи администрация ответственности не несет».

Сохранность препаратов, выставленных на витринах можно обеспечить соответствующим размещением витрин, их конструкцией. Либо при большом объеме витрин – назначением специалиста-консультанта, ответственного за витрины.

Предотвратить хищения товаров с витрин можно также установкой специальных «рамок» на выходе, но помните, что там же должен присутствовать еще и охранник, который реагирует на сигнал этого устройства.

Применение же видео – и аудиозаписывающей аппаратуры никогда и никого еще полностью не защитило от воровства. Данная аппаратура поможет установить систематического «вора». Найти его среди некоторых «подозреваемых». Кроме того, использование видео – и аудиозаписывающей спецаппаратуры регламентируется документами МВД РФ и часто требует наличия соответствующей лицензии.

Не стоит забывать, что для обнаружения фактов хищения необходимо находиться перед мониторами и вести непрерывное наблюдение либо потратить уйму времени на просмотр отснятого материала.

Известны случаи, когда установка подобной аппаратуры в салоне приводила к массовой «потере» клиентов и увольнению сотрудников. Клиенты не хотят, чтобы их снимали без разрешения. Да и сотрудников это довольно сильно «напрягает». В результате один салон остался почти «пустой». Подумайте, чего вы хотите добиться, а также о возможных последствиях своих решений.

Для примера можно рассмотреть супермаркеты. Там устанавливаются многочисленные камеры, системы контроля, однако полностью прекратить воровство не удается. Руководство прогнозирует определенный «процент воровства» и контролирует, чтобы реальные потери не превышали эту норму.

Воровство со стороны специалистов, к сожалению, широко распространенное явление в салонном бизнесе. Чаще происходит воровство в подразделениях, где специалист работает в кабинете индивидуально. При этом косметические препараты закупает предприятие. При работе мастера на «собственных» препаратах возникает иная проблема – завышение расходов на оказание услуги и последующий «увод» клиентов из салона.

Снизить уровень потерь косметических препаратов при оказании услуг можно в основном за счет хорошо продуманной и постоянно работающей системы учета и учетной политики. Эта система должна быть

достаточно прозрачной, проверяемой, дублируемой. И, безусловно, предусматривает полную материальную ответственность сотрудников за полученные препараты, средства и оборудование.

Серьезную помощь в вашей работе может оказать система учета, позволяющая проводить проверки, инвентаризации неожиданно, практически в любое время. Такой же принцип проверок используют в отношении салонов проверяющие и контролирующие организации. Иначе по бумагам отчетность всегда будет «правильной», а на деле?

Приемы, помогающие снизить перерасход косметических средств:

- стандартизация в вопросах оказания услуг всеми специалистами;
- систематический учет расхода и неожиданные проверки – инвентаризации;
- выкуп расходных средств специалистами при строгом учете оказанных услуг;
- расчет заработной платы по схеме (выручка минус стоимость расходных материалов);
- премии специалистам, сэкономившим расходные материалы без потери качества услуги.

Давайте рассмотрим по порядку эти способы.

Стандартизация расхода средств на выполнение той или иной процедуры или услуги поможет избежать «запутывания» учета. При данном подходе должны быть зафиксированы нормы расхода, и все специалисты обязаны следовать этим стандартам и правилам. Учет и списание при таком учете производятся быстро и без потерь. Значительный и необъяснимый перерасход материалов на услугу должен компенсироваться из кармана специалистов, допустивших такие потери, по ценам, превышающим себестоимость.

Также все оказанные услуги в салоне должны быть задокументированы, и списание по ним материалов должно фиксироваться в отчетной документации. Необходимо запретить «бартер» услуг по принципу «Ты мне, я тебе». В такой системе организовать действенный учет невозможно. Все услуги должны проходить по записи у администратора. Даже если на обслуживание в салон пришел его владелец.

Неожиданные и систематические проверки складов, в том числе и у специалистов, помогут выявить факты переизбытка, недостачи, наличия на рабочем месте «незаконных» препаратов, отличных от тех, на которых работает салон. Вы же, дорогие руководители, не любите неожиданные проверки. Если они идут по ранее установленному расписанию, то у вас всегда все в порядке. Правда? Используйте этот прием. Помните, «дружба дружбой, а табачок врозь».

Помогает в снижении потерь от перерасхода косметических средств система «выкупа» препаратов и материалов работающими специалистами. При этом расчет за эти препараты возможен как в момент их получения со склада, так и по окончании отчетного периода, лучше месяца. Но учет оказанных услуг должен постоянно вестись администратором.

Расчет заработной платы специалистов по одной из самых распространенных схем – процент от выручки, полученной за услугу, – невыгоден для салона еще и тем, что в этом случае вы никак не стимулируете сотрудника рачительно относится к расходным материалам. Получается, как в одном анекдоте: «Вы мажьте масло, мажьте! – Да я мажу! – Да вы не мажете, вы кусками кладете!» Специалист должен экономно расходовать материалы, так как это один из реальных путей повышения доходности подразделения и предприятия. Стоит подумать, как включить в этот процесс все ресурсы своих сотрудников.

Так вот, следующая схема начисления зарплаты специалисту помогает частично решить эту задачу: процент от выручки за вычетом стоимости расходных материалов. В этом случае мастеру становится выгодно экономить, это увеличивает его зарплату. Но здесь есть один «подводный камень» – чрезмерная экономия материалов и избыточная рационализация в ущерб качеству услуги. Стоит предусмотреть материальную ответственность сотрудника за подобные ноу-хау. Например, вычитать из премии чрезмерно экономного сотрудника всю стоимость «брюкованной» услуги.

На предприятиях могут быть предусмотрены специальные премии за экономию материальных средств. Выплачивать премии можно в конце месяца по результатам инвентаризации. Как и сколько? Зависит от экономической ситуации на предприятии, маркетинговой и ценовой политики и других факторов. Например, 30–50 % от стоимости сэкономленных средств. Есть ли здесь ресурс по экономии и снижению расхода? Есть. По мнению многих высококлассных специалистов-экспертов, мастер может экономить до 18 % косметических средств без потери качества услуги. Только не забывайте о системе контроля качества и удовлетворенности посетителей после посещения салона. Иначе сотрудники доведут все до абсурда.

Секреты кадровой политики салона красоты

Как найти «лучшие кадры» в салон красоты

Думайте не о работе, а о работниках.

Японский лозунг

Бедой и «головной болью» многих предприятий салонного бизнеса являются кадры. Их трудно найти, потом ими трудно управлять и в довершение всего их почти невозможно удержать. Итак, основными вопросами в этой области являются: «Где и как найти? Как удержать?» И, наконец: «Как управлять „армией героев“?»

Решение кадровых вопросов – поиск «своих» сотрудников, достижение их высокой самоотдачи – является одной из главных задач руководителя предприятия салонного бизнеса.

При этом следует помнить, что каждый руководитель создает команду «под себя», под свои индивидуальные особенности, свой темперамент и стиль руководства.

Хотите ли вы быстрого и успешного развития для своего предприятия, наличия верных и постоянных клиентов, устойчивого и развивающегося бизнеса? «Конечно же, да», – ответят многие директора. Но как этого достичь? Это очень трудно, но реально в коллективе единомышленников. Где же их взять? Как подобрать команду активных, творческих и ответственных сотрудников? Прежде всего руководителю следует правильно проводить поиск и набор сотрудников, а затем и грамотно управлять ими.

Кадры – одна из самых важных основ успеха деятельности любого предприятия салонного бизнеса. Кадровые проблемы становятся все более злободневными и актуальными. Многие руководители салонов красоты обращаются к консультантам с просьбами и вопросами по созданию успешной команды, позитивного и творческого настроя у специалистов.

В салонном бизнесе наступает время профессионалов, а клиенты становятся все более требовательны и подготовлены.

Оценка перспектив развития предприятий салонного бизнеса как отрасли обслуживания населения показывает, что в дальнейшем на этом рынке будут успешно развиваться только те салоны и центры, которые предоставляют своим клиентам высокое качество услуг, полностью выполняют и даже превосходят пожелания клиентов, создают комфортную психологическую атмосферу. Все эти моменты напрямую зависят от коллектива предприятия – от «команды».

Бытует среди владельцев и директоров широко распространенное мнение, что самое главное для успеха – это наличие в салоне специалистов с большим стажем работы и обязательно со своей клиентурой. Раз этот момент крайне важен для успеха предприятия, то именно таких работников и начинает искать руководитель.

При этом основным критерием при отборе и приеме на работу кандидатов часто служит опыт работы и профессиональная подготовка.

Кстати, а где ищут своих сотрудников руководители предприятий? При осознании необходимости в сотруднике руководитель «бросается» искать его при помощи разных способов. По опросам большого числа руководителей предприятий поиск «своего» работника производится в основном по профессиональным критериям. Все бы хорошо, да только довольно сложно оценить профессиональный уровень, если его критерии сформулированы в общих чертах.

Как это делают некоторые руководители? Они начинают «переманивать» хороших специалистов с конкурентных предприятий. Почему? Вероятно потому, что в таком варианте предполагается следующее: у работника, имеющего большое число клиентов, должно быть все в порядке с профессиональной подготовкой.

Стоит отметить, что это довольно распространенный способ поиска. Однако подобный метод кадровой работы дает значительное число ошибок, потому что руководитель не знает точно, кто именно ему нужен.

Помните! Научить качественно работать многих молодых людей можно, если у них есть для этого желание. А вот изменить характер взрослого человека почти невозможно. Поэтому не стоит заниматься перевоспитанием сотрудников. Полезнее отбирать «свои» кадры, помогать им в развитии и получать от работы с ними удовольствие.

Как же правильно искать персонал в салон красоты?

При необходимости в поиске, отборе сотрудников директор должен выполнить следующие шаги:

- понять четко и ясно, какой специалист нужен на данном предприятии;
- найти кандидатов на вакантную должность;
- отобрать кандидатов с использованием серии методов;
- принять на работу лучшего кандидата.

Многие руководители считают, что они выполняют все вышеуказанные пункты, однако это не совсем так. Иначе не возникло бы такого количества сложных ситуаций с персоналом. Давайте рассмотрим все по порядку.

Прежде всего директору следует составить описание должности (*профессиограмму*) с точки зрения профессиональных навыков, знаний, требований к ней. Это должен быть полный перечень должностных и функциональных задач, выполняемых сотрудником в течение рабочего дня, как основных, так и дополнительных, с обязательным описанием всех требуемых для этого профессиональных знаний, навыков. Кроме этого обращайте внимание и на личные качества будущего работника в части, касающейся выполнения поставленных перед ним задач.

В дальнейшем руководителю необходимо использовать эти сведения как «сито» для отбора «своих» сотрудников, а также для составления должностной инструкции.

Затем на основании этого списка составляется объявление о поиске работника, лист собеседования и анкета.

Пример 16

Довольно типичный случай. В салон красоты требуется администратор, при этом основные клиенты этого салона успешные деловые мужчины. В объявлении директор пишет: «В салон красоты требуется администратор с привлекательной внешностью, опытом работы. Зарплата достойная».

Слабыми сторонами этого объявления будут: отсутствие критерии по возрасту, опыту работы, профессиональным и личным качествам. Требуются ли, например, навыки работы на компьютере с определенным программным обеспечением, а также навыки успешного общения с людьми, знания в области продаж, делопроизводства, учета материальных ценностей, уверенность в себе, стремление к профессиональному и личному развитию, высокая работоспособность (рабочий день в большинстве салонов - 10-12 часов)?

В данном случае модельная внешность будет скорее недостатком, чем достоинством кандидата.

При составлении объявления о поиске сотрудника в нескольких словах положительно охарактеризуйте свое предприятие, перечислите все важные для вас качества кандидата (возраст, опыт работы, знания, навыки, личные качества и т. п.), также можно указать примерный размер заработной платы.

Текст должен заинтересовать вашего будущего сотрудника.

Чем яснее и понятнее будет объявление, тем меньше лишних кандидатов вам придется отсеивать. Постарайтесь использовать объявление как своеобразный фильтр, экономящий ваши силы, время и средства при последующем отборе.

Разместите объявление о поиске сотрудника там, где его увидят те, к кому оно обращено. Подготовьте предварительные анкеты для кандидатов, при этом не забудьте проинструктировать администратора о том, как он должен реагировать на поступающие звонки.

Путей поиска будущих сотрудников несколько.

Во-первых, можно разместить объявление в газетах, журналах, на радио и телевидении, одним словом, в средствах массовой информации.

Во-вторых, есть возможность просмотреть объявления в разделе «Поиск работы», где сотрудники сами ищут работу.

В-третьих, можно поместить объявление в Интернете.

В-четвертых, можно повесить объявление на улице или в публичных местах.

В-пятых, обратиться в специализированную кадровую службу, например в кадровое агентство, службу

занятости и т. п.

В-шестых, поискать будущих работников среди своих родственников, знакомых или с их помощью.

В-седьмых, постараться найти будущих работников в учебных заведениях (в школах, на курсах и пр.).

И напоследок, в-восьмых, в голову руководителя иногда приходит «гениальная» мысль – переманить лучших сотрудников у конкурента.

Существуют и используются директорами и другие способы поиска, дающие высокие результаты. Хочется отметить – в салонном бизнесе нет «идеальных» рецептов успеха, нет и лучшего способа поиска работника. Все варианты хороши по-своему.

Давайте рассмотрим особенности того или иного способа поиска будущих сотрудников. Итак, по порядку.

Объявления в прессе

Затраты на этот способ поиска довольно скромные. Главной особенностью данного пути является большое число кандидатов, которое радует директора. Главным минусом является значительные временные, а потом и материальные трудозатраты на отбор.

Объявления по Интернету

«Дешево и сердито». Минусом является то, что в сети вы сможете найти только таких сотрудников, которые являются частыми посетителями и поклонниками виртуального пространства.

Размещение объявлений на улице и в публичных местах

Также дешево, так как напечатать их просто, расклейку можно поручить сотрудникам, специализированным компаниям. Еще больше денег можно сэкономить при привлечении «детского» труда. Здесь вам могут помочь школьники, студенты. Главным минусом этого способа является указание точного названия будущего места работы с координатами.

Кадровые службы

К сожалению, специализированные кадровые агентства в области салонного бизнеса в России встречаются пока очень редко. Государственные службы занятости не занимаются этим узким сегментом рынка. Там можно встретить довольно любопытную информацию. Например, существует «Перечень специальностей, не пользующихся широким спросом в Москве», включавший в себя такие позиции, как парикмахер, стилист, визажист, дизайнер и многие другие подобные специальности. Дело в том, что и салоны, и специалисты не часто обращаются в эти организации за помощью в трудоустройстве или в подборе сотрудников. Услуги профессиональных кадровых служб стоят значительных денег, правда, за это они предоставляют, как правило, определенные гарантии замены кандидатов.

Поиск будущих сотрудников среди родственников и знакомых

Этот способ приходит в голову, наверное, большинству владельцев малого бизнеса. Существует множество примеров успешного «семейного подряда». Частая причина обращения руководителей к этому варианту поиска заключается в недоверии к «варягам» (могут обмануть или что-нибудь похуже), а также в отсутствии опыта в подборе сотрудников и средств на эту процедуру. Вы получаете специалиста с рекомендацией, а не «кота в мешке». Хотя, вероятно, можно найти и примеры того, как при приеме на работу родственника или знакомого начинались «трудные будни». По объему затрат этот способ самый дешевый. В любом случае при отборе сотрудников необходим здравый смысл. Еще раз хочется повторить, что нет «волшебного рецепта». Основная сложность со знакомыми и родственниками возникает в случаях, когда у работника стирается граница между личными и общественными отношениями и обязанностями. Удержаться на этой тонкой грани трудно, требуется большая жизненная мудрость, терпение и понимание ситуации.

Учебные заведения (школы, курсы)

Руководители не очень любят обращаться в учебные центры в поиске сотрудников. Вероятно, причина в том, что директор предполагает, что работник со «школьной скамьи» не обладает должными опытом и навыками, к тому же у него еще нет «своей клиентуры». Да, верно. Если задача стоит в том, чтобы укомплектовать штат «готовыми звездами», то действительно, в учебном заведении найти «раскрученного» кандидата почти невозможно, если речь не идет о «звездных» школах, где можно найти классного специалиста, но при этом он будет стоить больших денег. Чаще всего «молодого» специалиста приходится доучивать на предприятии.

Поиск у конкурентов

Довольно распространенный способ комплектования штатов в салонном бизнесе, да и не только. Выгода здесь просматривается довольно явно – можно найти классного специалиста, который сможет окупить все вложения. При этом критерием качества работы и своеобразной рекомендацией специалиста служит база его клиентов. Вроде, все хорошо. Но в действительности подобный способ рекрутинга ведет лишь к баснословным заработкам специалистов, но не владельцев. Переманивание возможно только предложением лучших условий труда: оплата, график и т. п., что является значительными статьями дополнительных расходов предприятия. Главным же минусом является тот факт, что в этом случае не работник устраивается на работу к работодателю, а работодатель устраивается к работнику. Подобные сотрудники довольно часто неуправляемы. Известно очень много случаев, когда при «живом» директоре фактически управляли предприятием его работники. Создать в таких условиях дружный высокоэффективный коллектив, достигающий высоких финансовых результатов, почти невозможно. Дальнейшее увлечение подобным методом поиска работников приведет к полной экономической неэффективности всего салонного бизнеса, так как в данном случае он будет рассматриваться только как «благотворительность» по отношению к работникам предприятия. Ведь уже сейчас они получают большую часть выручки салона. В некоторых случаях руководители в результате этой гонки за специалистами платят им до 90 % от суммы выручки. В одном из сибирских салонов имелся пример оплаты труда специалиста в размере 100 % выручки за привлечение в салон новых клиентов. В данном случае зарплату сотрудника стоит рассматривать как оплату рекламных услуг, слишком дорогих и слабо совместимых с бизнес-идеей.

Итак, вы набрали группу потенциальных кандидатов на место в вашем салоне. Теперь необходимо организовать их изучение и на основании полученной информации принять решение о пригодности соискателей.

Как правильно отобрать лучших сотрудников в салон красоты

Отбор кандидатов на должность следует вести по уже сформулированным критериям. Для этого необходимо получить от него анкету, провести с ним собеседование, оценить его профессиональные качества, навыки, а также личные качества. По результатам испытаний принять решение о пригодности.

В данном случае стоит обратить серьезное внимание на личные качества будущего сотрудника, так как довольно часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда принимают на работу как специалиста, а увольняют с работы как человека. Личные качества в салонном бизнесе играют очень важную роль и могут стать причиной как величайшего успеха, так и мощного провала.

Здесь будет рассмотрен самый сложный вариант отбора кандидатов, вы можете адаптировать его под свои требования.

Итак, вы начали поиск, и скоро вам стали звонить соискатели. Как правильно отобрать из них наиболее подходящих?

В начале рекомендуется заполнить внутреннюю анкету, из которой руководитель должен узнать о кандидате. Эта анкета должна содержать послужной список кандидата с адресами и телефонами, описание профессиональной подготовки, данные о семейном положении, личных увлечениях, контакты, а также иную важную для директора информацию. Каждую анкету стоит внимательно прочитать, проанализировать, проверить ключевые моменты (в том числе обзвонить прежние места работы, навести справки о качестве работы, особенностях человека), подготовиться к собеседованию. Подготовка заключается в составлении индивидуального опросного листа.

При заполнении анкеты каждому соискателю назначается время индивидуального собеседования.

Следует серьезно отнестись к процедуре собеседования или интервьюирования. На тему организации и проведения успешных собеседований написано множество книг.

Многие руководители рекомендуют проводить собеседование «комиссией», в которую могут входить, например, директор, топ-специалист, владелец или иное доверенное лицо. Перед собеседованием «комиссия» должна согласовать свои действия и план собеседования. Почему необходимо проводить собеседование «комиссией»? Потому что, во-первых, руководитель может не знать всех тонкостей профессии будущего кандидата; во-вторых, при собеседовании следует решать несколько задач: задавать вопросы, записывать ответы, отслеживать реакцию собеседника. Выполнять все эти функции одному человеку практически невозможно.

По опыту успешных кадровых специалистов собеседование занимает около 30–40 минут. Соответственно, при наличии 50 кандидатов отбор займет практически неделю. Это большой срок; при этом следует помнить, что время руководителя стоит очень дорого.

Стремитесь создать действенную систему отсея «ненужных» вам соискателей.

План проведения собеседования с будущим сотрудником салона красоты

Начните общение с небольшой ознакомительной беседы с кандидатом, уточните его возраст. Если вам известно его имя, то не нужно предлагать ему представиться. Постарайтесь создать доброжелательную обстановку, в которой кандидат сможет расслабиться и проявиться. В большинстве случаев собеседование – серьезное испытание для будущего работника, помогите ему.

В процессе собеседования уточните у кандидата следующие моменты:

- имеющееся у него образование (общее и профессиональное);
- его опыт работы в салонном бизнесе и не только;
- обсудите его жизненные интересы и увлечения, в том числе культурные предпочтения. Ведь вы ищете гармонично развитого человека;
- узнайте также о достоинствах кандидата. При этом обязательно попросите привести примеры проявления в работе его сильных сторон;
- затем выясните недостатки и слабые стороны кандидата. Они есть у каждого человека. Если эта информация скрывается, то перед вами находится неискренний или закомплексованный человек. Он вам нужен?
- узнайте обязательно о жизненных целях кандидата, профессиональных и личных. Чего он хочет добиться и когда. Что будет критерием его удовлетворения от работы?

Заносите ответы кандидата на ваши вопросы в лист собеседования. Это очень важная информация.

Уточните информацию о знаниях и опыте кандидата зондирующими вопросами в тех областях, в которых вы являетесь хорошим специалистом и знатоком.

Позволяйте кандидату задавать вам вопросы. Детально отвечайте на них.

Покажите кандидату его рабочее место, сам салон. Расскажите об особенностях взаимоотношений в коллективе, требованиях для работы с клиентами в вашем салоне, особенностях корпоративной культуры, должностных обязанностях.

Задайте кандидату, например, два вопроса одновременно. Посмотрите. Запомнит ли он все вопросы и сможет ли ответить на них без напоминания.

Задайте вопрос неожиданно, в середине интервью, прервав собеседника на полуслове. Посмотрите на его реакцию.

В ходе беседы высаживайте противоречия друг другу мнения. Посмотрите, обнаружит ли это кандидат или согласится с каждым из них.

Высаживайте критическое замечание в адрес кандидата, его профессии. Посмотрите на реакцию. Таким образом вы в общих чертах узнаете его реакцию на критические замечания.

При необходимости можно использовать во время собеседования определенные системы психологического и профессионального тестирования кандидата.

Перед окончанием собеседования объявите: «У нас осталось еще около пяти минут, что я у вас не спросил из того, что вы хотели бы о себе рассказать?» Затем внимательно слушайте.

По окончании собеседования поблагодарите кандидата за участие. Сообщите, когда он сможет узнать о результатах. Создавайте о своем предприятии позитивное мнение.

После каждого кандидата проводите обсуждение, сравните свои записи с заметками и наблюдениями других членов комиссии или людей, которые ранее общались с кандидатом. Обязательно отметьте наличие качеств, которые важны для данной должности, а также те, которые станут препятствием для работы.

Ниже приводим примерный список контрольных вопросов для проверки анкеты кандидата по блокам.

1. Профессиональные навыки и компетентность. Справлялся ли кандидат со своими обязанностями и поставленными задачами? Насколько он грамотен, ответственен? Насколько высок его профессиональный уровень? Где повышал квалификацию? Как давно? Участвовал ли в профессиональных конкурсах? Каковы результаты? Занимался ли обучением других специалистов? Насколько успешно?

2. Интеллектуальные способности. Как вы оцениваете интеллект кандидата по десятибалльной шкале? Каковы его культурные интересы? Насколько легко он ориентируется в незнакомой ситуации? Успешно ли

справляется с несколькими задачами параллельно?

3. Навыки работы с людьми. Спросите, умеет ли кандидат строить свои отношения с людьми. Как он ладит с руководством? Насколько был популярен у клиентов? Как быстро находит общий язык с незнакомыми людьми? Каковы были его взаимоотношения с сотрудниками на прежней работе? Как ведет себя с подчиненными и коллегами по работе? Скорее всего, вы получите на эти вопросы ясные и недвусмысленные ответы, но обращайте внимание на реакцию кандидата, возможное неловкое молчание, паузы и пробелы в повествовании, изменение поз, жесты, мимику. Эти невербальные сигналы очень информативны. Например, при неудобном вопросе кандидат отклонился назад и оперся на спинку стула и скрестил руки и ноги. Данная реакция говорит о том, что вы затронули неприятную для этого человека тему, от которой он хочет отгородиться. При этом его ответ уже не так важен.

4. Мотивация кандидата. Что лучше всего побуждает его к работе: денежное вознаграждение? карьерный рост и повышение по службе? удовлетворение от хорошо сделанной работы? желание стать самостоятельным? прекрасные отношения в коллективе? одобрение руководства? подстегивающие «шлепки»? стабильность положения? все перечисленное выше?

Возможные дополнительные вопросы в ходе собеседования.

1. Если бы Вам нужно было охарактеризовать себя только одним словом, какое бы Вы выбрали?

2. В каком качестве Вы были бы полезны на нашем пред-
приятии?

3. Каковы Ваши цели, профессиональные и личные? Чего Вы
хотите достичь? Кем хотите стать?

4. Если мы возьмем Вас на работу, как Вы собираетесь заработать
ту сумму, которую желаете получать?

5. Назовите свою любимую книгу. Назовите свой любимый
фильм.

6. Как Вы снимаете напряжение? По каким признакам Вы опре-
деляете, что находитесь в состоянии сильного стресса и срочно
нуждаетесь в отдыхе?

7. Каковы взгляды и жизненные ценности Ваших родителей?
Чему они Вас научили? Чем Вы похожи на них? Чем Вы отли-
чаетесь от них?

8. Опишите характерные черты Вашей личности.

9. Каковы Ваши сильные и слабые стороны?

10. Что говорят о Вас Ваши бывшие начальники, коллеги и подчиненные?

11. Какие качества Вам больше всего не нравятся в других людях?

12. Расскажите о Вашей настоящей работе и о Ваших обязанностях.

13. Какие навыки и знания Вам необходимы, чтобы успешно выполнять эти обязанности?

14. Назовите три обстоятельства, которые Вам больше всего нравятся и не нравятся на сегодняшнем месте работы?

15. Я никогда толком не понимал, чем занимается (косметолог, визажист...). Не могли бы Вы мне объяснить? (Вопрос в стиле детектива Коломбо.)

16. Когда и в чем Вы потерпели неудачу? Расскажите, как это произошло, как Вы пережили неудачу и какой опыт извлекли из этого?

17. Как Вы занимаетесь самообразованием и личным развитием?

18. Что Вы можете сказать о своих организаторских способностях?

19. Как Вы планируете свой день, неделю и т. д.?

20. Насколько Вы аккуратны и педантичны в работе? Каким образом Вы восполняете недостаток эмоций?

21. Что больше всего занимает Ваше время?

22. Когда Вам лучше работается: утром или вечером?

23. Если бы Вы могли выбирать себе работу или дело по душе, не будучи ограниченным никакими рамками, что бы Вы выбрали?

24. Как Вы проводите свободное время?

25. Как бы Вы проводили свободное время, если бы его было больше?

26. Чем Вы любите заниматься больше всего на работе и в свободное время?

27. На каком месте Вам больше всего нравилось работать и почему?

28. Какие обязанности Вы не любите выполнять и почему?

29. Какие личные качества, как Вам кажется, мешают или могут помешать Вам раскрыть себя и полностью реализоваться в профессиональной жизни?

30. Вас когда-нибудь увольняли с работы? По какой причине?

31. Чего Вы ждете от нового места работы? Какие его особенности важны для Вас?

32. В чем заключается Ваша уникальность?

33. Что Вам пришлось изменить в себе и в своем отношении к другим людям, чтобы лучше ладить с коллегами?

34. С какими трудностями Вы сталкивались на предыдущем месте работы?

35. С какими людьми, клиентами Вам труднее всего работать?

36. С какими людьми Вам удается работать наиболее успешно?

37. Какие личные качества, по Вашему мнению, присущи любому успешному человеку? Как Вы оцениваете себя по этим критериям?

38. К кому Вы обращаетесь за помощью в процессе работы?

39. Какая обстановка и рабочая среда оптимальна для Вас с точки зрения эффективности и удобства работы?

40. Как Вы относитесь к критике со стороны руководства? Со стороны коллег? Со стороны клиентов?

41. Какие вопросы я забыл Вам задать? Какие вопросы ко мне остались у Вас? Что Вы будете делать, если победите в конкурсе и получите работу?

Несколько коварных вопросов для соискателя.

1. Если бы у Вас был 1 000 000 долларов, что бы Вы с ним сделали? (Если вы получите ответ, то обратите внимание на направления трат. Например, некоторые люди отвечают, что потратят деньги на себя – машина, недвижимость, «красивая жизнь» – такой ответ означает, что перед вами находится человек не слишком заинтересованный в работе, с невысокой мотивацией к трудовым достижениям. Если ответом будет «познание себя, мира», то перед вами человек любознательный, довольно обучаемый. Если же кандидат выберет варианты инвестирования этой суммы для получения еще большей суммы денег, то скорее всего у этого человека присутствуют деловые черты, ведущие его по жизни.)

2. Удачливый ли Вы человек? (Если человек считает, что он удачлив, то поинтересуйтесь примерами его удач. Возможно, его удачи построены на «ловкости рук», способности правильно подавать чужие достижения. Также вероятно, что его успех построен на хорошо развитой интуиции. Если же кандидат ответит, что он не очень удачливый человек, то поинтересуйтесь его планами на будущее. Возможно, подобный настрой вашего сотрудника может стать причиной многих неудач и неурядиц в работе. Вспомните, например, фильм «Невезучие».)

3. Чему Вы научились в последнее время? (Вопрос касается обучаемости Вашего сотрудника, так как на прямой вопрос: «Вы обучаемы?», скорее всего, последует ответ: «Да, конечно!» Если сотрудник обучаем, то пусть приведет примеры своих достижений и новых навыков. Вполне вероятно, что новые возможности сотрудника можно будет эффективно использовать в работе предприятия.)

4. Если бы у Вас была волшебная палочка, что бы Вы сделали в первую очередь? (Вопрос относится к скрытым желаниям данного человека. Здесь важно внимательно слушать и уточнять услышанное, так как понимая внутренние желания человека, можно прояснить определенные моменты для построения системы его мотивации. Таким образом можно распознать людей, ориентированных на честность или, наоборот, на скрытое властное подавление других, а также понять искренность Вашего собеседника. При этом следует обязательно помнить, что не стоит «подсказывать правильный ответ». Многие кандидаты ждут подобных «подсказок».)

Вопросы для руководителя (после собеседования).

1. Нравится ли Вам этот человек?

2. «Горели» ли у него глаза, когда обсуждали его профессию и работу?

3. Что у него не получилось? Чего ему не хватило?

4. Какой репутацией в компании он пользовался?

5. Как он общался с людьми?

6. Какими были его отношения с руководством?

7. Почему он ушел с прошлого места работы?

8. Насколько энергичен он был?

9. Чего ему удалось достичь?

10. Что Вы хотели бы изменить в нем?

11. Чего не хватает этому кандидату, чтобы стать идеальным работником?

Эти вопросы руководитель может задавать сам себе или же своим коллегам, с которыми проводил данное собеседование, как членам отборочной комиссии, поскольку некоторые моменты иногда лучше проговаривать вслух. Особенно это касается людей с ведущим слуховым каналом получения информации – аудиалов.

После успешного собеседования для оставшихся кандидатов надо провести профессиональное тестирование с целью уточнения их профессиональных навыков. Тестирование может быть как практическим, так и устным. Возможно его проведение в форме деловых или ролевых игр.

Для практического тестирования потребуются модели, материалы, инструмент и оборудование. Все эти компоненты предоставляются руководителем предприятия. Довольно часто руководители салонов сами становятся моделями для специалистов по маникюру, педикюру, массажистов, косметологов. Для парикмахеров стоит пригласить моделей со стороны.

Если руководитель не является экспертом в той области, в которой проводится тестирование, необходимо пригласить опытного мастера для оценки профессиональных навыков и знаний кандидата.

Тестирование должно сократить список претендентов. Если же кандидатов изначально мало, нужно ли проводить длительную фильтрацию? Нужно, так как с работником необходимо вести диалог с позиций реальной оценки его возможностей и способностей, а не на основании домыслов. Иначе в будущем могут возникнуть трудности.

Изучение психологического портрета сотрудников позволяет:

- сформировать «свою» команду;

- детально оценить возможности своего персонала (его мотивацию к работе, ожидания, предпочтения);
- наиболее полно удовлетворить потребности сотрудника;
- повысить качество обслуживания клиентов.

Для создания команды единомышленников необходимо потратить время и силы на выяснение целей, основных ценностей, наработанных стереотипов, рабочих привычек ваших сотрудников.

К сожалению, на предприятиях салонного бизнеса нередко наблюдается несовпадение целей предприятия и работника. В то же время единство этих целей создает эффект усиления результата, так как сотрудник трудится не только на себя, но и на общее дело, добиваясь не только собственного благополучия, но и создавая дополнительный доход для всего предприятия. Однако этого удается достичь не за счет внушения или идеологии, а естественным путем. Примером может служить система внутренних «рекомендаций», когда один специалист рекламирует своего соседа и коллегу.

При работе с персоналом часто используют метод принуждения работника к выполнению нужной руководителю задачи, используя его зависимое положение. Однако работа, не приводящая к достижению целей работников, малоэффективна. Рано или поздно потери салона от неэффективности труда сотрудников превысят временный выигрыш от того, что принуждение обходится дешевле стимулирования.

Руководителю следует всегда помнить, что реализация задач предприятия в рыночной среде не занимает должного места в системе ценностей его работников и, следовательно, цели работников не совпадают с предпочтениями руководства.

Успех салона у клиентов часто связан с доброжелательной и спокойной обстановкой в его коллективе. Такая ситуация возникает при ясном понимании правил работы, обслуживания клиентов, при принятии и четком соблюдении этих правил всеми сотрудниками, внимательном отношении к пожеланиям и претензиям клиентов.

Успех сотрудничества возможен только при внимательном и детальном рассмотрении выгод каждой из сторон. В данном случае – предприятия и руководителя, с одной стороны, сотрудника – с другой, клиента – с третьей.

Отчего возникают конфликты в коллективе? Часто они связаны:

- с непониманием целей и ценностей вашей организации;
- с различным пониманием правил работы в организации;
- с способами достижения поставленных целей;
- с методами оценки результатов;
- с различиями темпераментов, психотипов сотрудников;
- с различием жизненных ценностей и опыта у разных сотрудников, работающих вместе.

Чтобы избежать разнотечений в понимании, следует стремиться к большей открытости и гласности, за исключением вопросов финансов и коммерческой тайны.

Большинство руководителей не обращают должного внимания на психологические особенности своих сотрудников, что приводит к различному пониманию целей и задач организации, служебных обязанностей сотрудников, а в результате – к появлению напряженности в коллективе, конфликтным ситуациям.

Знание побудительных мотивов сотрудника дает возможность руководителю создать гибкую и почти индивидуальную систему стимулирования. Для успешного мотивирования сотрудника прежде всего необходимо ясно знать и понимать, что дает ему работа в вашем салоне.

Руководителю предприятия салонного бизнеса не мешает знать: «Зачем его сотрудники ходят на работу?» Исследования, проводимые в салонах красоты, показывают, что часто специалисты выбирают то или иное предприятие, потому что для них это:

- «интересная» работа;
- дружный коллектив;
- престиж;

- возможность профессионального развития;
- возможность дополнительного обучения;
- возможность самореализации;
- возможность карьерного роста;
- достойная заработка;
- стабильное положение и пр.

Методы оценки способностей и особенностей будущего сотрудника:

- по результатам психологического тестирования;
- по резюме;
- по телефонному разговору с кандидатом (голос, речь);
- по поведению во время собеседования (манеры, жесты, речь и т. п.);
- по особенностям почерка;
- по чертам лица.

Почерк каждого человека индивидуален и своеобразен. Использование информации о человеке, заложенной в почерке, даст возможность руководителю лучше понимать своих сотрудников. Провести такой графологический анализ руководитель может, либо изучая особенности почерка самостоятельно, либо сотрудничая со специалистом по социальной психологии и психоiagnosticsке. При этом следует помнить, что нет хороших и плохих почерков. Есть люди, которые лучше или хуже подходят для той или иной работы.

Особенности почерка могут поведать о таких чертах человека, как:

- работоспособность;
- дееспособность;
- склонность к тряпкам или накоплениям;
- смелость или осторожность;
- уровень оптимизма, порядочности, самомнения, коммуникабельности и о других важных чертах характера.

Анкета может дать информацию:

- об опыте работы;
- об общем и профессиональном образовании;
- об уровне подготовки;
- о семейном положении, наличии детей;
- о социальном положении;
- об отдельных личных чертах, увлечениях;
- о мотивах устройства на работу.

Телефонный звонок кандидату поможет руководителю оценить успешность будущей работы, например, администратора (как одной из ключевых фигур салона красоты). Следует обратить внимание:

- на особенности интонации (интенсивность речи, громкость, тембр, темп, интонационное ударение);
- на коммуникативные способности, в том числе способность связно излагать свои мысли.

При разговоре по телефону человек получает информацию как верbalным путем, так и прислушиваясь к интонациям собеседника. Большую часть впечатления (примерно 2/3) разговаривающий формирует по вокальным составляющим – тембр, скорость речи, высота голоса и т. п. Поэтому голос администратора по телефону может понравиться будущему клиенту, а может оттолкнуть его.

Представьте себе ответ администратора очень низким, кричащим, либо совершенно лишенным эмоциональной окраски голосом. Это, конечно, крайности, но они тоже встречаются. Ответ по телефону должен звучать доброжелательно, внимательно, мягко, заинтересованно.

Поведение человека при собеседовании, его жесты, положение рук, ног, головы, глаз, манера держаться говорит руководителю предприятия:

- об уверенности в себе;
- об открытости/закрытости позиции, в том числе о степени доверия к собеседнику;
- о заинтересованности в работе (разговоре);
- о поведении в стрессовой ситуации, ведь собеседование – это стресс;
- о желании доминировать (слегка отклоненная прямо поставленная голова) или подчиняться (наклоненная вперед шея);
- о стремлении выдать желаемое за действительное (в том числе по движениям глаз при ответе на вопросы – при воспоминании и при придумывании направления взгляда различны), а также дает много другой полезной информации.

Неуверенная поза, интонация, закрытые жесты (скрещенные руки или ноги) сигнализируют о неуверенности человека, либо о его желании что-то скрыть, о чем-то умолчать, либо о чувстве превосходства, например в сочетании с высоко поднятым подбородком. Часто излишне самоуверенный человек может стать для вас центром оппозиции. Услужливый сотрудник может быть великолепным актером за счет психологической адаптивности, а может – подхалимом. Это зависит от наличия либо отсутствия других его личных качеств, системы его ценностей.

Ярких и однозначно читаемых сигналов не существует, любая реакция и качество требует дополнительных подтверждений. Ищите их.

Психологическое тестирование с использованием профессиональных тестов позволяет получить дополнительную информацию о сотруднике, в том числе узнать его:

- тип личности;
- тип психической конституции;
- уровень интеллекта;
- коммуникационные способности;
- особенности поведения в конфликте;
- лидерские и организаторские качества и т. п.

Черты лица собеседника могут рассказать о степени развития таких черт и качеств, как:

- обучаемость;
- инициативность;
- порядочность;
- лидерские качества;
- уверенность в себе;
- пунктуальность;
- скрытность, осторожность, трусость, смелость;
- проницательность, подозрительность, внимательность;

- воля (способность отстаивать свои интересы);
- особенности нервной системы и порог раздражимости;
- властолюбие и жажда авторитета, озабоченность собственным имиджем;
- практические, деловые и коммерческие задатки и т. д.

Перед окончательным решением о приеме на работу того или иного кандидата многие руководители проводят дополнительное собеседование.

Правильный прием на работу

Приняв решение о приеме сотрудника на работу, руководителю предприятия необходимо правильно оформить всю кадровую документацию:

- подготовить должностную инструкцию;
- получить заявление о приеме на работу;
- издать приказ;
- ознакомить работника с приказом;
- сделать запись в трудовой книжке;
- ознакомить работника с его должностной инструкцией;
- провести необходимые инструктажи, в том числе и по охране труда.

Для успешной работы нового сотрудника рекомендуется ввести его в должность, ознакомить со всеми особенностями вашего предприятия, познакомить со всеми работниками, их должностными обязанностями.

Прием на работу оформляется по срочному или бессрочному трудовому договору. Срочный трудовой договор по действующему Трудовому кодексу РФ может оформляться на срок до 5 лет.

Затем директору необходимо правильно оформить трудовые отношения с будущим сотрудником, соблюдая все юридические нормы трудового законодательства. Несоблюдение юридических процедур может создать различные сложности, вплоть до штрафов со стороны проверяющих организаций. Относитесь серьезно к документам, это ваша соломка, которую лучше вовремя подстелить. Образцы трудовых договоров для различных должностей работников приведены в Приложениях 6 и 7.

Директор должен помнить, что у него имеется возможность организовать дополнительную проверку кандидата во время испытательного срока, который по действующему Трудовому кодексу РФ может длиться до 3 месяцев.

При этом испытательный срок – это время для проверки профессиональных и личных качеств сотрудника, для его обучения, адаптации в коллективе. Используйте испытательный срок полноценно, проверяйте и учите вашего будущего сотрудника. Когда испытательный срок закончится, вы оформите кандидата на работу либо уволите. Если у вас возникают сомнения по поводу какого-то сотрудника: «Тот ли это человек, что мне требуется?», то стоит повнимательнее присмотреться к причинам своих сомнений. Если они оправдались, лучше расстаться, чем создавать сложности в будущем.

Испытательный срок необходим для выяснения того, насколько данный соискатель соответствует заявленным требованиям. Многие руководители относятся к испытательному сроку довольно формально или несерьезно, а зря. По его окончании директор должен принять решение о том, принимает он на постоянную работу этого кандидата или нет. Поэтому организуйте работу соискателя в этот период максимально результативно, давайте задания, реально проверяйте их выполнение. Возможно назначение из числа постоянных сотрудников кураторов, наставников для соискателя. Тогда к окончанию испытательного срока директор получит точную и ясную оценку работы нового сотрудника, и решение о приеме на работу или увольнении будет принято максимально осознанно.

Также задачей руководителя является точное отслеживание как испытательного срока, так и даты истечения срочного трудового договора. Пропуск срока увольнения по окончании испытательного или указанного в договоре срока ведет к тому, что для работника автоматически начинает действовать бессрочный трудовой договор.

Обучение персонала салона красоты

В процессе работы салона возникает необходимость в повышении квалификации того или иного сотрудника. Эта тема становится все более актуальной в связи с усилением конкуренции и повышением требований к качеству работы салона красоты со стороны клиентов. Обучение может происходить:

- за счет сотрудников;
- за счет предприятия;
- за счет совместных вложений предприятия и сотрудника.

Каждый из этих вариантов имеет свои плюсы и минусы.

1. *Сотрудник учится и повышает квалификацию за свой счет.* Внимание и стремление к получению знаний и навыков довольно велико. «Надо отрабатывать вложенные в себя инвестиции». Применение на практике полученных знаний происходит с максимальной эффективностью. Правда, применяется такой вариант нечасто.

В основном к такому «самофинансированию» прибегают специалисты, имеющие большой опыт и заработавшие денег на свое развитие. Для «молодого» специалиста осилить оплату своего обучения довольно трудно, так как денег на свое развитие еще не накопилось. В данном случае возникает один негативный для работодателя момент – трудность удержания обучившегося за свой счет работника на предприятии, так как салону он ничем не обязан.

2. *Сотрудник учится за счет предприятия.* При этом у него не всегда проявляется стремление учиться и отдача от такого обучения не всегда бывает высокой, так как обучение может происходить и без желания сотрудника, а также потому, что сам он не много вкладывал в этот процесс. Это, кстати, относится и к ситуациям, связанным с проведением тренингов и корпоративного обучения, например элементам корпоративной культуры. Сотрудник обязан «отработать» вложенные в него средства, но не всегда этого удается достичь.

3. *Долевая оплата обучения сотрудника,* например из расчета 50 на 50. В настоящее время это наиболее перспективный вариант, так как и сотрудник делает вложения в себя, и предприятие несет на себе не всю финансовую нагрузку. При этом и мотивация, и отдача обучаемого довольно высоки.

В случае обучения за счет предприятия необходимо составить с данным работником ученический договор, по которому предприятие берет на себя материальные затраты по обучению, а сотрудник обязуется отработать на предприятии согласованное время. Время отработки зависит от величины вложений в обучение, зарплаты специалиста, востребованности обучения. Данная норма утверждена действующим ТК РФ и принимается к рассмотрению судами в случае нарушений положений подобного договора. Образец договора на обучение приведен в Приложении 8.

Ученический договор гарантирует предприятию отработку сотрудником определенного срока после обучения и таким образом защищает салон, например, от увольнения специалиста по собственному желанию сразу после повышения им квалификации за счет фирмы. Такие ситуации были ранее довольно частым явлением, что выработало у владельцев и управляющих отрицательное отношение к вложению средств в обучение персонала. Это оказывало негативное влияние на салонный бизнес из-за того, что профессиональный уровень специалистов рос недостаточными темпами.

Средства на обучение сотрудника, взятого на работу с испытательным сроком, не удастся вернуть в случае, если он уволен как не выдержавший испытание.

Существует еще одна система оплаты вложений в нового сотрудника, гарантирующая определенную отдачу от обучения. Это передача денег в долг от физического лица (владельца, директора) физическому лицу (сотруднику) на цели обучения, оформленная распиской, заверенной у нотариуса.

Используется директорами и еще один вариант страхования инвестиций в персонал. Оплата производится за счет предприятия, но по итогам каждого месяца из зарплаты обучающегося сотрудника

вычитываются определенные суммы в счет погашения долга. С точки зрения законодательства этот подход не совсем правомерен, но зато он довольно действенный.

Старайтесь думать о людях хорошо, но и не забывайте подстраховаться, особенно в финансовых вопросах.

С особенностями заключения договора с сотрудниками, работающими по совместительству, вы можете ознакомиться в Приложении 9.

Секреты менеджмента салонного бизнеса

Вопросы управления персоналом и предприятием крайне важны для успешного руководителя. Какие же «подводные камни» встречаются на пути директора салона? Попадание под влияние сотрудников, интриги в салоне и конфликты в коллективе, недоброкачественная работа сотрудников, конфликты между сотрудниками и клиентами, «ставка на чужого игрока» и множество других. Давайте попробуем разобраться, как обойти все эти препятствия на пути к успеху.

Как не попасть под влияние своих сотрудников

Практика манипулирования директором и владельцем со стороны сотрудников довольно часто встречается в салонах. Такое бывает даже в отношении видавших виды и закаленных в бизнес-боях директоров. Технику манипуляций и интриг можно рассматривать долго и тщательно. Помните, все начинается не вдруг и не сразу. Интриги при этом нельзя искоренить, как нельзя переделать женщину. Женщина и интрига – это две стороны одной медали. Поэтому большая просьба к тем, кто не любит интриги и боится их: не начинайте «крестовых походов». Есть в интригах и много позитивного. Важно правильно использовать этот инструмент.

Руководитель более подвержен «внешнему управлению»:

- если он предельно «серъезен», прямолинеен;
- если он «зависим» от работников;
- если он не понимает сути происходящих на предприятии процессов;
- если он сам не выполняет «внутренние правила», установленные в коллективе и на предприятии.

Только зная реальное положение вещей, имея собственное видение и стратегию развития, относясь к жизни отчасти философски, понимая, как работает этот бизнес, создавая и поддерживая правила в вашем «монастыре», можно добиться высоких результатов и значительной независимости.

Предпосылки для управления директором со стороны персонала:

- слабый или, наоборот, очень сильный лидер, делающий все сам;
- отсутствие у директора профессионализма в вопросах того, что делает салон;
- руководитель не знает, что хочет клиент;
- отсутствие у директора познаний в области продаж салонных услуг и товаров;
- руководитель соглашается на «заоблачно» высокую и неоправданную оплату труда специалистов, не занимается анализом и управлением предприятием.

Если руководитель идет на поводу у коллектива, то сотрудники начинают активно пользоваться этим моментом, достигая собственных целей и получая, не всегда заслуженно, многие блага. При этом нередки случаи шантажа и «силовых» угроз.

Если руководитель «сильный», то персонал избирает иную тактику. Он ищет возможность загрузить руководителя работой, неожиданно возникшими обстоятельствами. В этом случае даже методы привлечения работников к ответственности не дают большого эффекта. Помните, нас 70 лет воспитывали, что капиталисты – это плохие люди, а пролетарии – хорошие. Многие работники живут именно с таким мировоззрением, дающим им моральную поддержку в реализации «тихого вредительства». За вашей спиной формируется «пятая колонна». Диктат и террор никогда не давали положительных результатов. За рубежом в этой связи более популярна идея «социального партнерства», когда владельцы и работники совместно решают одни задачи и несут ответственность за полученные результаты.

Управление персоналом – сложная задача даже для опытных руководителей. Как не попасть в зависимость от работников? Внимательно относиться к вопросам отбора сотрудников. Установить критерии работы и ее оценки в виде должностных инструкций, разработать положение об аттестации, а также правила поведения в вашем салоне в виде положения о персонале, которое может заменить собой правила внутреннего трудового распорядка, а возможно, и сформулировать корпоративную этику, например в виде внутреннего устава или правил поведения в салоне красоты (см. Приложения 10, 11 и 14).

При этом руководителю стоит внимательно относиться к вопросу кадрового резерва. С этим во многих салонах большая «напряженка». Только имея в «запасе» тех или иных специалистов, можно довольно уверенно двигаться вперед по пути развития. В противном случае самая большая неприятность случится в самый неподходящий момент, в полном соответствии с законами Мерфи.

Один из часто задаваемых вопросов: «Что делать, если опытный мастер, приносящий значительную выручку, не выполняет требования директора?»

Для поиска ответа на этот вопрос руководителю необходимо всех сотрудников своего предприятия мысленно разделить на «своих» и «чужих». Это важно сделать для того, чтобы ясно отдавать себе отчет в том, кто заслуживает вашего доверия. Довольно часто на место «чужих» сотрудников стоит вести отбор кандидатов. «Свои» сотрудники становятся опорой директору, кристаллом, вокруг которого начинает строиться команда.

Критерии отбора каждый руководитель составляет сам в зависимости от целого ряда факторов, таких как внутренние ценности, особенности организации работы и пр.

Создание кадрового резерва осуществляется путем постоянного поиска «лучших» сотрудников, поддержания контактов с теми соискателями, которые не подошли вам по «второстепенным» показателям.

Одним из обстоятельств приема на работу нового персонала является приход сотрудников с опытом работы и устоявшимися правилами поведения.

Для руководителя салона красоты выгодно, когда к нему на работу устраивается сотрудник с приличным опытом работы, с собственной клиентской базой, с новыми взглядами и свежими идеями по поводу улучшения работы салона. Это действительно здорово, когда предприятие активно развивается, в салоне много клиентов, высокая выручка. Поэтому довольно часто встречаются ситуации, когда руководитель ищет опытного специалиста со своей клиентурой. Давайте рассмотрим эту ситуацию подробнее и попробуем определить ее плюсы и минусы.

В этой бочке меда кроется и ложка дегтя – чужие правила, по которым сотрудник работал или говорит, что работал в других салонах. При этом хочется отметить, что опытные директора, знающие ситуацию на рынке салонного бизнеса, почти сразу дают отпор любой попытке ввести «чужой устав» в своем «монастыре». А вот начинающему руководителю сложнее противостоять аргументам типа: «Во всех преуспевающих салонах нашего города делают только так», ведь подобная информация поступает от специалистов, опытных, проработавших в разных местах длительное время.

Какие же правила чаще всего пытаются внедрить новые сотрудники?

Лидером, безусловно, является тема оплаты и условий труда сотрудников. Чаще всего руководители встречаются со следующими утверждениями: «Меньше 50 % в любом нормальном салоне не платят» или «Раз я прихожу к вам со своей клиентской базой, мой процент должен быть выше (до 70 %)», «А в моем предыдущем салоне зарплату платили ежедневно».

Оплата труда в размере 50 % и более от стоимости услуги является для предприятия экономически убыточной. Она может быть целесообразна только для специалистов, работающих исключительно на своих расходных материалах (чаще всего это относится к мастерам по маникюру и педикюру), поскольку вести точный учет расходных материалов в этом случае очень сложно. Во всех остальных случаях столь высокие проценты являются однозначно завышенными.

Также помните, что «личные» клиенты специалиста – это люди, которые не хотят обслуживаться дома. Они предпочитают нормальное обслуживание домашнему и недорогому сервису «а ля волосы на газетке».

Пример 17

Проведенные исследования в салонах Москвы, Санкт-Петербурга, Новосибирска, Омска, Красноярска, Благовещенска, Волгограда, Астрахани, Ростова-на-Дону, Ставрополя, Киева, Одессы, Ижевска, Сургута и других городов, говорят о том, что руководители преуспевающих салонов не платили своим специалистам такой высокой зарплаты. Преуспевающими салонами считались те из них, где имелись средства на развитие, а также довольно значительная прибыль по результатам деятельности. Существует закономерность – чем выше класс салона, тем ниже процент зарплаты специалиста.

Наличие своей клиентской базы не является поводом для повышения процента заработной платы. Помните, что, выплачивая своим сотрудникам зарплату 50 % и более, вы попадаете в ситуацию, когда не сотрудник работает на предприятии, а вы и предприятие работаете на этого сотрудника. При этом вам никто не гарантирует, что, поработав некоторое время, подобный специалист не перейдет в другой салон вместе со своими клиентами, добавив к ним и тех, кто был наработан у вас.

Что же касается частого вопроса по поводу ежедневной выплаты заработной платы, хочется напомнить вам и вашим сотрудникам, что подобная практика запрещена действующими Налоговым и Трудовым кодексами. Возможна только выплата два раза в месяц.

Сотрудников, которые действительно хотят работать в вашем салоне и не собираются покидать его в скором времени без предупреждения, подобная практика выплаты заработной платы вполне устроит. Самому предприятию такая система оплаты труда также выгодна, так как позволяет накапливать реальные денежные средства для оплаты своих расходов, закупки материальных средств.

Если же весь коллектив настаивает на ежедневной выплате зарплаты, выясните причину такого единодушия, возможно, оно вызвано недоверием к тому, как в салоне ведутся учет клиентов и начисление заработка платы.

На втором месте по частоте возникновения стоят «чужие» правила, относящиеся к вопросам трудовой дисциплины.

- Опоздания. От напористого: «15 минут не считаются опозданием» до слезного: «Моя предыдущая хозяйка – душевная женщина, всегда входила в мое положение».

- Время ухода из салона: «А чего сидеть „до упора“, если клиентов нет?»

- Звонки по телефону: «Ну и что из того, что телефон был занят 20 минут. Пусть клиенты думают, что у нас аншлаг».

- Уборка рабочего места и посуды после еды: «А в других салонах это входит в обязанности администратора (уборщицы)».

- Обслуживание сотрудников вашего салона: «Сколько лет работаю, ни разу не слышала, что нельзя обслуживаться в рабочее время». Этую группу высказываний по понятным причинам оставим без комментариев...

И, наконец, последняя группа «чужих» правил касается условий труда специалистов, а также прав и обязанностей руководителей и сотрудников. Приведем наиболее распространенные высказывания.

«Без климазона^[1] салона не бывает!»

«Все приличные салоны работают на. (далее следует название торговой марки)».

«Никто кроме вас не наживается на продаже косметики своим сотрудникам».

«Реклама – обязанность директора».

«Акции со скидками для клиентов должны проходить за счет хозяев».

«Сотрудники – лицо салона, поэтому они должны обслуживаться в салоне бесплатно!»

«Во всех приличных салонах чай, кофе для сотрудников покупает директор».

«Однаковая для всех сотрудников форма одежды делает салон похожим на инкубатор».

Если вам нарисовали прекрасную картину «идеального» с точки зрения сотрудника салона красоты, поинтересуйтесь, что осталось от этого «райя» в настоящее время. Довольно много салонов оказывались на грани банкротства отчасти из-за того, что руководители, боясь потерять ценных специалистов, соглашались практически на все их условия.

Что же делать? Выход один – разрабатывайте и внедряйте свои правила. Это тяжелый труд. Сложность не только в том, чтобы написать правила, удобные для работы и согласующиеся с концепцией вашего салона. Основная задача – донести целесообразность и даже выгоду внедрения ваших правил до всех без исключения сотрудников, а также наладить постоянный контроль за их исполнением.

Не следует игнорировать информацию о порядках, установленных в других салонах, скорее наоборот. Слушайте, анализируйте чужие ошибки или удачные решения.

Рекомендуется все советы оценивать по следующим критериям. Во-первых, кто получит выгоду от введения новых правил – салон или сотрудник. Во-вторых, каковы будут предполагаемые последствия от их внедрения.

И если после введения новых правил выиграет прежде всего ваш салон красоты, а последствия предполагаются в виде увеличения числа клиентов, то внедряйте их смело.

Как использовать интриги в салоне красоты в «мирных» целях

«Интрига» (от фр. *intrigue* – запутывать) – это комплекс сложных и скрытых комбинаций для достижения чего-либо.

(*Словарь иностранных слов*)

Не менее важно при работе и управлении сотрудниками салона красоты учитывать элемент интриги.

В любом женском коллективе интриги встречаются довольно часто. Предприятия индустрии красоты, к сожалению, не являются исключением.

Для того чтобы интрига удалась, тот, кто ее плетет, должен обладать по крайней мере двумя качествами – это творческое мышление и знание человеческой природы. Сотрудники салонов красоты, безусловно, отвечают всем этим «требованиям».

Спросите у любого из них, в чем заключается его работа. И вы вряд ли услышите в ответ: «В качественном обслуживании клиентов». Нет, они не обслуживаются, они занимаются творчеством, создают красоту. А разве можно создавать красоту, не имея творческого мышления?

Хочется привести только одну мысль: сотрудники, чья работа непосредственно связана с прямым контактом с людьми, рано или поздно становятся знатоками «человеческих душ», то есть профессиональными психологами, правда, без официальных дипломов.

Если ваш женский коллектив состоит в основном из творческих людей, знающих основы психологии взаимоотношений не по учебникам, а благодаря многолетней практике, то можно предположить, что вы либо уже сталкивались с интриганством, либо столкнетесь в ближайшем будущем. А посему давайте рассмотрим это явление со всей тщательностью и вниманием. Чтобы при невозможности полного его истребления уметь хотя бы управлять этим процессом.

Итак, какие интриги наиболее часто встречаются на предприятиях индустрии красоты?

Во-первых, это интрига против отдельного сотрудника. Например, против «неугодного» администратора. Если администратор слишком «правильный» или требовательный по отношению к коллективу (мало ли чем можно «не угодить»), то рано или поздно к вам, как к руководителю, начнут поступать «жалобы» со стороны сотрудников на его «некачественную» работу. Тексты жалоб могут быть самыми разнообразными, но, как правило, без доказательной базы (если, конечно, не брать в расчет «показания» доверенных лиц жалобщика). В конце концов, цель этих обращений в том, чтобы зародить в вас сомнения в отношении объекта интриги, а не в том, чтобы реально улучшить положение дел в салоне.

Во-вторых, это «столкновения» коллективов разных смен. Интрига закручивается на противостоянии двух специалистов одного подразделения, работающих в разных сменах. Например, мастеру-парикмахеру говорят, что его коллега, работающий в другую смену, не слишком лестно отзывался о его профессиональных способностях. Реакцию мастера на этот «доклад» передают «во всех красках и подробностях». Далее сценарий развивается по принципу «наших бьют». И как результат – коллектив делится на два враждующих лагеря, а весь салон напоминает зону боевых действий, куда начинает затягивать не только сотрудников салона, но даже и клиентов.

И последний вид интриги, о котором нельзя не вспомнить, направлен против руководителя. Директору или управляющему дают понять, кто является в салоне главной ценностью, а то и истинным «хозяином» (и это вовсе не клиент).

Пример 18

В одном из салонов города Москвы пришлось наблюдать, как клиентка, «накрученная» специалистом, в течение получаса пыталась доказать управляющему, что просьба сделать музыку немного тише является «хамством» по отношению к ней и к обслуживающему ее мастеру. Доводы управляющего, что уровень звука был уменьшен по просьбе других клиентов, естественно, приняты не были.

Во всех приведенных примерах прослеживается механизм действия интриги.

1. В игре под названием «интрига» всегда есть цель.
2. Интрига строится на знании эмоциональных реакций человека. Возможно, именно по этой причине в мужских коллективах интриганство встречается реже, ведь мужчины менее эмоциональны, чем женщины.

3. Действия в интриге, как правило, скрытные и многоходовые. Зачастую объект интриги догадывается, что он (она) стал жертвой, только в тот момент, когда ситуация становится похожей на «снежный ком»: и выбраться сложно, и концов не найти.

4. Важно помнить, что интрига – это не коллективное творчество. Автор всегда один. И «вычислить» его не всегда просто. Интриганка закручивает свою игру так, чтобы остаться максимально не замешанной. Высшим пилотажем является создание ситуации, когда от сплетенной интриги весь персонал салона находится в состоянии глубокой вражды, а интриганка «плечом к плечу» с руководителем пытается восстановить порядок: «Я же вас предупреждала, что в коллективе начались непонятные волнения!»

Поскольку цель интриги всегда достигается чужими руками, возникает правило вычисления интриганки: «Автор интриги тот, кто получит наибольшую выгоду, оставаясь наименее заметным».

Для того чтобы понять, как бороться с интриганством, давайте разберемся с основными предпосылками для возникновения интриги.

1. Наличие слишком большого количества свободного времени у сотрудников.

Тогда целью становится избавление от скуки. И если интрига удается, то скучать никому уже точно не придется.

Если подобные варианты проходят в вашем салоне, то пора задуматься о том, как уменьшить количество «свободного» времени у сотрудников. Пусть члены вашего творческого коллектива придумывают варианты проведения праздников: «Встреча Нового года», «8 Марта», «1 Апреля», «День рождения салона», «Дни рождения сотрудников», «Презентация салона» и т. д. Все эти мероприятия должны проходить с пользой для салона. А это значит, что подготовка к ним должна быть основательной, при участии всего коллектива.

В периоды, когда праздников нет, хорошо работают конкурсы на лучшую идею по развитию салона, лучшее предложение по привлечению новых клиентов, акции для постоянных клиентов. Не забудьте про призы для победителей, а то интереса не будет. Главное, чтобы ваши сотрудники были постоянно заняты.

2. Чувство зависти к «фаворитам».

Если вы по неосторожности выказали свое благорасположение одному из сотрудников (перспективному специалисту), то не удивляйтесь, если этот сотрудник в ближайшее время уйдет из салона «по собственному желанию». Хотя реально это будет желание того, кто не приемлет «любимчиков».

3. «Жажды власти».

Если в вашем коллективе завелся сотрудник с большим желанием попробовать себя на руководящей должности, не упускайте его из поля зрения. В противном случае вы рискуете вырастить у себя под боком «серого кардинала» – человека, который будет реально управлять вашим салоном.

Противостоять интриганке с ярко выраженными лидерскими качествами крайне сложно. Поэтому от таких сотрудников коллектив салона лучше избавлять, пока этот лидер оппозиции не избавил салон от вас.

Если же лидерские качества выражены не слишком ярко, то можно обойтись без крайних мер, направив энергию интриганки на «мирные цели». Например, можно поручить ей «воспитание» сотрудника, отстающего по дисциплинарным показателям. Или давать «задания» по претворению в жизнь коллектива важных идей руководителя. Кроме того, интриганка может отлично «сработать» для приобщения постоянных клиентов к услугам салона. Интрига довольно часто является способом активного эксперимента.

Но это уже высший пилотаж для руководителя: не просто переиграть интриганку, а победить ее же оружием, сыграв на ее стремлении «порулить» в вашем салоне. А с другой стороны, почему бы и нет? Ведь большинство руководителей салонов красоты – женщины, причем не менее творческие личности, чем их сотрудники. Руководителям-мужчинам тоже не стоит отчаиваться. Достаточно вспомнить такую легендарную личность в истории, как мастер интриг кардинал Ришелье.

Можно ли окончательно искоренить интриги в салоне красоты? Конечно нет, но быть к ним готовым и направлять их энергию в позитивное русло можно и нужно.

Как создать действующую должностную инструкцию

В дальнейшем директору следует помогать развитию своих сотрудников и успешно управлять их повседневной рабочей деятельностью. Не забывайте, что все люди разные, но добиться значительного успеха можно только командными усилиями, направленными на достижение общих целей.

Составление должностных инструкций часто является слабым местом управления предприятием и

персоналом. Иногда и сотрудники, и руководители долгое время работают, не зная своих прав и обязанностей. В качестве подспорья в ликвидации данной проблемы далее приводится примерный порядок разработки должностной инструкции для сотрудников предприятий салонного бизнеса.

Должностная инструкция призвана регулировать производственные отношения, формализует полномочия и обязанности работника. Этот документ разрабатывается, как правило, руководителями подразделений для своих непосредственных подчиненных. Однако на небольших предприятиях этим занимается его руководитель. Он же утверждает должностные инструкции. На крупных предприятиях, таких как фитнес-центры, большие салоны, инструкции разрабатываются руководителями нижнего звена, а утверждаются соответствующими заместителями по функциям.

Первые экземпляры должностных инструкций хранятся в отделе кадров, вторые – у руководителя подразделения, третьи – у работников. Должностные инструкции должны разрабатываться в соответствии с положением о подразделении (предприятии). Качественно подготовленный комплект должностных инструкций охватывает все функции подразделения и в рамках выполнения технологического рабочего процесса равномерно или с учетом уровня квалификации распределяет нагрузку между работниками.

Каждая инструкция должна давать ясное представление об особенностях должности, к которой она относится. Ее положения должны служить целям реализации стратегического плана компании. Качественно подготовленная должностная инструкция способна оказать неоценимую помощь в процессе управления персоналом предприятия и выполняет следующие функции.

Во-первых, должностная инструкция дает сотрудникам представление о том, каких действий от него ожидают, каковы его права и обязанности, по каким критериям будут оцениваться результаты его работы, а также представляет ориентиры для повышения уровня квалификации работника в рамках данной должности. Участие в обсуждении должностной инструкции представляет работнику возможность влиять на формирование условий, организации труда и критерии его оценки.

Во-вторых, поскольку должностная инструкция служит основой для проведения оценки результатов трудовой деятельности работника, она способствует принятию взвешенных решений о его дальнейшем внутреннем движении в компании и возможных вариантах переподготовки (повышении в должности, перемещении на другой участок работы, увольнении, зачислении в резерв руководящих кадров, направлении на дополнительное обучение и т. п.).

В-третьих, должностная инструкция применяется в процессе найма работников как документ, устанавливающий критерии, по которым должна производиться оценка профессиональных кандидатов на вакантные должности.

В-четвертых, должностные инструкции используются для построения внутрифирменной иерархии, систем вертикальной подчиненности и оплаты труда.

В-пятых, анализ должностных инструкций (обязанностей, полномочий и т. п.) предоставляет руководителю необходимую информацию для совершенствования организационно-кадровой структуры, указывает направления повышения производительности труда, оптимизации степени участия сотрудников в технологических процессах. То есть помогает расставить всех сотрудников по местам и избежать случаев как дублирования, так и оставления без внимания тех или иных участков работы.

Обязанности работников должны соответствовать основным задачам, решаемым подразделением. Инструкция должна аккумулировать в себе все основные функции, выполняемые работником на своем рабочем месте.

Должностная инструкция должна быть написана простым и понятным языком и не допускать возможностей разнотечения.

Каждый работник должен быть своевременно ознакомлен со своей должностной инструкцией под роспись (даты утверждения и ознакомления обязательно указываются в грифе этого документа).

Наличие в должностной инструкции следующих пунктов является обязательным:

- название должности;
- наименование структурного подразделения;
- цель существования должности;
- структура подчиненности, место данной должности в организационной структуре фирмы (кем руководит, кому подчиняется);
- полный перечень основных должностных обязанностей, сгруппированных по функциональным блокам;

- применяемые критерии оценки эффективности труда (количественные и/или качественные).

При написании указанных выше пунктов следует учитывать ряд важных моментов:

а) цель существования должности не должна быть «размыта философскими рассуждениями». По возможности ее следует сформулировать одним предложением, резюмирующим ответ на вопрос: «За что работнику, замещающему данную должность, платится заработка плата»;

б) описание должностных обязанностей зависит от конкретики описываемой специализации, но в общем случае оно представляет собой 6–7 функциональных блоков, каждый из которых, в свою очередь, содержит 6–7 должностных обязанностей;

в) должности, в отношении которых могут быть разработаны критерии оценки эффективности труда работников, можно разделить на три категории: доходные, затратные (или обслуживающие) и доходно-затратные (к данной категории можно отнести должность администратора салона красоты).

Критерии оценки эффективности труда для должностей, приносящих доход (к ним относятся специалисты салона красоты, занимающиеся непосредственным оказанием услуг), вытекают из показателей работы подразделений. Эти показатели сравниваются с установленными плановыми ориентирами по доходам, прибыли, снижению затрат подразделения в отношении каждого конкретного работника. Превышение плановых показателей говорит о высокой эффективности труда работника и указывает руководителю на необходимость применения поощрительных методов.

Критериями оценки эффективности труда работников по затратным должностям (таким как уборщица, бухгалтер, охранник и т. п.) являются показатели выполнения мероприятий из стратегического плана предприятия с учетом сроков и качества их выполнения каждым конкретным сотрудником. При этом показатель качества выполнения должностных обязанностей в данном случае подразумевает обслуживание не столько внешних, сколько внутренних клиентов салона, то есть других сотрудников.

Таким образом, сами сотрудники ежемесячно оценивают работу своих коллег, а достижение соответствующего уровня оценки закладывается в критерии оценки эффективности их работы.

Ответственность за наличие полного комплекта должностных инструкций лежит на начальнике отдела кадров.

На кого из сотрудников сделать ставку, или Кто «главный» в салоне

Часто на конференциях и встречах с руководителями участникам задается вопрос: «Кто из сотрудников самый важный для салона?» А как думаете вы? Наиболее популярные ответы: «Директор! Специалист!» И очень редко можно услышать: «Администратор». Мы же считаем, что именно этот человек – ключевая для салона фигура. Хотя в большинстве случаев основная ставка в достижении успеха предприятия делается на «хорошего» специалиста. В результате часто срабатывает эффект привязанности клиента к конкретному мастеру, у которого появляются так называемые свои клиенты за счет рекламных средств салона.

При увольнении такого сотрудника «его» клиенты уходят вместе с ним. То есть возникает ситуация неустойчивого успеха и глубокой зависимости предприятия от работника. Является ли такой результат работы салона желаемым для руководителя?

Давайте рассмотрим психологический парадокс возникновения привязанности работника к мастеру и салону с точки зрения основ человеческой памяти. Что действительно запоминает клиент и почему? А потом постараемся проанализировать процесс формирования «постоянных» клиентов (рис. 3).

Данная психологическая ситуация описывается так: человек лучше запоминает первое и последнее события. Любой специалист по маркетингу скажет вам, что крайне важно первое впечатление, оно очень устойчиво в памяти.

Теперь вспомним, кто же находится в контакте с клиентом в начале и в конце посещения салона? Правильно, администратор! А кто контактирует с клиентом в середине посещения, память о которой не столь сильна? Специалист. Почему же клиент так хорошо запоминает специалиста и привязывается к нему? Почему он не помнит администратора? Почему не возникает сильной привязанности к салону красоты, где ему создали волшебную красоту? Ответ довольно прост. В таких салонах администратор, как правило, «слабый». И мастер использует эту ситуацию в собственных интересах, «при вязывая» клиента к себе. При этом у него есть сильнодействующее средство – тактильный контакт. Ситуация может меняться в пользу салона только при организации правильной работы с клиентами со стороны всего коллектива, особенно со стороны администратора. Однако не все так драматично и безнадежно.

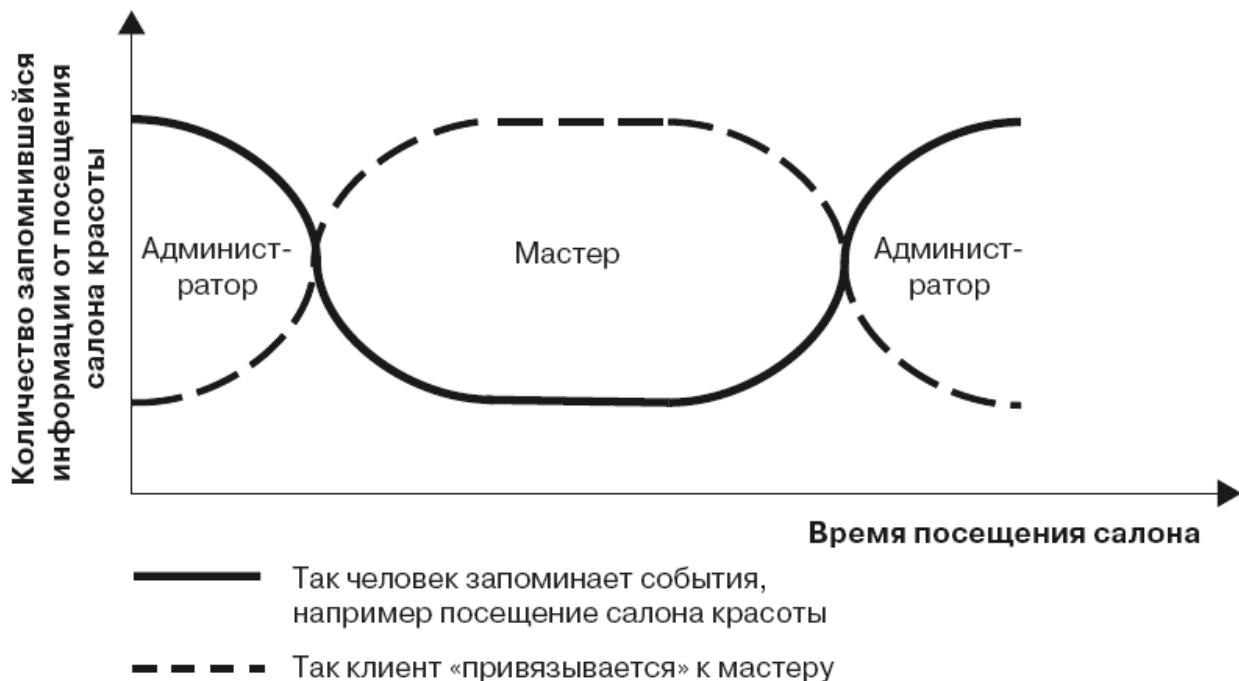


Рис. 3. Кривая запоминания и привязанности к мастеру

Давайте разбираться. Что должен делать администратор? Прежде всего он должен создавать благоприятный образ салона в сознании посетителя, выступая в роли радушной «хозяйки», «привязывать» клиента к вашему предприятию, добиваться его повторного посещения. Почему же клиенты довольно часто не помнят администратора и даже салон, где обслуживались, зато прекрасно помнят «своего» мастера?

Дело в том, что, скорее всего, руководитель не понимает всей значимости должности администратора, не ищет и не воспитывает «сильного» администратора. Считая, что главный человек в салоне – классный мастер. Помните, что мастеру выгодна подобная ситуация, так как в этом варианте он зарабатывает больше денег не только напрямую, но и косвенно.

Ошибки подбора и позиционирования администраторов выражаются в том, что в этой должности работает очень перегруженный другими задачами или «немотивированный» сотрудник. Причин бывает много, результат один – потеря клиентов. Специалист, особенно обладающий большим опытом работы, знает, что необходимо «привязать» клиента к себе. Ведь клиент – это «его кошелек».

Более детально вопросы деятельности администратора будут рассмотрены в соответствующей главе. Там вы найдете ответы на вопросы: как сформировать привязанность клиента к салону? Как выделить будущего «сильного» администратора? Как организовать работу с клиентом так, чтобы он всегда возвращался в салон?

Как мотивировать своих сотрудников на ударную работу

Что такое мотивация, мотив? Это внутреннее желание человека делать и достигать чего-либо. Мотивация – система реализации мотивов человека. При этом стоит точно понимать, что мотив всегда внутри, а стимул – снаружи.

Идеальное сочетание для руководителя предприятия, когда мотивация сотрудников совпадает с системой стимулирования.

Построение клиентоориентированной системы работы необходимо и во взаимодействии с персоналом. При этом ваши сотрудники будут «внутренними клиентами» салона.

Только удовлетворенный «внутренний клиент» может создать чувство удовлетворения у «внешнего клиента». Правдиво и противоположное утверждение: недовольный «внутренний клиент»-сотрудник оставит не совсем приятные воспоминания от посещения у «внешнего клиента».

Вопрос мотивации сотрудников становится для большинства руководителей одним из самых важных. Как добиться высокой и сознательной производительности труда?

Наиболее распространенным способом остается материальное стимулирование. Считается, что работник трудится только за деньги. Однако многочисленные исследования в этой области показывают, что для работника довольно часто материальные стимулы стоят далеко не на первом, а иногда лишь на пятом-

шестом месте.

На первых позициях находятся следующие моменты мотивации: профессиональное развитие и применение собственных знаний, навыков, самореализация как специалиста и личности, уважение со стороны руководства и коллег, признание достижений, стабильность организации.

Нередки случаи, когда хороший специалист уходил из престижного места в другую, менее обеспеченную и известную компанию, на нижеоплачиваемую должность.

Руководителю предприятия салонного бизнеса стоит обратить особое внимание на изучение основных мотивов своих специалистов. Иначе построить эффективно работающую систему удержания кадров невозможно. На прямой вопрос работнику о мотивах, побуждающих его к работе, можно получить ответ: «Деньги». В подобной ситуации стоит поинтересоваться, какая сумма имеется в виду и для каких целей.

Однако помните, что вопрос удержания специалистов на предприятии можно решать и при помощи подчеркивания достижений сотрудника. При этом не стоит оставлять без внимания и моменты ошибок и грубых просчетов.

Система мотивации не ограничивается только признанием прав и достижений, а представляет собой баланс между правами и ответственностью. «Кому много дано, с того много и спрашивается».

Стоит ли держаться за специалиста? Да, конечно. Так как именно высококлассный специалист достигает лучших результатов. Однако «звезда» не всегда сможет привести предприятие к успеху.

Почему уходят лучшие специалисты? Потому что сотрудники:

- хотят и могут сделать больше, но их таланты и способности не востребованы полностью;
- не ощущают достойной оценки и признания;
- получают иногда не то, в чем нуждаются;
- имеют другие причины.

Случаи «тихого» ухода специалиста наблюдаются при определенной психологической напряженности в отношениях между руководством и сотрудниками, когда обратная связь «снизу» затруднена, либо при излишней перегруженности руководителя, у которого нет времени на общение с сотрудниками. При наличии доверительных и открытых отношений, как правило, происходит обмен пожеланиями, в результате чего руководитель находится в курсе событий.

В случае конфликта или несправедливого отношения со стороны сотрудников можно ожидать «демонстративных» поступков.

Довольно часто подобное поведение наблюдается у парикмахеров, специалистов по маникюру.

Одним из моментов, стимулирующих подобное поведение, может стать «детское», инфантильное мировоззрение сотрудника: «Все мне должны, потому что я такой талантливый и особенный». Помните, что многие творческие люди в душе дети и ведут себя в жизни соответственно. Только не позволяйте им «сесть вам на шею», у детей это получается довольно легко.

Случаются ситуации, когда высококлассный специалист уходит с предприятия, на котором вырос и состоялся как профессионал. Причин тому может быть много. Вот некоторые из них.

Во-первых, нередки случаи, когда на предприятии применяется общая для всех работников система стимулирования. Иными словами, данный сотрудник получает не то, что хотел бы или в чем нуждается. Отсутствие персональной системы стимулирования может снижать удовлетворенность работника.

Во-вторых, бывает, что сотрудник перерос свою должность и хочет большего, например открыть свое дело, стать топ-специалистом. Одним словом, «перейти из детсада в школу».

Третьей причиной может стать серьезный конфликт, когда атмосфера в коллективе сильно накалена.

В-четвертых, руководство предприятия не уделяет должного внимания профессиональному и личностному росту специалистов. Иногда не поощряется получение сотрудниками новых знаний и навыков.

Находить «готовые» таланты нелегко, а работать без них еще труднее. Необходимо растить и развивать своих сотрудников. Превращайте их из «гадких утят» в «белокрылых лебедей». Процесс этот нескорый и редко обходится без ошибок и промахов.

Внимательно отбирайте своих сотрудников, проверяйте их в деле, давайте задания, держите руку на пульсе их развития и желаний, создавайте условия для их совершенствования, думайте о перспективах, способствуйте их скорейшему воплощению.

Если специалист все же уходит, для того чтобы начать самостоятельный бизнес, руководитель попадает в сложную ситуацию, поскольку:

- ушел ключевой сотрудник;
- снизилась прибыль;
- появился новый конкурент.

Как вести себя в подобной ситуации?

Прежде всего совет на будущее – постарайтесь «поймать» такого сотрудника раньше, чем он уйдет. Ведь вы же хотите развития и открытия новых предприятий под своей маркой. Так почему бы не использовать силы и желание этого сотрудника стать управляющим на новом предприятии, которое вы откроете вместе с ним под вашей торговой маркой.

В результате вместо ослабления своего предприятия и появления нового конкурента вы получите усиление своих позиций.

Одним из моментов дополнительной мотивации сотрудников может быть повышение квалификации сотрудников, освоение новых областей деятельности. Как было сказано выше, инструментом для дополнительного стимулирования является и психологический климат на предприятии.

Создание комфортных психологических условий в коллективе происходит при формировании команды на вашем предприятии. Командный дух позволяет каждому сотруднику почувствовать собственную значимость, защищенность, приобщиться к чему-то большему, ощутить поддержку со стороны коллег в трудные моменты, одобрение при победе, а также создает моральное удовлетворение от того, что человек работает на этом предприятии.

Процессами командообразования следует управлять, а также направлять их в нужное русло.

Создание команды в салоне красоты: возможно или нет?

«Звезды» выигрывают игры, команды выигрывают чемпионаты.

Майкл Джордан, баскетболист НБА

Для чего необходимо создавать команду в салоне? Команда дает возможность:

- получать более высокие трудовые и экономические результаты;
- создать благоприятный психологический климат в коллективе и на предприятии;
- повысить уровень удовлетворенности клиентов;
- получать удовлетворение от работы;
- снизить текучку кадров.

Однако многие консультанты и руководители предприятий салонного бизнеса считают, что построение команды в салоне невозможно. Причина в том, что не всегда руководитель ясно понимает, что он создает. Неясные цели руководителя часто приводят к «неожиданным» результатам. Кроме того, директор не всегда понимает свою ответственность и включенность в этот процесс. К тому же некоторые директора боятся формирующейся команды в коллективе. Этот страх связан иногда с особенностями принятия управленческих решений. Директору неуютно чувствовать себя один на один с командой. Некоторые директора используют управленческий принцип «Разделяй и властвуй».

Что же может дать директору салона дружный, профессиональный коллектив? Прежде всего это:

- удовлетворенные и преданные клиенты;
- постоянное повышение доходности предприятия.

Построение команды – сложный процесс, но «игра стоит свеч». Давайте вначале разберемся, что такое команда, возможно, это поможет ее построить.

Вопросы создания команды в салоне красоты будоражат всех: руководителей предприятий, консультантов, бизнес-тренеров. Суждений много. Руководители салонов хотят иметь в своих салонах «дружные» команды. Но пока у них не получается. Поэтому во многих выступлениях и публикациях звучат тезисы о невозможности создания команды в салоне.

Консультационный и управленческий опыт авторов позволяет утверждать, что команда в салоне возможна.

Одна из причин того, что команда не создается, заключается в желании руководителя «разделять и властвовать». Для любой команды необходим прежде всего капитан, «вожак». Без него получается толпа. Отсюда следует, что руководителю салона нужно стать таким лидером. Но помните, важно действительное признание всеми участниками команды авторитетного руководителя в вашем лице. Формального лидерства для высокого результата недостаточно. Иначе в вашей команде появится «серый» кардинал, который будет действительно «рулить» процессом.

Команда может действительно собраться, если их объединяет что-то еще, кроме высокой зарплаты. Должна быть определенная цель, ради которой стоит «напрягаться на подвиги». Без цели нет общности. Ситуация такова, что очень немногие салоны могут похвастаться наличием на предприятии корпоративных целей, ценностей, правил. При этом важно, чтобы они были не только на бумаге, но и в действительности и признавались всеми членами команды.

Еще одно из существенных условий формирования команды – наличие открытого информационного пространства. То есть обеспечение возможности свободного обмена информацией, отсутствия сплетен, кривотолков. Важно помнить, что искажение информации происходит при устной передаче «по цепочке», сверху вниз или снизу вверх. Проводя на обучении деловые игры, директора получают поистине сильнейшие впечатления о том, как происходит процесс изменения и искажения информации. В этом случае помогает письменное изложение информации, а также «эффект обратной связи».

Команда создается легче и в том случае, если обозначен общий «враг», которого надо победить. В ситуациях полного благополучия нет желания напрягаться, подчиняться, ограничивать свои права. При этом цели для команды ставит ее капитан, то есть директор.

Если «враг» неясен, то довольно часто можно наблюдать ситуации объединения сотрудников в неформальную команду, которая начинает «дружить против директора/владельца».

Снижение остроты внутренней конкуренции между специалистами поможет увеличить трудоотдачу всего коллектива. Так, в одном новом салоне правильной организацией работы с персоналом и созданием условий командной работы удалось увеличить выручку в 20 раз за четыре месяца. Довольно внушительный результат, думается, что ради этого стоит потрудиться.

Одним из «камней преткновения» в деле создания команды является внутренняя конкуренция между специалистами, которые вместо совместной работы активно враждуют.

Многие руководители знают, что хорошую команду нельзя найти, ее можно только создать. Но как это сделать? На эту тему есть вполне конкретные советы.

- Проводить политику объединения ваших сотрудников в команду единомышленников, а не в профсоюз борцов с руководителем.
- Четко определить «правила игры» в коллективе, а также правила оценки результатов работы, обслуживания клиентов.
- Четко и внятно сформулировать корпоративную культуру вашего предприятия и обслуживания клиентов (Что такое хорошо? Что такое плохо? Как надо работать? Как не надо работать? Что будет, если правила будут нарушены?). Настойчиво и системно вводить в жизнь выработанные принципы. Излишняя мягкость может свести на нет ваш авторитет руководителя. А директивность подавит инициативу и самостоятельность сотрудников.
- Распределить функции, права и обязанности среди сотрудников.
- Активнее привлекать сотрудников к вопросам, связанным с повседневной деятельностью предприятия.
- Максимально использовать инициативу и внутренний потенциал сотрудников.
- Ввести справедливую, открытую, прозрачную систему оценки труда, поощрений и наказаний.
- Следовать четкой системе повышения квалификации, личного роста и аттестации специалистов.

- Максимально способствовать сплочению коллектива, формированию «дружной» команды.
- Планировать работу сотрудников, предприятия и периодически контролировать выполнение планов.

Становление трудового коллектива салона красоты как сплоченной команды является длительным и сложным процессом, так как необходимо не только разработать правила корпоративного поведения, но и действительно внедрить в жизнь эти новации. Данный процесс состоит из нескольких этапов.

Во-первых, необходимо определить цели предприятия и коллектива, сформировать требования к настоящим и будущим сотрудникам. При этом следует обратить внимание не только на их профессиональные, но и на личностные, в том числе психологические качества.

Во-вторых, следует сопоставить цели предприятия и коллектива с целями каждого сотрудника.

В-третьих, уточнить обязательства предприятия и коллектива по отношению к его работникам с оценкой последствий выполнения этих обязательств.

В-четвертых, необходимо преобразовать роли сотрудников коллектива как членов команды для определения степени их включенности в решение общих задач с обязательной идентификацией.

При формировании команды руководителю следует помнить, что каждый член коллектива – это отдельная личность, для которой крайне важно утвердиться в коллективе, найдя свое место. Для этого каждому работнику следует сориентироваться в отношении собственных возможностей и задач занимаемой должности. При этом определенные личные качества помогают работнику выразить себя, усиливая значимость должности. В результате формирования и подстройки личных качеств под организационные задачи в коллективе формируются общие мнения, настроение, командные нормы.

Помощью в процессе адаптации и снижению напряженности в коллективе служат ранее сформулированные ценности этого коллектива, которые можно изложить в миссии или в корпоративной этике, салона красоты. При этом сокращается вероятность попадания в такой салон людей, не разделяющих эти ценности. «Взялся за гуж, не говори, что не дюж». Ясность ценностей помогает и сотрудникам, и директору жить по одним правилам, снижая напряженность и помогая самоуправлению коллектива.

Создание корпоративной культуры в салоне красоты

Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд.

Ли Якокка

Что такое корпоративная культура? Нужна ли она в салоне красоты? Как правильно описать корпоративную культуру? Какие существуют способы внедрения корпоративной культуры?

Постараемся ответить на эти вопросы как с позиции обслуживания клиентов салона красоты, так и с позиции управления персоналом.

Итак, по порядку. Что это за загадочное словосочетание «корпоративная культура»? *Корпоративная культура* – это прежде всего свод внутренних правил поведения работников, их взаимоотношений между собой, а также с клиентами.

Многие специалисты в области управления дают следующее определение: «Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды».

Понятия человеческой и корпоративной культуры имеют не так много отличий. Все характеристики, присущие культурному человеку, можно примерить и в отношении предприятия. Тем более что речь идет о салоне красоты, специализирующемся на оказании услуг по поддержанию культуры тела. Помните классика? «В человеке все должно быть прекрасно...» Значит, можно вести речь о «культурных» и «некультурных» организациях, соблюдении этикета и правил хорошего тона на корпоративном уровне. При этом в отличие от персонального уровня культурности какого-либо отдельного человека степень культурности предприятия характеризуется степенью развития этого качества у каждого сотрудника. Более того, в данном случае работает известный принцип о том, что скорость эскадры определяется быстроходностью самого медленного ее корабля. То есть одного хама на салон вполне достаточно, чтобы навсегда подорвать в глазах клиента свою репутацию культурного заведения.

Нередки случаи «неустойчивого» обслуживания в салоне красоты: одного посетителя обслужили хорошо, и он остался всем доволен, а другой после посещения, наоборот, не совсем удовлетворен. Бывает, даже один

и тот же клиент не всегда получает равноценное обслуживание.

Сбои в работе приводят к тому, что посетитель остается неудовлетворенным, и это подталкивает его к поиску более подходящего салона, студии, мастера. Такая ситуация особенно опасна для предприятий бизнес-класса и класса «люкс», где залог успеха бизнеса – постоянные клиенты.

Подобная нестабильность возникает по нескольким причинам: различное представление специалистов о необходимом уровне обслуживания, влияние настроения, сильная перегрузка специалиста, приводящая к неправильной оценке ситуации, снижение самим работником внутренних требований (ведь я же уже «звезда») и пр.

Что делать в подобных ситуациях руководителю и сотрудникам?

Во-первых, сформулировать правила общения с клиентом, правила взаимодействия работников друг с другом, исходя из традиций, стереотипов и принятых норм этики.

Благоприятное отношение клиентов к салону красоты возникает тогда, когда они получают обслуживание, соответствующее их собственным представлениям.

В успешных салонах красоты крайне необходимы прописанные правила поведения на всех этапах взаимоотношений с клиентами: ответ на телефонный звонок, встреча «нового» клиента, встреча «постоянного» клиента, культура общения с клиентом в зоне отдыха, на рабочем месте специалиста, переход клиента с услуги на услугу, расчет после обслуживания, продажа средств для домашнего применения, проводы клиента после обслуживания. Только при таком положении вещей клиент избежит «сюрпризов» и всегда получит то, что хотел. При этом у сотрудников остается широкое поле деятельности для обслуживания экстра-класса.

Для успешного решения данной задачи требуется четко представлять своих клиентов, их особенности, мировоззрения, привычки, интересы. На основании этих сведений формируются особенности и требования обслуживания.

Во-вторых, принятые правила должны неукоснительно соблюдаться и выполняться всеми членами коллектива: как рядовыми специалистами, так и руководителями.

Могут возразить: как же индивидуальный подход к клиенту? Что же, теперь у нас будет для всех «стандартная» улыбка? Вопрос трудный. Скорее всего его решение руководитель начнет с описания того, чего специалисту делать нельзя. Например, при обслуживании клиента нельзя отвлекаться на посторонние дела: личные звонки по телефону, «перекуры», обсуждение других клиентов, специалистов и пр.

Корпоративная культура выступает как «канва» обслуживания, основной сценарий, экономящий силы сотрудника, помогающий не делать грубых ошибок, дающий возможность экспериментировать и творить, уделяя больше внимания каждому клиенту. Также здесь могут быть предусмотрены общие способы саморегуляции, решения конфликтных ситуаций и снятия напряжения после их разрешения.

Для чего руководителю необходима корпоративная культура? Прежде всего для успешного управления сотрудниками, эффективного набора сотрудников, сплочения коллектива, снижения уровня межличностных конфликтов между сотрудниками, воровства, улучшения психологического климата. Особенно это актуально при росте вашей фирмы.

В небольшом коллективе все друг у друга на глазах. Руководитель постоянно контактирует со всеми сотрудниками, быстро замечает те или иные недочеты в работе и довольно оперативно реагирует и устраняет причины ошибок. Обучение в таком коллективе проходит по принципу «Делай как я». К каждому сотруднику ищется индивидуальный подход.

По мере роста вашей компании на первый план часто выходят вопросы обеспечения деятельности салона, привлечения новых клиентов, поиска новых сотрудников. Руководитель перегружен различными вопросами и задачами, как-то: реклама, закупка материалов и оборудования, решение вопросов взаимодействия с государственными организациями, анализ хозяйственной деятельности, совершенствование учета, внедрение новых услуг, повышение уровня продаж, планирование работы предприятия, разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности и пр. Естественно, директору не хватает времени на выполнение всех управлеченческих задач. Часто в тени остаются вопросы, связанные с контролем работы специалистов, управлением персоналом.

Многие руководители могут сказать: «Да зачем туда постоянно вникать? Они же опытные люди, сами все знают». Но потом возникают ситуации нарушения обслуживания, что приводит к сокращению количества клиентов, а соответственно, и выручки, а затем и снижения зарплат специалистов, что в результате ведет к уходу мастеров и дополнительной потере клиентов.

Как удержать клиентов в салоне красоты? Почему клиенты надолго не «приживаются»? Ведь в соседних

аналогичных предприятиях все идет хорошо: клиенты довольны, выручка растет, сотрудники ходят на работу с удовольствием. В чем же разница? Как достичь стабильного успеха? Эти вопросы часто волнуют не только руководителей, но и непосредственно мастеров. Давайте попытаемся рассмотреть более детально эту сторону деятельности салона красоты.

Пример 19

Ситуация с развитием салона красоты эконом-класса в одном из крупных городов. По площади – это довольно небольшое предприятие, примерно 70 кв. м, предлагающее совсем скромный набор услуг: парикмахерский зал на три рабочих места, солярий, кабинет маникюра-педикюра, косметический кабинет. Расположение салона – в глубине двора. Салон открылся зимой. Хозяйка поначалу рассчитывала на довольно скромные доходы, «главное – „отбить“ затраты на аренду».

Однако ситуация довольно скоро улучшилась. В марте в салон пришел новый управляющий, который смог поставить работу на хороший уровень. В салоне стали появляться постоянные клиенты, сплотился коллектив, серьезно вырос доход. За несколько месяцев работы выручка увеличилась более чем в 15 раз. Причем за летний период, когда на многих предприятиях намечается спад. Максимальные результаты приходились на август. Результат впечатляет даже самых сильных управляемцев.

Достижение таких показателей определяется несколькими факторами: слаженный активный коллектив, настроенный на получение высоких результатов, большое желание индивидуального развития, правильная маркетинговая политика, ведение клиентской базы. Как удалось директору создать «команду»? Прежде всего благодаря грамотному подходу к набору сотрудников, формулированию и контролю за выполнением правил взаимоотношений между собой и с клиентами. Все это легло в основу корпоративной культуры этого салона. Сотрудники знали, что от них ждет руководство, а клиенты – что ждет их в салоне. Итог – стремительный рост финансовых результатов работы.

Эффективное управление персоналом почти всегда затруднено при отсутствии на предприятии правил поведения, соблюдаемых всеми сотрудниками. Чаще случаются ситуации, когда руководство при возникновении ошибок в работе сотрудников вводит подобные правила задним числом, к всеобщему удивлению, наказывая людей за нарушения только что придуманного устава.

Для предотвращения ошибок в управлении руководителю необходимо заранее (лучше при приеме на работу) обсуждать с сотрудниками правила работы, поведения на предприятии.

Большинство сотрудников относится к работе как к вынужденному времяпрепровождению – пришел, отработал положенное время, получил заработанные деньги и пошел заниматься своими делами. Такое отношение свидетельствует о слабой «включенности» сотрудника в решение различных задач предприятия. Низкая трудоотдача сотрудников – бич не только салонного бизнеса. Главный момент успеха и неудач – максимальное использование потенциала сотрудника на благо ему самому и интересам фирмы. Только достичь этой цели нелегко. По данным немецких специалистов, на предприятиях Германии использование потенциала сотрудника в рабочем процессе составляет не более 15 %. Это в Германии, а у нас в России – значительно меньше. Представляете, какой существует резерв для улучшения результатов работы!

Что же делать? Неужели нельзя улучшить ситуацию? Как увеличить этот показатель? Ответ на самом деле известен большинству людей, только они об этом не знают. Это создание своего устава, своей идеологии. Не считите это за пропаганду. Для того чтобы объединять людей, поднимать их на трудовые подвиги необходимо наличие общих целей, ценностей, а также хорошего чувства локтя, то есть наличие команды.

Как же создать эту объединяющую и помогающую в развитии «корпоративную культуру»? Вначале руководителю необходимо сформулировать основные ценности своей организации. Особенно это важно для «молодых» салонов, только открывшихся или открывающихся. Затем при наличии действующего коллектива обсудить и согласовать эти положения с сотрудниками. При этом следует выяснить точки зрения всех сотрудников на данную тему. На это может быть потрачено определенное время, но его необходимо найти.

Эти положения должны быть приняты всеми членами коллектива. В противном случае, при несогласии, особенно внутреннем, человек будет избегать соблюдения сформулированных правил. И поверьте, довольно успешно. Не все готовы открыто отстаивать собственную точку зрения. Ведь открытое несогласие грозит увольнением с предприятия. Гораздо чаще сотрудники, вслух заявляя о своей лояльности, проводят «тихую забастовку».

Затем на основании выработанных ценностей ставятся цели и задачи предприятия. Ценности являются тем, что никогда не меняется. Это костяк, фундамент компании. Довольно часто в основу корпоративных ложатся личные ценности создателя компании, но они будут дополнены предложениями других сотрудников.

Анализируя текущие ценности салона красоты, можно разделить их на три основные группы: положительные настоящие – те, которыми вы обладаете уже сейчас и которые пригодятся вам в будущем;

отрицательные – существуют сейчас, но в будущем от них необходимо избавиться; а также положительные перспективные, которые вы не обрели к настоящему моменту, но они будут нужны вам в будущем (рис. 4). К отрицательным ценностям, несомненно, следует отнести: низкую эффективность труда, безынициативность сотрудников, а также пассивность менеджеров при принятии важных решений. Для ликвидации выявленных отрицательных ценностей необходимо найти и применить их противоположности, такие как инициативность, решительность, повышение производительности труда. В результате такого целенаправленного подавления у вас остаются только положительные ценности, которые необходимо культивировать и в дальнейшем (см. рис. 4).

Соблюдение и неукоснительное выполнение установленных правил внутренней корпоративной культуры является залогом действительного претворения в жизнь этих правил. Руководителям салонов красоты необходимо помнить, что их подчиненные серьезно воспринимают не столько декларации, сколько реальное их воплощение.

Например, если в салоне красоты не принято курить, то и сам владелец не имеет такого права. Другой пример: в салоне декларируется поощрение сотрудников, активно повышающих свой профессиональный уровень. Специалист такого салона приходит к директору и просит направить его на обучение, повышение квалификации. Директор же по некоторым причинам оставляет это обращение без удовлетворения. В такой ситуации может оказаться, что перспективные и талантливые сотрудники уйдут из салона, так как они перерастут уровень этого предприятия.

Самое сильное влияние на формирование корпоративной культуры оказывают повседневное поведение и поступки первых лиц компаний, менеджеров и самих сотрудников. Безусловно, основную роль здесь играет наблюдаемое подчиненными поведение руководителей. Соответствие их действий декларируемым принципам лежит в основе корпоративной культуры. Невозможно требовать от сотрудников выполнения правил, которым не следует сам руководитель.

Что беспокоит современного руководителя салона красоты? Конкуренция растет, сотрудники уходят и уводят за собой клиентов, выручка падает. Острая конкуренция приводит иногда к неадекватным поступкам руководителей: переманиванию специалистов, ценовым войнам, использованию «грязного» пиара и пр. В чем причина подобного поведения? В неспособности руководителя организовать работу предприятия таким образом, чтобы и клиенты были довольны, и мастера и специалисты также получали удовлетворение (материальное и моральное).



Рис. 4. Схема формирования корпоративной культуры

Вот несколько примеров позитивного мышления сотрудника в отношении своей работы.

- Работа может быть выполнена только на «отлично».
- В споре рождается истина.
- Я в ответе за решение возникшей проблемы на 100 %.
- Интересы клиента прежде всего.
- Успех компании – мой успех.
- Работа в компании – это возможность творчества и самореализации.
- Для меня важны взаимопомощь и поддержание хороших отношений с коллегами по работе.
- Не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель.

Признаками «здорового» коллектива можно считать, например, следующие ценности.

- Для работников цели фирмы – свои собственные.

- Стиль руководства адекватен рабочим ситуациям.
- Взаимное доверие, внимание и поддержка.
- Внимание к организации труда и качеству рабочей атмосферы.
- Справедливая система поощрений, признание заслуг, достижений.
- Справедливость и честность в отношениях с сотрудниками.
- Приверженность работников своей фирме, ощущение собственной необходимости и значимости.
- Высокая степень готовности работника решать сложные задачи с высоким качеством.

Каким должен быть администратор салона красоты

Администратор – крайне важный сотрудник в салоне красоты. От него, по мнению многих руководителей, зависят и успех, и провал предприятия. Так кто же он, этот загадочный администратор?

Пока среди руководителей и консультантов нет единого мнения по этому важному вопросу. Давайте совместно постараемся разобраться, какой администратор нужен салону красоты.

Администратор должен с успехом выполнять большой объем задач, часто параллельно при этом оставаться полностью работоспособным и приветливым в течение 12 часов. Это серьезная нагрузка. Чтобы с ней справиться, успешному администратору потребуются соответствующие личностные качества, серьезная подготовка, постоянное самообучение, навыки стрессоустойчивости, высокой мотивации, иначе будет накапливаться сильная усталость. А это в результате приведет к ошибкам и потерям для салона.

Для того чтобы администраторправлялся со своей работой, ему необходимы следующие психологические качества:

- высокая мотивация к работе, а также желание заниматься данной деятельностью;
- организационные способности: умение работать с людьми, общаться, взаимодействовать;
- умение вести хозяйственную деятельность, практичность;
- способность предвидеть будущее развитие событий, последствия принятых решений;
- умение контролировать сразу несколько объектов и параллельных процессов;
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;
- уверенность в себе, стремление к самосовершенствованию;
- дисциплинированность, ответственность, инициативность и честность;
- активность, энергичность и высокая обучаемость. Чем должен заниматься администратор?

Администратор является лицом салона, первым человеком, с которым контактирует клиент. Иными словами, он – «голос и лицо» салона. Администратор должен делать все возможное, для того чтобы сформировать привязанность клиента к салону, и ему это под силу. Хотя возможен и обратный эффект. Во всех ситуациях, когда у клиента осталось плохое впечатление от посещения салона, есть вина и администратора.

Кроме того, если у администратора в душе «хмурое утро», то и в салоне может быть «пасмурно». Если у администратора в душе «праздник», то и запись на услуги часто довольно внушительная, и клиенты уходят довольные и с хорошим настроением, и в коллективе все складывается хорошо.

Мы уже рассматривали вопрос о том, как и почему формируется привязанность клиента к мастеру. Значительную роль в этом процессе играет администратор. Плохой администратор не создает яркого и запоминающегося впечатления о салоне. Часто это случается потому, что он не знает, как поступить правильно. Его никто не учил, полагая, что нет ничего сложного в том, чтобы встречать и провожать людей, отсчитывать клиенту сдачу при оплате оказанных услуг и купленных товаров. Набор функций несложен и действительно не требует высокой квалификации. Но это лишь видимая часть айсберга.

Для начала давайте определим круг обязанностей администратора, поскольку в этом вопросе существует неоднозначность.

Как уже говорилось выше, блок задач в деятельности администратора по работе с клиентами включает следующие моменты:

- ответ на телефонный звонок;
- встреча клиента, пришедшего в салон;
- организация посещения клиента;
- презентация возможностей салона;
- расчет клиента после обслуживания;
- продажа товаров для домашнего применения;
- проводы клиента после посещения;
- решение конфликтных ситуаций в случае их возникновения.

Создание первого впечатления о салоне красоты начинается с ответа на телефонный звонок. При этом число клиентов, «потерянных» на этом этапе, не поддается практической оценке, так как очень сложно объективно оценить последствия ошибок. Например, на вопрос клиента по телефону: «А что такое миостимуляция?» – он услышал в ответ: «Это когда на ваше тело накладываются электроды и на них подается электрический ток». Согласитесь, интригующее объяснение, после которого хочется обязательно посетить описанную процедуру.

Для того чтобы потенциальные клиенты могли записаться в салон красоты, руководителю следует учесть несколько важных вещей:

- телефон, указанный в рекламе, должен быть максимально свободен от посторонних разговоров;
- длительность телефонного разговора не должна превышать 5—10 мин.;
- на входящие телефонные звонки должен отвечать обученный персонал;
- ответы на телефонные звонки должны всегда следовать известной сотрудникам схеме корпоративных правил.

При ответе на телефонный звонок задача администратора – добиться посещения вашего салона красоты для получения либо услуги, либо консультации либо для покупки средств домашнего применения. Успех ответа во многом зависит от грамотности администратора, а также от наличия на предприятии сформулированных корпоративных правил. При ответе на телефонный звонок собеседник должен ощущать заботу и доброжелательность. Результатом должна стать запись на посещение салона, а также пополнение клиентской базы.

Решениями, помогающими повысить результативность ответов на телефонные звонки, являются: приобретение радиотелефона, который позволяет администратору спокойно перемещаться по салону, оставаясь на связи; активное продвижение «красивого» номера вашего салона; наличие в салоне двух телефонных линий: одна для входящих звонков, другая для исходящих и местных звонков.

Встреча нового клиента, пришедшего в ваш салон красоты, должна способствовать созданию первого благоприятного впечатления.

Для этого администратору необходимо либо выйти из-за стойки администратора, либо встать и поприветствовать клиента. При этом стоит выяснить цель визита, максимально расположить клиента, снять вынужденное напряжение от попадания в незнакомую обстановку. Хороший администратор также выяснит пожелания клиента по выполнению нужной ему услуги. Эта информация должна быть передана специалисту, которому приглашает администратор.

При встрече клиента администратор часто получает довольно значительный объем личной информации о клиенте, которая должна сохраняться в его карточке, о которой мы говорили выше.

Для создания комфортной обстановки можно предложить клиенту напитки, если это принято в вашем салоне. Более детальные правила встречи клиента создаются директором в соответствии с особенностями вашего салона.

Расчет – еще один важный элемент в обслуживании клиентов. Самая первая задача – правильно рассчитать и дать сдачу. Стоит обратить внимание на возможные провокации со стороны проверяющих организаций, которые иногда, организуя якобы личное посещение, пытаются зарегистрировать факты

невыдача чека. Помимо этого администратор должен поинтересоваться результатами работы специалиста, так как от этого зависит, придет ли данный клиент в ваш салон снова.

Проводы клиента не менее важны по созданию положительного впечатления о вашем салоне. Нередки ситуации, когда о клиенте забывают и мастер, и администратор, особенно после расчета. В этом случае у клиента возникает ощущение «покинутости», ненужности. Обратите на это внимание. Клиент должен ощущать внимание и заботу сотрудников салона все то время, пока он находится в салоне.

Бывают ситуации, когда администратор не может проводить клиента по причине занятости: отвечает на телефонные звонки, рассчитывает других клиентов и т. п. Тогда вместо администратора проводы клиента должен выполнить тот специалист, который обслуживал этого гостя.

Управление персоналом салона со стороны администратора часто рассматривается в плане контроля выполнения требований трудовой дисциплины, правил корпоративной культуры, обслуживания клиентов, создания и поддержания позитивного психологического климата в коллективе. При этом следует помнить, что все внутренние правила должны быть четко сформулированы, задокументированы и утверждены администрацией предприятия с обязательным ознакомлением под роспись всех сотрудников вашего салона. В противном случае почти никогда не удается добиться их выполнения и соблюдения. Со стороны администратора необходимо напоминание об этих правилах и ответственности за их нарушения. О фактах нарушений администратор обязан в письменном виде известить директора.

Организация деятельности предприятия со стороны администратора заключается в своевременном обеспечении работоспособности салона. Например, перегорела лампочка, потек кран, сломался прибор, закончился какой-то препарат или бумага в факсимильном аппарате и т. п. Администратор должен быстро и эффективно разрешить эту ситуацию без снижения темпов работы. В противном случае возникают простой и потеря денежных средств. Иметь в штате должность завхоза нерентабельно.

Ведение учетной и контрольной деятельности по расходованию косметических препаратов и других материалов тоже входит в полномочия администратора. Для этого требуются формализация учетной политики, создание соответствующих инструкций для сотрудников предприятия, распределение ответственности и предоставление прав тем или иным членам коллектива. Детальное распределение должностных обязанностей зависит от политики руководителя, кадрового состава, иных особенностей предприятия.

Не старайтесь скопировать чужие инструкции и иные документы, это опасно тем, что, скорее всего, они не будут работать у вас в том же формате.

То, что хороший администратор служит «волнорезом» для различных проверок, не секрет для многих директоров. Слабый администратор, скорее всего, не защитит, а «сдаст» руководителя «с потрохами». Как правильно вести себя при проверке салона, будет расказано ниже.

Должностные инструкции администратора приведены в Приложении 13.

Ошибки в работе администратора

Создан красивый салон, оснащен современным оборудованием и качественными косметическими средствами, квалифицированными специалистами, дается много рекламы. Однако клиенты не остаются либо не приходят. В чем причина? В администраторе!

Многие салоны теряют клиентов и прибыль из-за плохой или непрофессиональной работы этого сотрудника.

От работы администратора зависит:

- какое впечатление возникнет у клиента после первого звонка в салон красоты;
- запишется ли клиент на выполнение услуг;
- как часто и какие услуги клиент будет получать в салоне;
- приобретет ли препараты для домашнего применения.

Ошибается ли администратор? Конечно! Не ошибается только тот, кто ничего не делает. Но сколько стоят его ошибки? Довольно дорого. Ведь он – одна из ключевых фигур в деятельности салона красоты.

Однако профессиональная подготовка этих специалистов пока очень слаба. Детальный анализ работы администратора позволяет выявить наиболее часто встречающиеся случаи неправильного поведения администратора.

Работа с клиентами

Не секрет, что часто именно администратор всячески демонстрирует впервые пришедшему посетителю, что в данный салон не стоит приходить. Ошибок совершается довольно много: создание негативного первого впечатления в результате неправильного ответа на телефонный звонок, некорректной встречи клиента, а также во время его посещения, ошибки при проводах клиента.

Администратор неграмотно разговаривает по телефону с клиентами, не знает правил обслуживания входящих звонков.

«Я учились не для того, чтобы раздевать клиентов!» – высказывание администратора в одном престижном салоне Москвы по поводу того, что ему необходимо показать клиенту зону гардероба и предложить помочь в том, чтобы снять верхнюю одежду.

Ошибки при продаже косметических средств для домашнего применения ведут к недополучению части выручки. Здесь они проявляются в самой технике продаж, в оформлении витрин и поддержании их в «рабочем» состоянии, в несвоевременном пополнении товарных запасов.

Ведение базы данных клиентов. Ошибки администратора возможны:

- при сборе информации о клиенте (слишком настойчивый опрос, ведущий к напряженности и «закрытию» человека, намеренному сокрытию или искажению информации);
- при ведении баз клиентов создается информационный дефицит и затрудняются установление и развитие контактов с клиентами;
- при халатном отношении к получению информации об удовлетворенности клиента от посещения или получения услуги.

Администратор может проявлять и признаки некорректного поведения в конфликтной ситуации, что часто приводит к потере клиентов, созданию негативного отношения с их стороны.

Управление персоналом

Ошибки при управлении персоналом также дорого обходятся салону. Руководитель не всегда может находиться на месте, поэтому воплощением его замыслов занимается администратор. Здесь ошибки могут выражаться в излишней полярности поведения. Администратор либо слишком вживаются в роль директора (его заместителя), либо остается в «общей лодке» с сотрудниками. В первом варианте он может стать угрозой для руководителя, «подсаживая» его. Во втором – стать «крышой» для мастеров. Администратор всегда «свой среди чужих, чужой среди своих».

Какие же задачи стоят перед администратором в области управления сотрудниками салона красоты? Прежде всего это создание благоприятного психологического климата в коллективе.

Основными ошибками в этом случае являются:

- излишнее «закручивание гаек»;
- стравливание сотрудников, руководство по принципу «Разделяй и властвуй»;
- обретение роли «серого кардинала».

Подобное поведение ведет к повышению уровня психологической напряженности в коллективе, разрастанию конфликтов среди сотрудников (снижение работоспособности и мотивации). Все это обязательно почувствуют на себе ваши клиенты, что приведет к снижению их удовлетворенности.

При этом возможно и иное поведение администратора по отношению к специалистам: защита их от администрации, выбор роли «своего парня». Иногда такой руководитель ставит интересы персонала выше интересов предприятия, и тогда балом правит специалист под «крышей» администратора. Результатом становится серьезная потеря денег салоном.

В функции администратора входит и передача объективной информации руководителю о качестве работы персонала для принятия своевременных кадровых решений.

Решение конфликтных ситуаций внутри коллектива салона красоты также может находиться в компетенции администратора. Умение распознавать и находить решение при межличностных или межгрупповых конфликтах – важный навык администратора.

Поведение при проверках

Взаимодействие с проверяющими организациями часто тоже представляет для администратора значительные трудности. Ошибки в этом вопросе возникают из-за полного или частичного незнания нормативных документов, правил проверки, психологической неготовности к появлению человека «с красной корочкой». Чем грозят такие ошибки? Дополнительными штрафами, затратами на устранение выявленных нарушений, а также дополнительным стрессом и конфликтами.

К тому же администратор должен знать основные проверяющие организации, их требования и свои обязанности и полномочия. Для этого руководителю следует разработать и утвердить специальную инструкцию по действиям при проверках, а также провести занятия по данной теме и, возможно, принять экзамен. Руководитель предприятия салонного бизнеса имеет полное право на внесение в данную инструкцию пунктов, защищающих интересы салона, так как эти положения опираются на:

- статью 51 Конституции РФ, в которой сказано, что «никто не обязан свидетельствовать против себя самого»;
- Трудовой кодекс РФ, который предписывает работодателю выпускать локальные нормативные акты, которыми и являются подобные приказы, инструкции, памятки и т. д.

Тренировка необходима для практического усвоения навыков поведения, снятия стресса от первого контакта с чиновниками.

Знание правил поведения при плановых и внеплановых проверках позволит администратору выйти победителем даже из самых трудных ситуаций. Дело в том, что в нормативных документах довольно много положений, которые можно трактовать по-разному.

Одни из частых ошибок в поведении при проверках – испуг администратора при появлении проверяющего, невнимательность к предоставленным документам, желание дать взятку, грубое или некорректное поведение.

Был случай, когда при проверке администратор выдал директора «с потрохами», открыв его кабинет, в котором была разложена вся документация. Впоследствии руководителю пришлось потратить немало сил на объяснения с проверяющими.

Нередко возникают ситуации, когда проверяющие превышают свои служебные полномочия. Дабы не попасть в неприятное положение и не платить лишнего, будьте подготовлены и внимательны. Включите в инструкцию по взаимодействию с проверяющими организациями перечень всех организаций с указанием контактных лиц и телефонов, требования к предоставляемой при проверке информации, другие необходимые сведения.

Помимо инструктажа рекомендуем периодически проводить с администраторами и деловые игры по взаимодействию с надзирающими органами. При необходимости можете попросить «дружественных» вам инспекторов навестить ваше предприятие, для того чтобы повысить готовность ваших сотрудников к возникновению сложной ситуации.

Невыдача чека, отсутствие сдачи, самовольное изменение цен на услуги приводит к нескольким неприятным последствиям: возможному штрафу, например за неиспользование кассовых аппаратов – на граждан в размере от пятнадцати до двадцати минимальных размеров оплаты труда; на должностных лиц – от тридцати до сорока минимальных размеров оплаты труда; на юридических лиц – от трехсот до четырехсот минимальных размеров оплаты труда (ст. 14.5 КоАП). А что еще более страшно для салона – к снижению уровня лояльности клиентов из-за реального или предполагаемого обсчета, что приводит к значительным потерям.

Проведение учетной и контрольной политики

Одной из важных задач, стоящих перед администратором, является проведение в жизнь учетной и контрольной политики салона красоты. Нарушения в этой области могут привести к возможностям хищений расходных материалов со стороны специалистов.

Результаты ошибок

Несоблюдение правил обслуживания клиентов приводит к возникновению у посетителей вашего салона красоты психологического дискомфорта. Результатом такого инцидента станет возможная потеря клиента. Величина финансовых потерь из-за некачественного сервисного обслуживания одного клиента является довольно значимой.

Ориентировочный расчет таков. Если в среднем ваш клиент оставляет в салоне 60 у. е. (около 2000 руб.) в месяц, то в год величина потерь составит 720 у. е. Однако это еще не все. По заключениям психологов, каждый недовольный клиент может поделиться своими негативными впечатлениями как минимум еще с десятью своими знакомыми. Каждый из них может передать слова недовольного клиента еще пяти знакомым.

Итого количество потерянных потенциальных клиентов составит 60 человек.

При этом возможные финансовые потери могут составить 43 200 у. е. в год. Согласитесь, довольно значительная сумма. И это только от ухода одного клиента, а если их будет десять или больше? При этом цены для данного расчета взяты довольно средние.

Причин неудовлетворительного обслуживания клиентов салона красоты довольно много: грубость со стороны сотрудников, явная и скрытая, невнимание к запросам клиента, беспорядок в холле салона, некачественная уборка, неправильное решение конфликта с клиентами. Многие из нас сталкивались с «советским ненавязчивым» сервисом и обслуживанием, когда вам разными средствами демонстрируют, что вы и ваши интересы мало кого интересуют.

Как правильно вести себя с представителями проверяющих организаций

Общение с представителями проверяющих организаций не заканчивается получением разрешительных актов на открытие салона красоты, а продолжается на протяжении всей деятельности предприятия, являясь неотъемлемой частью работы.

Думается, понятно, что каждое такое общение отнимает у руководителя и сотрудников салона силы, и время, а иногда и материальные средства.

Появление и поведение представителей государственных структур часто оставляют неприятные воспоминания. В результате появляется лишняя нервозность как для руководителя предприятия, так и для коллектива, а в результате почти всегда неприятности.

При проверках следует четко знать полномочия проверяющих, то есть «правила игры», свои права и обязанности, а также желательно иметь защиту в виде юриста.

В настоящее время в соответствии с действующим Федеральным законом от 8 августа 2001 года № 134-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)» право осуществлять контроль за деятельностью субъектов малого предпринимательства имеют несколько десятков организаций как городского, так и федерального подчинения.

В распоряжении мэра от 23 апреля 2002 года № 237-РМ «О мерах по реализации Федерального закона от 8 августа 2001 года № 134-ФЗ „О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)“ и постановления правительства Москвы от 11 сентября 2001 года № 829-ПП

«О совершенствовании системы государственного контроля за юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями на территории Москвы» приведен перечень органов исполнительной власти города Москвы и подведомственных им организаций, уполномоченных на проведение государственного контроля (надзора). В других регионах, скорее всего, также существуют нормативные акты, посвященные данным вопросам.

По результатам опросов, проведенных среди предпринимателей города Москвы, лидерами в области контроля за деятельностью субъектов малого предпринимательства являются следующие организации:

- Главное управление внутренних дел;
- Управление государственной противопожарной службы;
- Управление государственной инспекции по торговле, качеству товаров и защите прав потребителей;
- Федеральное государственное учреждение «Ростест-Москва»;
- Центр государственного санитарно-эпидемиологического надзора.

Все контрольные мероприятия в салоне красоты должны производиться на основании предписаний, приказов, распоряжений органов государственного контроля и надзора.

В документе о проведении контрольных мероприятий на вашем предприятии должны быть указаны:

- наименование уполномоченного органа, осуществляющего мероприятие по контролю;
- фамилия, имя, отчество должностного лица уполномоченного органа, осуществляющего мероприятие по контролю;

- правовые основания проведения мероприятия по контролю;
- вид контрольного мероприятия (плановое, внеплановое);
- наименование юридического лица или фамилия, имя, отчество индивидуального предпринимателя, в отношении которого проводится мероприятие по контролю;
- объект проверки;
- цели, задачи и предмет мероприятия по контролю;
- дата начала и окончания мероприятия.

Данный документ (оригинал или заверенная печатью копия) обязательно предъявляется сотрудником, направленным на проверку, вместе со служебным удостоверением полномочному представителю вашего предприятия. Обратите внимание на то, что проверку может проводить только тот сотрудник, который указан в распоряжении. Также обращаем внимание на необходимость проверки не только предписания, но и служебного удостоверения проверяющего.

Отсутствие правильно оформленного направления на проверку дает право руководителю предприятия не допускать проверяющих к проверке.

Мероприятия по контролю на предприятиях бывают плановые и внеплановые.

Плановые мероприятия осуществляются органом государственного контроля (надзора) в пределах своей компетенции для проверки выполнения обязательных требований юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями.

В соответствии с действующим законодательством в отношении одного предприятия салонного бизнеса каждым органом государственного контроля (надзора) плановое контрольное мероприятие может быть проведено не чаще чем один раз в два года.

По окончании проверки представитель контрольного органа обязан зафиксировать в Журнале регистрации проверок следующие сведения:

- наименование органа государственного контроля (надзора);
- фамилия, имя, отчество, должность лица (лиц), осуществившего мероприятие по контролю, и его (их) подпись;
- дата и время проведения мероприятия по контролю;
- правовые основания, цели, задачи мероприятия по контролю;
- описание обнаруженных нарушений;
- указание на составленные протоколы (в случае наличия нарушений);
- указания на выданные предписания (в случае наличия нарушений).

Журнал регистрации проверок хранится на предприятии.

Внеплановые проверки на предприятии проводятся:

- в случае поступления в орган государственного контроля (надзора) жалоб, обращений граждан, организаций на неправильную деятельность вашего предприятия, угрожающую жизни, здоровью, имуществу граждан и организаций;
- после истечения срока, предоставленного на устранение нарушений, обнаруженных на вашем предприятии в ходе плановой проверки.

Введение понятия «внеплановая проверка» позволяет некоторым недобросовестным представителям проверяющих инстанций самостоятельно инициировать случаи внеплановых визитов на предприятие.

Хочется упомянуть, что «обращения граждан, юридических лиц и индивидуальных предпринимателей с жалобами на нарушения их прав» могут инициировать и конкуренты вашего предприятия, а также бывшие работники и недовольные (а иногда и специально подосланные) клиенты, как, впрочем, и сотрудники проверяющих организаций, решившие немного «подзаработать».

Все проверяющие организации можно условно разделить на следующие группы:

- инспекторы санитарно-эпидемиологических станций. Порядок их деятельности регламентируется приказом Минздрава России от 17 июля 2002 года № 228 «О порядке проведения мероприятий по контролю при осуществлении государственного санитарно-эпидемиологического надзора»;
- пожарные инспекторы. Их права и обязанности прописаны в приказе МЧС РФ от 17 марта 2003 года № 132 «Об утверждении Инструкции по организации и осуществлению государственного пожарного надзора», а также в Федеральном законе «О противопожарной безопасности»;
- сотрудники милиции. Права и обязанности их прописаны в статьях 10 и 11 Закона РФ от 18 апреля 1991 года № 1026-1 «О милиции» (далее – Закон о милиции), а также в статьях 6 и 8 Федерального закона от 12 августа 1995 года № 144-ФЗ «Об оперативно-розыскной деятельности»;
- представители налоговой инспекции (согласно положениям Налогового кодекса Российской Федерации);
- представители различных инспекций и комитетов: по торговле, труду, защите прав потребителей и т. п. Их контролирующая деятельность строго регламентирована соответствующими нормативными актами.

Как вести себя при проверке? Довольно часто первая встреча с контролерами происходит неожиданно. При этом довольно часто интересы салона представляет не руководитель предприятия, а администратор, который не всегда подготовлен к подобному визиту.

Стоит детально продумать действия каждого сотрудника до того, как на входе появятся проверяющие. Каждый сотрудник салона должен знать, что делать и говорить в той или иной ситуации, а самое важное – чего делать и говорить ни в коем случае не следует.

Лучше, когда на первом этапе с проверяющими контактирует только администратор, так как он часто обладает соответствующей подготовкой и соответствующими полномочиями.

При первом контакте с проверяющим необходимо соблюдать спокойствие, вести себя доброжелательно и корректно. Следует помнить, что многие из них часто действуют очень агрессивно, стараясь вывести сотрудника из душевного равновесия.

Такая манера поведения направлена на то, чтобы, демонстрируя силу стоящего за проверяющим государства, заставить собеседника выдать все свои грехи.

Как в этих случаях должен вести себя администратор?

Он должен попросить визитера представиться, предъявить документы: служебное удостоверение, предписание на проверку данного предприятия, – внимательно изучить предоставленные документы.

В удостоверении следует обратить внимание на:

- название организации;
- географическое расположение проверяющей организации (округ, район, область);
- фотографию, которая должна совпадать с «оригиналом»;
- печать, которая должна быть синего или красного цвета и соответствовать названию проверяющей организации;
- срок действия, так как удостоверение должно быть не просрочено;
- номер и подпись выдавшего его лица.

На удостоверении не должно быть помарок, подчисток, исправлений.

Одновременно с удостоверением личности проверяющий обязан предоставить администратору распоряжение (приказ) о проведении проверки на данном предприятии. Безусловно, и в приказе, и в служебном удостоверении данные должны совпадать.

Для соблюдения безопасности предприятия администратор должен позвонить в офис проверяющей организации по имеющимся у него телефонам, чтобы уточнить факт инициации проверки.

СОВЕТ

Запретите администратору использовать те номера телефонов, которые «подсказывают»

сами проверяющие. Не исключено, что могут быть названы номера мобильных телефонов, и тогда на ваш звонок может ответить кто угодно.

По окончании проверки документов проверяющих лиц следует занести их реквизиты в Журнал регистрации проверок на предприятии. Затем лучше провести инспекторов в отдельный кабинет, например в комнату отдыха персонала, предложить кофе, чай и по требованию начать проверку. Довольно часто проверка представляет собой сбор различных документов или пояснений.

Если уполномоченного лица или руководителя предприятия нет на месте, проверяющий, скорее всего, выпишет предписание об обязательном представлении в контролирующий орган всех необходимых документов. У директора будет время их собрать и предоставить для ознакомления. Помните, что никто из сотрудников салона, кроме специально уполномоченных лиц, не должен давать проверяющим лицам никаких документов или пояснений.

Некоторые руководители рекомендуют не размещать на дверях таблички с надписями, например «Бухгалтерия» или «Директор», которые дадут проверяющим возможность вести целенаправленный поиск.

СОВЕТ

Администратор не должен давать проверяющим ключи от каких-либо помещений, а также оставлять инспекторов одних для самостоятельного осмотра и ознакомления. Помните, возможны провокации. Если есть возможность возложить встречу проверяющих на администратора, то директору лучше не обнаруживать свое присутствие. Для администратора предусмотрена персональная ответственность только за ведение кассовых операций.

Проверка еще не повод для паники. Еще раз напомним, что самообладание – лучший помощник в подобной ситуации. Не стоит теряться ни при каких обстоятельствах. Всегда стоит пытаться выйти из создавшегося положения с наименьшими проблемами для предприятия.

ВНИМАНИЕ

За отказ от дачи объяснений никакой ответственности не предусмотрено.

Директору стоит иметь в виду, что при проверках представители обеих сторон часто допускают ошибки, в том числе и грубые. Поведение проверяющих регламентировано отраслевыми актами, где строго прописано, на что они имеют право, а на что нет.

Директору также следует помнить: законодательством определены принципы действия обеих сторон при проверке. Для того, кого проверяют, действует правило: «Разрешено все, что не запрещено», а для проверяющего – наоборот: «Запрещено все, что не разрешено». Отсюда следует важный вывод: любые действия, акты или протоколы проверяющих, совершенные и составленные с отступлениями от законодательства, теряют юридическую силу, даже если на вашем предприятии действительно имели место те или иные нарушения.

Если при проверке обнаружены недостатки в деятельности предприятия, то проверяющими могут быть составлены следующие документы:

- протокол об административном правонарушении;
- акт проверки;
- объяснения предпринимателя;
- объяснения потерпевшего;
- объяснения свидетелей;
- объяснения понятых;
- акт изъятия товара и других вещей;
- акт изъятия документов.

Изъятие документов и вещей в салоне красоты возможно только на основании санкции прокурора или решения суда.

Обычно проверяющие работники составляют протокол об административном правонарушении и акт проверки.

Некоторые руководители отказываются от подписания составленных по результатам проверки документов. Такая тактика не совсем правильна. Следует внимательно изучить составленные документы, с тем чтобы убедиться, что информация, изложенная в них, реально соответствует действительности.

СОВЕТ

Перед тем как поставить свою подпись, вначале можно написать слова: «С актом (либо протоколом) не согласен». Были случаи, когда после такой подписи проверяющего просто вырывали у него из рук листы с актом.

СОВЕТ

При этом не обязательно уточнять причины своего несогласия, потом этот момент можно скорректировать с юристом.

Не указывайте на явные ошибки проверяющих, если они обнаружены вами в акте или протоколе. Эти нюансы впоследствии помогут вашему юристу без особого труда признать все решения по результатам данной проверки недействительными.

Какие же ошибки возможны в подобных документах? Например, проверяющие написали в документах неточное наименование вашего предприятия, сделали ошибку в ИНН или других реквизитах.

Если на вашем предприятии обнаружены нарушения, то наихудшим решением проблемы является попытка дачи взятки. Не забывайте, что за подобные действия предусмотрена уголовная ответственность. Также многие проверяющие используют подобное поведение проверяемых для осуществления постоянных «поборов».

При проведении проверки должны быть соблюдены требования процедуры, а именно:

- даны разъяснения проверяемому его прав;
- составлены акт и протокол с точным указанием обнаруженных нарушений;
- все свои действия проверяющие должны проводить в присутствии собственника и понятых;
- акт выемки должен быть составлен по всем правилам и пр.

В случае обнаружения нарушений представителями проверяющего органа, скорее всего на предприятие будут наложены санкции.

Помните, что административное взыскание может быть наложено до истечения двухмесячного срока со дня совершения нарушения. Юридическое лицо или частный предприниматель признается виновным, если будет установлено, что у него имелась возможность для соблюдения правил и норм, но данным лицом не были приняты все зависящие от него меры по их соблюдению (ч. 2 ст. 2.1 Кодекса об административных правонарушениях – далее КоАП РФ). Наличие (либо отсутствие) вины юридического лица оценивается исходя из совокупности всех доказательств, имеющих отношение к данному делу.

Порядок рассмотрения дела об административном правонарушении изложен в главе 29 КоАП РФ. Срок рассмотрения дела – 15 дней со дня получения протокола об административном правонарушении (п. 1 ст. 29.6 КоАП РФ). В течение трех дней со дня вынесения постановления по делу его копия вручается под расписку правонарушителю (или его полномочному представителю) либо высылается по почте. Требования к содержанию постановления изложены в статье 29.10 КоАП РФ.

В постановлении о наложении санкций также должны быть указаны срок и порядок его обжалования: в соответствии с пунктом 1 статьи 30.3 КоАП РФ жалоба на постановление может быть подана в течение 10 дней со дня вручения или получения копии постановления должностному лицу, которое вынесло обжалуемое постановление, или в суд. В течение трех дней со дня поступления жалоба со всеми материалами должна быть направлена вышестоящему должностному лицу.

Порядок подачи жалобы предусматривает также непосредственное обращение лица, привлеченного к административной ответственности, к вышестоящему должностному лицу, уполномоченному ее рассматривать (п. 3 ст. 30.2 КоАП РФ).

Возможно снижение размера штрафа в связи с наличием смягчающих вину обстоятельств, которые изложены в КоАП.

К смягчающим обстоятельствам КоАП РФ относит (ст. 4.2 КоАП) то, что нарушитель:

- раскаялся;

- предотвратил вредные последствия нарушения, добровольно возместил причиненный ущерб или устранил причиненный вред;
- совершил нарушение в состоянии сильного душевного волнения либо при стечении тяжелых личных или семейных обстоятельств;
- несовершеннолетний или беременная женщина, а также женщина, имеющая малолетнего ребенка (до 14 лет).

Суд может признать смягчающими и другие обстоятельства, например преклонный возраст нарушителя или то, что он совершил нарушение впервые.

Для предотвращения неприятностей, связанных с проверками деятельности вашего предприятия, стоит юридически правильно отстроить свои профессиональные отношения, стараться находить взаимопонимание с представителями проверяющих организаций, стараясь не вступать в конфликты ни с конкурентами, ни с бывшими сотрудниками, ни с клиентами.

Проверки неизбежны. Отменить их никто не может. Главное – морально к ним подготовиться. Проверками государственные органы поддерживают определенный уровень соблюдения нормативов в работе салонов. С профессиональной точки зрения многие из них довольно разумны и полезны.

ВНИМАНИЕ !

Контролеры могут действовать только по правилам и нормативам. Необходимо хорошо знать свои права и обязанности. Незнание законов не освобождает от ответственности.

Правильно оформляйте все документы. Проверка прежде всего касается документации, а уж только потом реального положения вещей. При этом важно заранее знать требования, которые должны быть выполнены на вашем предприятии.

Изучайте юридическую литературу по профилю салонного бизнеса. Используйте различные источники информации, в том числе и такие, как Интернет, публикации в СМИ, сборники нормативных документов, которые можно найти в некоторых консалтинговых компаниях. Не наживайте себе врагов. От «заказной» проверки почти невозможно защититься. Тем более если вас «заказал» обиженный бывший сотрудник. Будьте бдительны!

Особые моменты при проверках некоторых контролирующих организаций

Налоговая проверка

В отношении администратора налоговая инспекция занимается проверкой соблюдения требований законодательства по контрольно-кассовой технике, а также по ведению кассовых операций.

Налоговая проверка предприятия салонного бизнеса проводится, как правило, по бухгалтерским документам – проверяется правильность исчисления прибыли, налогов, отчислений.

В случае наличия внутренней бухгалтерии (бухгалтер состоит в штате предприятия) документация должна храниться на предприятии. При заключении договора с бухгалтерским бюро или аудиторской компанией на предмет ведения бухучета вся бухгалтерская документация хранится в этой компании. При этом для налоговой проверки инспекторы приходят уже туда. Такой вариант помогает защититься от некоторых негативных ситуаций, связанных с некорректными решениями инспекторов.

Представим ситуацию, когда налоговые инспекторы при проверке нарушили закон по отношению к вашему предприятию. Что делать? Не паниковать и не сдаваться.

Во-первых, можно обратиться в вышестоящую инстанцию налоговой инспекции с жалобой на неправомерные действия проверяющих. При этом необходимо грамотно и компетентно аргументировать свою позицию с точки зрения закона. Жалобу следует направлять официально по почте заказным письмом с уведомлением. При этом, как показывает опыт разных салонов и их руководителей, если вы заслужите репутацию «кляузника», то, скорее всего, с вами будут меньше связываться.

Там же следует указать ваши просьбы, например провести проверку по фактам, изложенным в жалобе, оспорить вынесенное в адрес вашей компании решение, привлечь к установленной законодательством ответственности должностных лиц, виновных в указанных нарушениях, а также проинформировать вас о результатах дополнительной проверки в установленные законом сроки.

Во-вторых, в соответствии с действующим законодательством любые противоправные действия, а также бездействия инспекторов и руководителей налоговой инспекции можно обжаловать в прокуратуре. Для этого руководителю необходимо написать заявление, в котором следует подробно изложить факты, с указанием

всех нарушений, а также предложения по исправлению ситуации. Прокурор или его заместитель обязан рассмотреть жалобу в трехдневный срок.

По результатам рассмотрения он может оспорить акт налоговой проверки, проведенной с нарушениями, обязать виновных устранить нарушения закона, а также обратиться в суд с требованием признать действия или бездействия сотрудников налоговой инспекции не соответствующими законодательству.

При вынесении протеста сотрудник, к которому он обращен, должен разобраться в 10-дневный срок и доложить о результатах прокурору. В случае обнаружения нарушений территориальная инспекция обязана в месячный срок исправить допущенные нарушения.

В случае «кriminalных» мотивов в действиях налоговиков следует без промедления обращаться к прокурору. При этом наиболее распространенными нарушениями являются «небрежное отношение к работе» и «превышение должностных полномочий».

По результатам проверки прокуратура известит вас.

В-третьих, при неисполнении решения суда, принятого в пользу вашего предприятия, необходимо обратиться к судебному приставу. Пристав на основании вашего обращения направит в адрес проштрафившейся инспекции исполнительный лист. На исполнение предписания отводится срок пять дней.

В случае неисполнения решения по исполнительному листу судебный пристав имеет право оштрафовать должника.

СОВЕТ

В случае признания судом решения налоговой инспекции незаконным, инспекция обязана немедленно исполнить данное решение в соответствии с пунктом 7 статьи 201 АПК. При этом следует знать, что заявления представителей инспекции о необходимости ожидания результатов апелляции и кассации, не имеют оснований и не могут служить причиной для отсрочки исполнения решения суда.

В случае неисполнения решения суда руководству салона необходимо подать заявление в суд о взыскании штрафа с руководителя инспекции в размере 5000 рублей. Подобные заявления от организаций судами принимаются и рассматриваются. При этом к заявлению необходимо приложить ранее вынесенное решение суда и выписку из банка в случае невозврата денег.

Участковый инспектор

Участковый инспектор также имеет свои права и обязанности, которые перечислены в статьях 10 и 11 Закона о милиции. Руководителю предприятия следует знать о наличии в этом законе пункта 25 статьи 11: именно он регулирует организацию проверок сотрудниками правоохранительных структур.

Участковый инспектор на вашем предприятии может проводить проверки финансовой, хозяйственной, предпринимательской и торговой деятельности только по мотивированному постановлению начальника (или заместителя начальника) вашего территориального подразделения милиции.

При проверке участковый инспектор обязан предъявить постановление на проверку, в котором должно быть указано основание или повод. Основания для проверки должны подпадать под действие Кодекса об административных правонарушениях (КоАП) или Уголовного кодекса. Иначе суд может оспорить разрешение на проверку и признать его незаконным. В случае обнаружения нарушений в деятельности предприятия участковый инспектор обязан составить протокол. На основании протокола начальник подразделения может наложить штраф.

Небольшое уточнение. Проверка проводится в присутствии двух понятых или представителей органов местного самоуправления.

Участковый инспектор может проверять:

- соблюдение паспортно-визового режима сотрудниками вашего предприятия;
- наличие государственной регистрации вашего предприятия;
- наличие лицензии на оказание медицинских услуг;
- соответствие требований стандартов или образцов при продаже товаров, оказании услуг;

- выполнение санитарных правил при оказании услуг и наличие сертификатов соответствия при продаже товаров;
- выполнение требований применения контрольно-кассовой техники при продаже товаров или оказании услуг;
- выполнение правил торговли отдельными товарами.

При нарушении требований закона участковым инспектором не нужно спорить и вступать в конфликт, следует обратиться в дежурную часть вашего территориального отделения милиции, либо в прокуратуру, либо в департамент собственной безопасности Министерства внутренних дел России.

Федеральная инспекция труда

Федеральная инспекция труда возродилась в соответствии с принятием действующего Трудового кодекса РФ.

Основные задачи инспекции – контроль за соблюдением на предприятиях норм и положений трудового законодательства со стороны организаций и предпринимателей.

Пока отношение к подобным проверкам со стороны директоров салонов красоты довольно легкомысленное, а зря. Ответственность за нарушения трудового законодательства предусмотрена, и чаще всего она ложится на директора.

При проверке инспектор по труду имеет право проверять следующие документы:

- уставные документы;
- штатное расписание предприятия;
- трудовые договоры с сотрудниками;
- формы учета по труду Т-1 (приказ о приеме на работу), карточки Т-2, приказы о переводе, отпуске, увольнении (Т-4, Т-5, Т-6);
- расчетные и платежные ведомости на выдачу заработной платы сотрудникам;
- правила внутреннего трудового распорядка предприятия;
- график отпусков сотрудников;
- положение об оплате труда на предприятии;
- лицевые счета сотрудников;
- табель учета рабочего времени сотрудников;
- журнал учета движения трудовых книжек и сами трудовые книжки;
- кадровые и производственные приказы.

Причинами проверок со стороны инспекции труда чаще всего становятся письменные жалобы работников вашего предприятия, запросы прокуратуры, факты несчастных случаев на производстве, а также плановые проверки в соответствии с законодательством.

По окончании проверки инспектор составит Акт проверки. Этот документ будет составлен даже в том случае, если никаких нарушений не обнаружится. Акт следует подписать. В случае отказа инспектор имеет право сделать это самостоятельно.

В случае обнаружения нарушений следует исправить указанные недостатки. Однако при вынесении решений, с которыми руководитель предприятия не согласен, он может обжаловать действия инспектора вышестоящему должностному лицу в порядке подчиненности или в судебном порядке в течение 10 дней с момента выдачи предписания или наложения штрафа. Заявителем при этом может выступать только руководитель или главный бухгалтер.

В любом случае вам стоит приложить усилия для отстаивания своих интересов.

Конфликт в салоне: избегать или предотвращать?

Жизнь – процесс решения бесконечного количества конфликтов.

Б. Вулл

Для руководителя салона красоты крайне важен благоприятный социально-психологический климат на предприятии, что создает условия для высокоэффективного труда и благоприятную обстановку для клиентов, их удовлетворенность качеством обслуживания, что, в конечном итоге, увеличивает прибыль.

Во время работы сотрудник салона постоянно общается с сослуживцами, посетителями, взаимодействует с руководством. Такое интенсивное общение создает большое число ситуаций, в которых сталкиваются различные интересы, при этом участники общения не всегда правильно понимают друг друга, что часто приводит к возникновению различных споров.

Если это столкновение может создать угрозу для достижения целей хотя бы для одного из участников взаимодействия, то возникает конфликт.

С точки зрения специалистов, конфликт – это активные взаимонаправленные действия сторон для реализации своих целей (достижение власти, приобретение материальных ресурсов и т. д.), окрашенные сильными эмоциональными переживаниями. Другими словами, конфликт – противоречие действий, интересов, представлений сторон в некоторой общей ситуации. В конфликте практически отсутствует согласие между противоположными сторонами.

Хорошо это или плохо, когда в коллективе возникает конфликт? У многих руководителей при слове «конфликт» портится настроение, накатывают неприятные воспоминания. Негативность последствий конфликта не нужно доказывать, она очевидна.

Многие люди ассоциируют конфликт с агрессией, спорами, враждебностью, войной и т. п. Бытует мнение, что конфликта по возможности необходимо избегать или немедленно разрешать его, как только он возникнет. Однако искоренить такие ситуации практически невозможно, так как конфликт интересов является следствием потребности в развитии. Кроме того, поспешность в таких случаях приводит к тому, что важная информация может быть пропущена или потеряна.

Лучший способ решения конфликтов – это их предупреждение.

Однако хороший директор (управляющий) не может и не должен пытаться избежать всех конфликтов. Конфликты неизбежны, главное – своевременно на них реагировать.

Конфликты в коллективе по стилю отношений участников бывают конструктивными (позволяющими решить спорную ситуацию) и деструктивными (разрушительными).

Конструктивный конфликт направлен на выявление и устранение объективных препятствий в работе и отношениях. Он указывает на тормозящие факторы и условия, помогает развитию компании.

Деструктивный конфликт приводит к «накалу» межличностных отношений, психологической обстановке, снижению работоспособности и результативности труда, переводу ситуации на межличностный уровень.

Когда конфликт в организации неуправляем, это может привести к противостоянию, при этом некоторые члены коллектива перестают сотрудничать друг с другом и даже общаться. В конечном итоге подобная ситуация разобщения обязательно приведет к деградации коллектива и организации в целом. Деструктивные конфликты среди сотрудников просто недопустимы, особенно в SPA-центрах, где очень важен доброжелательный, позитивный, командный «дух», а напряжение отношений среди сотрудников клиент обязательно почувствует.

Конструктивные конфликты приносят не только вред. Хотя они часто сопровождаются серьезными эмоциональными потрясениями, но могут способствовать прояснению отношений между сотрудниками и (или) руководством салона. В связи с этим некоторые руководители часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию, которая «загнивает». Некоторые специалисты считают, что если в трудовом коллективе нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций: важно, чтобы конфликт не был разрушительным.

Для получения выгоды от конфликта требуется открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. В этом случае предприятие в результате конфликтов становится только лучше, так как дополнительные точки зрения дают новую информацию, которая выявляет больше альтернатив для решения возникающих проблем.

Конфликтная ситуация указывает на узкое место в развитии компании, отношений (производственных и личных).

Наиболее распространенные конфликты в салоне красоты:

- сотрудников с клиентами (неудовлетворительное качество и нарушение правил обслуживания клиента, невыполнение его ожиданий и пожеланий, «provokacija» со стороны клиента, в том числе нежелание клиента оплачивать полученные услуги);
- администрации с отдельными сотрудниками (невыполнение распоряжений, поручений, нарушение правил трудовой дисциплины);
- администрации с группами сотрудников (противостояние администрации и объединившихся сотрудников, неверное введение новых правил и новаций, прямо или косвенно затрагивающих интересы сотрудников);
- между сотрудниками (несовпадение характеров, личных взглядов, различное толкование каких-то правил и положений, столкновение интересов).

По статистике 75–80 % межличностных конфликтов в коллективе возникают по причине материальной неудовлетворенности отдельных сотрудников, хотя внешне это может проявляться, например, как нежелание работать с некоторыми специалистами в одной смене или как-то иначе.

В рамках данной главы будут рассмотрены конфликты внутри коллектива (между сотрудниками, а также между сотрудниками и администрацией).

В конфликте сталкиваются интересы двух заинтересованных сторон, в связи с этим можно рассмотреть некоторые модели поведения, направленные на учет этих интересов, а также на организацию межличностного взаимодействия.

Конфликты в коллективе могут возникать из-за:

- предубеждений, своюенравности;
- различия в жизненных ценностях, что представляет собой смесь индивидуальных и социальных представлений, взглядов;
- разногласий по поводу оценки результатов работы;
- различия мнений в обсуждаемой ситуации;
- соревнования за превосходство, ресурсы;
- недостаточной культуры общения и поведения;
- недопонимания;
- слабой организационной структуры и неясного распределения функций на предприятии;
- формального внедрения новаций на предприятии;
- неправильного введения новых сотрудников в коллектив;
- нарушений этики поведения в коллективе и иных причин.

При наличии стольких объективных оснований застраховаться от конфликтов практически невозможно, но научиться управлять ими не только можно, но и крайне необходимо.

Многие конфликты создаются самим руководителем из-за:

- слабой управленческой культуры (директор не до конца понимает свои задачи как лидера и организатора, часто погружаясь без крайней надобности в производственный процесс, снижая тем самым свой статус руководителя и внося помехи в работу своих сотрудников);
- неясной организационной структуры (кто кому подчиняется и в каких вопросах, кто за что отвечает, имеются ли у линейных руководителей-администраторов, старших парикмахеров и т. п. все необходимые полномочия и права для решения возложенных на них задач);
- отсутствия утвержденных правил поведения в салоне и обслуживания клиентов или незнания их сотрудниками (в этом случае сотрудник бывает весьма удивлен и возмущен, когда его «вдруг» наказывают за принятие пищи, распитие чая или кофе в зоне отдыха клиента, курение в рабочее время, отлучки по личным делам и т. п.);

• несоблюдения правил кем-либо из сотрудников, особенно руководителем или владельцем. Правила могут быть только одни и для всех. Это аксиома управления.

Конфликтологи считают, что конфликт неизбежен в той или иной форме, если затронуты:

- материальные интересы – примерно 25 % работников;
- личные интересы – 40 %;
- социальные интересы – 60 %;
- производственные интересы – примерно 75 % сотрудников.

Поэтому при внедрении новых условий деятельности и правил поведения следует спрогнозировать возможные последствия.

ПОМНИТЕ

Любой конфликт нельзя оставлять без внимания.

Конфликт обязательно будет развиваться, поэтому решение конфликтной ситуации нельзя откладывать на потом. Дальше будет только хуже.

Помните, упущененный или замаскированный конфликт – это «снежный ком», который обязательно обрастает сторонниками. В таком конфликте будут задействованы не только два человека, его начавших, а часто и весь коллектив. Вспомните историю Ивана Ивановича и Ивана Никифоровича, в результате мелкой ссоры которых тихий город Миргород разделился на два враждующих лагеря.

Техника решения конфликтов

Самый сильный тот, у кого есть сила управлять самим собой.

Сенека

Устранение конфликта – универсальная реакция большинства людей на его возникновение. Конфликт порождает противоречия, раздвоенность, внутреннюю разобщенность, дисгармонию с самим собой и другими.

По мнению М. Фоллетт, существуют три метода устранения конфликтных ситуаций, обычно возникающих между сотрудником (группой сотрудников) и руководством, а именно: подавление, компромисс и интеграция.

Подавление

Оппонента можно уничтожить с помощью силы. В данном случае путем увольнения всех или части противников руководства.

Компромисс

Наиболее употребляемая форма разрешения спорной ситуации. В этом случае каждая сторона требует то, что ей нужно, и торгуется до конца. Подобное решение часто носит временный характер, оно рассчитано на короткий срок и ведет к повторению конфликта.

Интеграция

При таком подходе конфликт рассматривается как многогранная проблема с решением, удовлетворяющим основные требования сторон конфликта. Для интеграции необходимы: наличие единой системы ценностей у конфликтующих сторон, понимание точек зрения друг друга. Одной из распространенных причин неустранимости конфликта является то, что его участники часто говорят о разных вещах. При интеграции спорные моменты разделяются и анализируются отдельно; каждому аспекту придается определенный вес. Потребности, пожелания и представления сторон объединяются для рассмотрения и оценки, а возможно, и переоценки.

Возможными препятствиями для интеграции могут быть:

- отсутствие соответствующей образованности, восприимчивости, проницательности и изобретательности у обеих сторон;
- привычка многих руководителей к решению спорных вопросов путем использования собственного

авторитета и «силы»;

- недостаток у руководителя способности к совместному обсуждению и размышлению.

Эти преграды могут быть преодолены при добросовестной тренировке.

Следует не бояться конфликтов, а анализировать их, выясняя причины, участников, их отношение к происходящему, принимать соответствующие организационные решения и делать выводы, которые исключают повторение конфликта либо значительно снижают его негативные последствия.

Напомним, что лучше всего начинать решение конфликтов с профилактики.

Один из ведущих специалистов по конфликтологии Н. Н. Вересов считает, что лучший способ преодолеть конфликт – не допустить его. «Запомните, – подчеркивает он, – чем раньше начнете действовать, тем меньше усилий вам придется потратить. Лучше потратить пять минут на анализ конфликтной ситуации в самом начале, чем тратить часы, дни и месяцы на ликвидацию последствий инцидента».

Помимо профилактики важен анализ каждой конфликтной ситуации (что произошло, кто виноват, что делать).

Руководитель салона красоты при возникновении конфликта между сотрудниками выступает в роли посредника, восстанавливающего баланс в коллективе.

Анализ конфликтной ситуации складывается из нескольких этапов: сбор данных о конфликте, проверка их достоверности, анализ полученной информации, оценка ситуации.

При этом необходимо обсудить сложившуюся ситуацию со всеми участниками инцидента, узнать их точки зрения и пожелания, оценить отношение друг к другу. Затем следует проанализировать, чьи интересы затронуты и в чем они заключаются.

Директор салона получает информацию о конфликте по разным каналам. Он может быть его свидетелем. Либо один из участников может обратиться к нему с просьбой вмешаться. Кроме того, информация может поступить из ближайшего окружения оппонентов. Директору важно прекратить противоборство или ограничить взаимодействие конфликтующих людей.

Во время бесед с каждой из сторон руководитель должен содействовать снижению уровня негативных эмоций оппонентов. Важно сразу отказаться от критического отношения к конфликту или к одной из его сторон. Будьте по возможности более объективны, это вам поможет лучше понять, что произошло на самом деле.

Старайтесь выяснить суть проблемы, очистив ее от множества эмоций. При этом следует выяснить, на какой стадии развития находится конфликт, какой ущерб могли нанести стороны друг другу, а также какие из их потребностей не удовлетворены.

Необходимо постоянно проверять достоверность получаемой информации, уточнять и дополнять ее, используя личные наблюдения.

Директор салона при конфликте внутри коллектива может выполнять роль либо посредника, либо арбитра.

При этом роль посредника руководитель выбирает в следующих ситуациях:

- при равенстве должностных статусов участников конфликта;
- при длительных, напряженных, сложных взаимоотношениях сторон;
- при наличии у оппонентов хороших навыков общения и поведения;
- при отсутствии четких критериев решения проблемы. Роль арбитра для руководителя удобна в ситуациях:
- быстро обостряющегося конфликта;
- когда одна из сторон неправа;
- экстремальных условий (аварийная ситуация);
- отсутствия времени на длительное разбирательство;
- когда конфликт носит незначительный и кратковременный характер.

В любом групповом конфликте есть лидеры и инициаторы. При этом лидеры свою позицию открывают, они ищут поддержки других людей, а инициаторы конфликта, наоборот, скрывают свою позицию, присоединяясь к мнению других. При этом они провоцируют острое столкновение позиций, поддерживая одну из сторон. Отсюда следует, что один и тот же человек не может быть в конфликтующей группе и лидером, и инициатором. Так как обе эти ключевые фигуры конфликта часто действуют одновременно и согласованно, человеку, разбирающему конфликтную ситуацию, кажется, что тот, кто провоцирует столкновение мнений, и есть лидер, но это не так. Важно будет выявить лидеров, так как с ними, возможно, придется взаимодействовать для ликвидации конфликта.

Тот, кто хочет разрешить конфликтную ситуацию, должен ответить на три вопроса:

- Что я хочу изменить?
- Вижу ли я всю картину конфликта?
- Хочу ли я разрешить конфликт?

Вопросы эти не тривиальны. Действительно, нередки ситуации, когда одна из сторон не хочет конструктивно решать спорную ситуацию, используя конфликт для решения своих личных задач, например, повышения статуса, перераспределения или увеличения зарплаты, достижения других целей.

Например, в салоне красоты нередко возникает конфликт между «звездными мастерами» и администратором по поводу нарушения тем или иным мастером некоторых правил поведения. Однако, несмотря на все обращения администратора к руководству, позитивного решения не принимается из-за зависимости руководителя от мастеров. Налицо грубая управленческая ошибка.

Выяснение позиций спорящих сторон и уточнение их пожеланий позволит понять их истинные цели и перевести деструктивный конфликт в конструктивный. В приведенном выше примере администратору можно постараться найти дополнительные аргументы для руководителя или же сменить место работы.

При решении конфликта следует:

- отрешиться от личностей участвующих в конфликте;
- понять интересы и пожелания конфликтующих сторон;
- стараться найти пути решения;
- довести решение до исполнения.

ВНИМАНИЕ !

При желании высказать свое негативное мнение другому сотруднику начинайте с хорошего. Прежде чем ругать человека, его следует все-таки похвалить, это снимет эмоциональный накал. Приписывайте собеседнику только положительные качества. Всегда старайтесь сохранять репутацию собеседника. Только помните, что женщину комплименты стимулируют, а мужчину чаще расслабляют.

По результатам анализа конфликта директору, возможно, потребуется принять некоторые управленческие решения (провести дополнительное собрание, издать приказ, распоряжение, ввести новые правила и т. п.).

Если причиной конфликта является неясность правил поведения, то следует их установить и затем следить за их соблюдением. Например, два косметолога работают в разные смены в одном кабинете. Оба приносят довольно большой доход. Один из них очень аккуратен. Другой же иногда оставляет «небольшой творческий беспорядок» на рабочем месте. Через некоторое время начинаются жалобы администратору одного косметолога на другого. Выяснить, кто не прав, трудно. Оставить ситуацию без внимания – нельзя.

Единственный выход – издать инструкцию по уборке и сдаче по смене рабочего места косметолога, затем обсудить с сотрудниками необходимость внедрения этой инструкции. В случае внедрения контролировать ее выполнение. За невыполнение установить штраф или иные санкции.

Введение тех или иных управленческих решений завершается компетентной оценкой. Оценка эффективности принятых решений очень важна для успеха деятельности. Исполняются только те правила, которые совпадают с внутренними ценностями человека, которому они адресованы. Контроль в таком случае часто не требуется. Человек сам себя контролирует. Это, правда, зависит от степени развития самосознания.

Завершение конфликта может происходить несколькими путями: разрешение, урегулирование, затухание, устранение, перерастание в другой конфликт.

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и ликвидацию проблемы, которая привела к столкновению. Для успешного разрешения конфликтной ситуации требуется изменение отношения оппонентов к объекту конфликта либо же друг к другу.

Старайтесь максимально использовать все имеющиеся возможности и ресурсы.

В любом случае для конструктивного разрешения конфликта важно прекращение поступления подпитывающего его «топлива». Главное – снизить интенсивность негативных эмоций, переживаемых в отношении оппонента. Следующим шагом будет поиск общих или близких точек соприкосновения в целях, интересах. Этот процесс должен быть двухсторонним. Объективное обсуждение проблемы, выяснение сути конфликта – все это способствует успешному разрешению противоречий. Еще одним важным условием будет выбор оптимальной стратегии выхода из кризисной ситуации.

Эффективное решение конфликтов требует соблюдения определенных правил поведения. В этом отношении может помочь «формула решения конфликта» В. И. Вороновой (табл. 20).

Таблица 20. «Формула решения конфликта» В. И. Вороновой

К	Критику устранием. Учимся эффективно слушать. Осознаем и контролируем свои чувства
О	Ответственность на 100 % берем на себя
Н	Непонимание предмета спора, интересов сторон и их предложений устраним. Всегда стараемся выяснить скрытые и явные причины инцидента
Ф	Фон конфликта не расширяем
Л	Леди и джентльмены! (Ведем себя с участниками конфликта как с леди и джентльменами.) Не забываем про интересы обеих сторон конфликта (здесь находится ключ к решению проблемы)
И	Интересы общие ищем. Учитываем состояние и индивидуальные особенности участников
К	Конструктивное решение ищем сообща. Проводим разграничения между участниками и возникшими проблемами
Т	Терпимость к людям, их мнения сохраняем даже в самых взрывоопасных ситуациях. Будем справедливы и непредвзяты к инициатору конфликта

При разрешении конфликтов в коллективе салона руководителю нужно учитывать следующие факторы:

- время: необходимо наличие времени для обсуждения, выяснения позиций, выработки решений;
- третья сторона: своим незаинтересованным вмешательством помогает решить конфликт;
- своевременность: оппоненты решают конфликт на ранней стадии;
- равновесие сил: стороны равны по своим возможностям;
- культура: высокий уровень культуры снижает тяжесть последствий, облегчает процесс разрешения конфликта;
- единство целей: согласие легче достигается при единстве целей и ценностей оппонентов;
- опыт: наличие позитивного опыта разрешения подобных ситуаций хотя бы у одной из сторон упрощает выход из конфликта;

- отношения: хорошие отношения между оппонентами до конфликта способствуют более полному разрешению противоречия.

Существуют пять стратегий поведения личности в конфликте: борьба, уступка, компромисс, избегание, сотрудничество.

В зависимости от степени наработанности у каждого из участников того или иного стиля поведения в конфликте и будет развиваться ситуация. К тому же большое значение при выборе приобретает и ориентация оппонентов на развитие межличностных отношений (рис. 5).

Указанные выше стратегии имеют некоторые различия по уместности применения (табл. 21)

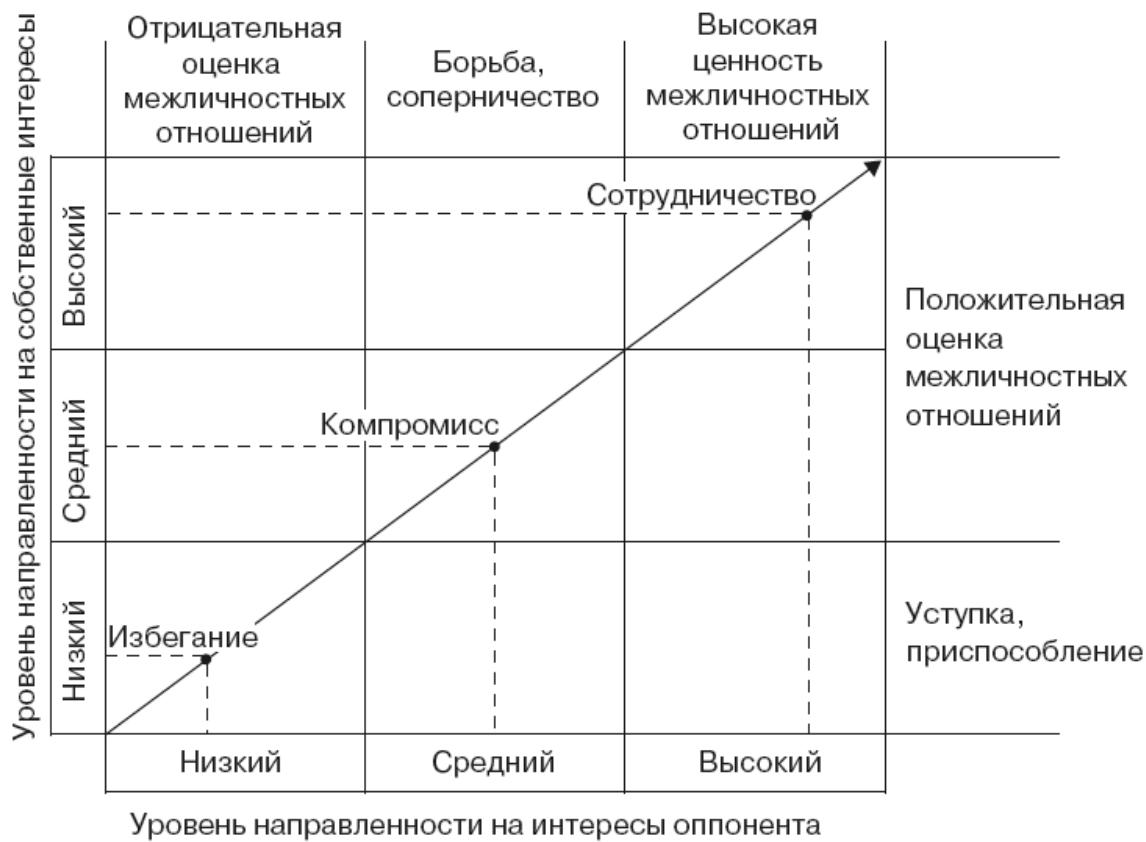


Рис. 5. Трехмерная модель стратегий поведения в конфликте

Таблица 21. Характеристика стратегий поведения в конфликте

Стратегия поведения	Уместно применять	Неуместно применять
Сотрудничество	Если: <ul style="list-style-type: none"> сама проблема важна, как и отношения; важны участие и сотрудничество; необходим творческий выход из ситуации; есть время и энергия на обсуждение; есть надежда удовлетворить все требования 	Если: <ul style="list-style-type: none"> недостаточно времени; проблема маловажная; ситуация перегружена «разбирательствами»; стремления другой стороны неоправданы
Компромисс	Если: <ul style="list-style-type: none"> участие других важно, но времени недостаточно; хоть какое-то решение лучше полного застоя; попытки решения могут быть интерпретированы как соперничество, напор 	Если: <ul style="list-style-type: none"> творческий выход из положения совершенно необходим; последствия компромисса для вас неприемлемы
Уход от конфликта (избегание)	Если: <ul style="list-style-type: none"> проблема маловажная, дальнейшее развитие отношений неважно; времени для решения мало; вы не располагаете реальной властью, но все равно желаете предотвратить действия своего оппонента 	Если: <ul style="list-style-type: none"> для вас важны и дело, и отношения; применяется как привычный способ решения всех проблем (так как ведет к неожиданным взрывам и замораживанию отношений); результатом может стать неприятный осадок из-за негативных эмоций; оппоненты нуждаются в организованном столкновении «тет-а-тет»
Уступка (приспособление)	Если: <ul style="list-style-type: none"> дело вас практически не трогает; вы бессильны и не хотите предотвратить действий вашего оппонента 	Если: <ul style="list-style-type: none"> в результате вы затаите ненависть; этот метод используется по привычке для получения одобрения других (результат — депрессия и потеря уважения к себе)

ПОМНИТЕ

Управлять поведением работников – значит прежде всего управлять своим поведением.

Балтысар Гласиан

Итак, директорам, для того чтобы успешно разрешать конфликты, обязательно следует научиться не только слушать, но и слышать своих собеседников.

Для успешного управления предприятием руководителю необходимо прежде всего сформулировать для себя, а затем и для сотрудников «правила игры» в вашем салоне, определить ценности, цели, иными словами, сформировать идеологию вашего салона.

К «правилам игры» относятся:

- правила обслуживания клиентов;
- организационная структура предприятия;
- полноценные, а не формальные должностные инструкции для каждого специалиста;
- положение о персонале;
- корпоративная культура или этика вашего салона.

Отсутствие (неизвестность) правил или возможность их перманентного изменения создает дополнительную напряженность для каждого человека и, соответственно, вызывает дополнительную усталость, что приводит иногда к невнимательности и последующим ошибочным действиям. К тому же усталость часто вызывает дополнительное раздражение, что само по себе может спровоцировать конфликт.

Вам будет проще управлять своим коллективом, подбирать нужных людей, сплачивать «свою» команду, а также предотвращать конфликтные ситуации, если в вашем салоне будут работать не «Лебедь, Рак и Щука», а команда единомышленников.

Только в «здоровом» доброжелательном коллективе можно ожидать, что многие конфликты будут эффективно предупреждаться или решаться. Критерии такого коллектива, где сотрудники не стараются «саботировать и вредить» руководителю, а также своим коллегам, а, наоборот, стремятся максимально помочь, выглядят следующим образом.

- Цели фирмы соответствуют интересам работников.
- Стиль руководства в салоне адекватен рабочим ситуациям, высоки профессионализм и авторитет руководителя.
- В коллективе царит атмосфера взаимного доверия, внимания и поддержки среди всех сотрудников, включая и директора.
- Наличествует пристальное внимание со стороны руководства к вопросам организации труда и качеству рабочей среды. Создаются условия для максимального удовлетворения потребностей сотрудников.
- В компании установлена справедливая система поощрений, признания заслуг, достижений сотрудников.
- Руководитель салона поддерживает справедливые и честные отношения с сотрудниками.
- Работники привержены своей фирме, ощущают собственную необходимость и значимость для нее.
- Работники проявляют высокую степень готовности решать самые сложные задачи с высоким качеством и ответственностью.

Обязательно при приеме на работу учитывайте тип нервной системы каждого кандидата, – так как некоторые люди просто несовместимы и состоящие из них мини-группы могут образоваться в рабочих сменах. Например, совместная работа холерика и меланхолика приведет чаще всего к конфликтной ситуации из-за различия в темпераментах. Один будет очень подвижным и эмоциональным, а другой – спокойным. «Разводите» их во времени и пространстве.

Прогнозируйте по возможности последствия своих и чужих действий.

Главное в работе руководителя, чтобы все сотрудники сами делали все, что от них требуется, с максимальной отдачей.

При появлении конфликта следует выполнить несколько шагов:

- переформулировать проблему в задачу, которую необходимо решить;
- определить выгоды, получаемые организацией и каждым участником при решении конфликта, для создания мотивации решения ситуации;
- посмотреть на инцидент глазами участников конфликта с обеих сторон;
- определить общие ценности сотрудников и организации как базиса для построения решения;
- привлечь сторонних участников, не задействованных в обсуждении ситуации, в качестве третейских судей, предлагающих несколько взаимовыгодных путей разрешения конфликта.

При таком подходе сами сотрудники предлагают схемы коррекции недостатков и переводят салон на более высокий уровень развития.

Как же директору салона красоты преодолеть возникший конфликт с сотрудником? Вот несколько практических советов.

- Для начала следует заинтересовать подчиненного в том решении, которое предлагает руководитель.
- Всегда приводите аргументы в разъяснение своих требований.

- Умейте слушать своих подчиненных и вникать в их заботы.
- Без нужды не стоит обострять конфликт с подчиненным. Не повышайте голос в конфликтном диалоге, никогда не переходите с «вы» на «ты», ведь это фактическое унижение подчиненного.
- При своей правоте директору следует действовать спокойно, опираясь на свой авторитет. Однако не злоупотребляйте служебным положением.
- Не затягивайте конфликт. Не бойтесь идти на компромисс.
- Если прав подчиненный, то стоит пойти ему навстречу. Этапы решения конфликта руководителя с сотрудником.
- Создайте атмосферу сотрудничества.
- Стремитесь к ясности отношений и общения.
- Определите процедуру решения конфликта (где, когда, как).
- Изучите возможные пути решения.
- Добейтесь соглашения с сотрудником.
- Определите срок решения спорной ситуации.
- Воплотите принятый совместный план в жизнь.
- Оцените принятое решение и его результаты.

Как директору салона красоты не провоцировать конфликты со своими сотрудниками?

- Принимая определенные решения, обязательно контролируйте их выполнение, так как отсутствие контроля приведет ваших сотрудников к мысли о необязательности выполнения ваших требований.
- В вашем салоне не может быть «любимчиков» и «лентяев», их следует обязательно заставить работать, иначе это подорвет дисциплину.
- Обязательно отмечайте каждое достижение сотрудника и его инициативу.
- Не бойтесь, что ваш сотрудник окажется более сведущим, чем вы.
- Не давайте обещаний, если не уверены в их выполнении.
- Не позволяйте никому, особенно если вы управляющий, наказывать ваших сотрудников «через вашу голову».
- Не старайтесь приобрести репутацию доброго директора. Критикуйте не людей, а только их ошибки. Не обсуждайте отсутствующих.
- Трезво оценивайте результаты своей деятельности, признавая свои ошибки и отменяя неверные решения.

Правила делового общения с руководителем

Успех общения с руководителем заключается в следующем: относитесь к своему руководителю так, как хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные.

Основные этические нормы и принципы при деловом общении с руководителем.

- Страйтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной обстановки, установлении и развитии справедливых отношений.
- Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения, командовать им. Выражайте свои предложения и замечания вежливо и тактично.
- Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-то событие, об этом следует сообщить руководителю. Страйтесь помочь ему облегчить выход из кризисной ситуации, предложить свое решение.

- Не разговаривайте с руководителем категорическим тоном, не повторяйте очень часто только «да» или только «нет».
- Будьте преданны и надежны. Имейте свой характер и принципы. Не будьте подхалимом. На человека, имеющего устойчивый характер и твердые принципы, всегда можно положиться.
- Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением «через голову» непосредственного руководителя. Это его обижает и подрывает его авторитет. Уважайте своего непосредственного начальника.
- При постановке вопроса о дополнительной ответственности не забудьте обязательно прояснить вопрос о ваших правах.

Правила делового общения с коллегами

Каждый человек сам создает для себя законы, сам определяет, что считать победой, а что – поражением; он сам повелевает своей жизнью и распоряжается наградами и наказаниями.

Мейбл Коллинз

Не забывайте, что вы не дома, вы на работе. В коллективе, безусловно, важен психологический климат. Однако не всегда следует стремиться воссоздать на работе семейные отношения. Дома нам прощают больше, так как мы создаем семью по обоюдному согласию и часто готовы мириться с особенностями близкого человека.

Производственный коллектив – это объединение людей, часто связанных неясно сформулированными целями и ценностями. Отсюда и возникают различные оценки и различные суждения, а в результате возможны конфликты.

Помните, коллеги – не ваши родственники. Они не так хорошо вас знают, вы не знаете их ценностей. Будьте с ними более корректны.

Для улучшения взаимоотношений с коллегами можно применять метод, состоящий из четырех шагов.

- Шаг 1. Найдите время для беседы.
- Шаг 2. Подготовьте условия.
- Шаг 3. Обсудите проблему.
- Шаг 4. Заключите договор (при необходимости).

Данный метод помогает во многих ситуациях, особенно если с ним знакомы оба оппонента.

Часто поведение того или иного сотрудника может спровоцировать неадекватную реакцию другого. Для того чтобы этого не случилось, необходимы внутренняя культура и запас оптимизма и уверенности в себе.

Если вы хотите, чтобы окружающие относились к вам более доброжелательно, то:

- не требуйте к себе особого отношения;
- старайтесь достичь разделения прав и ответственности в общей работе;
- не относитесь к коллегам с предвзятостью;
- чаще называйте собеседников по имени;
- улыбайтесь, будьте дружелюбны. Помните: «Что посеешь, то и пожнешь»;
- не лезьте человеку в душу;
- перестаньте ожидать оскорблений отовсюду;
- старайтесь реагировать не словами, а делами;
- измените установившийся порядок общения, если он вас не устраивает;
- очистите свой лексикон от различных жалоб;

- научитесь идти на оправданный риск и не бояться брать на себя ответственность за свои поступки;
- перестаньте применять фразы, позволяющие окружающим закрепощать вас;
- приучите других к тому, что у вас есть право на личное время;
- научитесь выражать собственное мнение о наболевшем конкретно, личностно, без нападок;
- научитесь говорить «нет».

Секреты эффективной рекламы. Что такое реклама? Зачем она нужна в салоне?

Реклама в салоне красоты

Приходится слышать различные мнения по отношению к рекламе, но, вероятно, большинство директоров салонов красоты впитали в себя великий лозунг: «Реклама – двигатель торговли». Наверное, поэтому у них постоянно возникают вопросы: как сделать успешную рекламу, где эффективнее всего ее размещать, какая реклама действует лучше и т. п.

Для ответа на эти вопросы следует понять: «А что же такое реклама? Какие вообще задачи она решает? В чем особенности рекламных сообщений при решении той или иной задачи?»

Реклама – способ донесения, как правило, коммерческой информации от одного человека до другого с целью привлечения внимания к тому или иному продукту или услуге. При этом могут использоваться разные способы воздействия: визуальные, звуковые и пр.

Реклама выполняет несколько задач:

- первичного привлечения внимания;
- прямой продажи;
- передачи информационного сообщения;
- создания или поддержания имиджа;
- отстройки от конкурентов;
- напоминания о необходимости предпринять то или иное действие.

Для каждой задачи должны разрабатываться свои каналы и способы подачи информации. Кроме того, для первичного и постоянного посетителя вашего салона сообщения будут различными. В первом случае необходимо решить задачи привлечения внимания, построения доверия, пробуждения интереса, осознания потребностей и побуждения к приходу или знакомству.

Для постоянного или повторного посетителя уже не требуется объяснять, чем занимается ваше предприятие, строить мостик доверия, призывать к посещению и знакомству с салоном.

Пример20

В качестве примера действенности рекламы можно привести следующую цитату:

«В первый раз человек смотрит на рекламное сообщение и не видит его.

Во второй раз он не замечает его.

На третий раз он осознает его присутствие.

На четвертый раз он с трудом припоминает, что где-то это уже видел. На пятый раз он прочитывает объявление.

На шестой раз он выхватывает его взглядом из массы других сообщений.

На седьмой раз он перечитывает его и говорит: „О господи!“

На восьмой раз он перечитывает его и говорит: „Ну вот, опять этот проклятый

продукт!“

На девятый раз он задумывается: „Что же это за вещь?..“

На десятый раз он подумывает переспросить соседа, не случалось ли ему покупать этой вещи.

На одиннадцатый раз он поражается, каким образом эта вещь может приносить рекламодателю прибыль.

На двенадцатый раз он приходит к выводу, что, вероятно, эта вещь чего-нибудь стоит.

На тринадцатый раз он заключает, что эта вещь может ему определенно понадобиться.

На четырнадцатый раз он припоминает, что всю жизнь мечтал об этой вещи.

На пятнадцатый раз он сокрушается, что не может позволить купить себе эту вещь.

На шестнадцатый раз он говорит себе: „Придет время – и я обязательно куплю это“.

На семнадцатый раз он вносит эту покупку в свои планы.

На восемнадцатый раз он клянет свою нищету.

На девятнадцатый раз он тщательно пересчитывает деньги.

На двадцатый раз он вновь видит рекламное объявление – и покупает эту вещь (или поручает купить ее супруге)».

Томас Смит, 1855

Не правда ли, очень своевременное высказывание, хотя ему уже почти 150 лет?

По месту расположения реклама бывает внешняя и внутренняя. Внешняя реклама – это:

- реклама в СМИ;
- реклама на транспорте, как правило общественном;
- почтовая рассылка или директ-мейл;
- дорожная реклама, то есть указатели, билд-борды, стрит-лайны (штендеры), растяжки;
- вывеска предприятия. Внутренняя реклама – это:
 - визитки;
 - буклеты;
 - листовки;
 - рекламная продукция: пакеты, ручки, майки, бейсболки, календари и т. п.;
 - прайс-лист;
 - каталоги;
 - плакаты;
 - видеофильмы (табл. 22).

Таблица 22. Характеристика основных средств рекламы

Средства рекламы	Преимущества	Ограничения
Газеты	Оперативность, гибкость, многочисленность аудитории, высокий авторитет на местном рынке. Относительно низкие расходы на один контакт	Кратковременность существования. Невысокое качество печати, незначительная вторичная аудитория, размещение рядом с рекламой других рекламодателей
Журналы	Высокая географическая и демографическая избирательность, достоверность и престижность, часто — высокое качество печати, длительность существования, большое число вторичных читателей	Высокая стоимость, опасность быть «попрошайками» другими рекламными объявлениями, отсутствие гарантий по месту размещения, очень критичная аудитория
Телевидение	Широта охвата. Сочетание изображения, звука и движения, чувственное восприятие, высокая степень привлечения внимания, высокое эмоциональное воздействие	Высокая абсолютная стоимость, перегруженность потребителя, мимолетность рекламного контакта, невысокая избирательность аудитории
Радио	Массовая аудитория, относительная низкая стоимость одного рекламного контакта	Представление только звуковыми средствами, мимолетность контакта, более низкая степень привлечения внимания
Наружная реклама	Гибкость, высокая частота повторных контактов, яркость и высокое качество, слабая конкуренция	Отсутствие избирательности в аудитории, большие ограничения творческого характера
Прямая почтовая реклама	Избирательность аудитории, гибкость, отсутствие рекламы конкурентов в почтовом отправлении, личностный характер, высокая вовлеченность аудитории	Относительно высокая стоимость одного рекламного контакта, «макулатурный» имидж, необходимость работы со списками получателей
Реклама на транспорте	Многочисленность аудитории, возможность надолго удерживать внимание получателя (внутрисалонная реклама), гибкость, возможность расширения географии целевой аудитории, широкий охват	Краткосрочность контакта (наружная реклама на транспорте). Достижение только специфической аудитории (работающие мужчины и женщины, пользующиеся общественным транспортом)
Реклама на месте продажи	Гибкость, относительно высокая эффективность за счет возможности приобретения рекламируемого товара на месте, функциональность некоторых носителей (например, упаковки)	Требует дополнительных знаний и навыков в деле оформления витрин и внутримагазинных выкладок
Печатная рекламная продукция	Гибкость, относительно высокая эффективность за счет получения услуг (высокий мотивация), отсутствие рядом	Относительно высокая стоимость одного рекламного контакта, «макулатурный» имидж

При этом следует помнить, что чаще всего внешняя реклама выполняет функцию привлечения новых клиентов, то есть направлена на потенциальных клиентов, еще не сделавших свой выбор. Внешняя реклама обычно должна просто заинтересовать и вызвать желание посетить то или иное место. Она достаточно часто формирует первое впечатление о вашем предприятии.

Не нужно ставить перед внешней рекламой задачу донести большой объем информации для потенциального клиента. Это, скорее всего, будет информационным перегрузом.

В этой связи уместно будет вспомнить формулу успешной рекламы (табл. 23).

Таблица 23. Формула успешной рекламы

A	Attention	Внимание
I	Interest	Интерес
D	Desire	Желание
A	Action	Действие

Желательно, чтобы каждое рекламное сообщение последовательно выполняло эти задачи. Тогда чаще всего читатель или слушатель откликается на него.

При этом важным условием успеха должно быть использование особенностей языка целевой аудитории. При пропуске одного из этих этапов достичь цели будет трудно.

Довольно часто в рекламных обращениях отсутствует последний элемент этой формулы – призыв к действию.

Внутренняя реклама больше ориентирована на людей, уже имевших контакт с вашим предприятием, то есть на тех, кто уже побывал в вашем салоне. Этот вид рекламы обычно выполняет задачи возвращения первичных клиентов, напоминания о посещении.

При этом хочется отметить, что внутренняя реклама не ставит перед собой задачу коррекции отношения клиента к предприятию. Этого она сделать не сможет. Первое впечатление от посещения формируется в процессе самого визита – в результате контакта с рекламным носителем, общения с сотрудниками предприятия, совпадения полученного результата с предварительными ожиданиями.

Если первое впечатление негативное, то внутренняя реклама его не исправит. Посетитель вряд ли к вам вернется.

Если впечатление нейтральное, то внутренняя реклама (визитка, буклет) может привлечь этого человека вновь, но, как правило, к другому специалисту либо к тому же, но через определенное время (когда забудется предыдущий результат). Обычно это происходит через естественный период наступления потребности в повторной услуге. Например, когда опять отросли волосы и им необходимо придать форму с помощью стрижки или укладки либо вновь возникла необходимость посещения мастера маникюра.

При положительном впечатлении от первого посещения элемент внутренней рекламы даст наибольший эффект – побудит к повторному посещению того же специалиста для получения дополнительных эмоций либо других специалистов того же салона также для получения новых эмоций и впечатлений. В этом случае положительные рекомендации передаются близким, знакомым, родственникам. Этот момент создает один из каналов увеличения числа посетителей и является началом «сарафанного радио».

Внутренняя реклама может напоминать о необходимости посещения и давать дополнительную информацию о других возможностях предприятия, например об услугах, которыми ваш клиент еще не пользовался.

В рекламных материалах должен соблюдаться разумный баланс текстовой и графической информации. Перебор в ту или иную сторону мешает полноценному восприятию. Если идет преобладание текста, то материал становится малоинтересным, непривлекательным. Исправить положение могут только яркие заголовки, интересная подача материала, использование выделений, дополнительных шрифтов.

При избытке графической информации может произойти потеря смысла сообщения – картинок много, но они малопонятны и порой не связаны. Хотя к графическим изображениям люди относятся с большим вниманием.

Здесь стоит обратить внимание, что применение «неудачных» графических образов может не только снизить степень восприятия информации, но и вызвать отрицательное отношение. Примеров неудачного использования графики в рекламных материалах накоплено уже более чем достаточно.

Кстати, надежда руководителя предприятия салонного бизнеса на профессионализм рекламного агентства не должна быть безусловной. Сотрудники рекламного агентства не всегда знают о задачах вашей рекламной кампании, особенностях клиентов. К тому же рекламное агентство – это часто большой цех, где разные специалисты выполняют отдельные этапы работы. При нарушении коммуникаций между ними возможна ситуация, описанная в миниатюре Аркадия Райкина «Кто сшил костюм?» При этом найти того, кто отвечает за конечный результат, довольно сложно. А результатом могут быть или потерянные деньги и недопривлеченные клиенты, или поток людей, с которым не справляется ваше предприятие. Второй вариант лучше, но тоже нежелателен для некоторых руководителей.

В маркетинге и рекламе существует понятие: целевая аудитория – это аудитория, непосредственно для которой создается или предназначается то или иное сообщение.

Понятие аудитории некоторым руководителям кажется не совсем ясным. Аудитория – некое сообщество, как правило стихийное, которое имеет определенные общие качества, свойства. Например, жители определенного дома, района, города или бизнесмены, домохозяйки, подростки, женщины с детьми и т. п.

Отклик целевой аудитории на рекламу всегда будет максимально сильным и результативным, так как затрагивает их специфические потребности, особенности.

Руководителю предприятия салонного бизнеса крайне важно знать свои целевые аудитории. Этот вопрос уже обсуждался в главах, посвященных маркетингу.

Целевые аудитории и создают эффект высокого результата в упоминавшемся выше правиле Парето. Это те самые 20 % клиентов, которые принесут вам 80 % выручки.

«На вкус и цвет товарища нет». Так же почти не бывает, чтобы все люди одинаково реагировали на ваше рекламное обращение. Исключение может быть только в ситуациях острейшего дефицита на какую-то важную продукцию. Однако мы с вами живем в мире товарного изобилия.

Выбор того или иного канала внешней рекламы зависит во многом от особенностей вашей целевой клиентской аудитории, бюджета рекламной кампании. При достаточном бюджете применяются более дорогие технологии. При ограниченном – используются более экономичные, локальные приемы и технологии. Чем меньше информации и представлений о том, кто ваш клиент, где живет, чем занимается, каковы его особенности, тем более широкомасштабные каналы применяются, например ТВ или «глянцевые» журналы. То есть, говоря «армейским языком», используется «ковровое бомбометание» или «площадная артподготовка». Это стоит больших денег, но при достаточной концентрации эффект может быть быстрым и существенным.

Когда значительная часть информации о потенциальных клиентах известна, необходимость в применении столь затратных приемов отпадает. В этом случае возможно использование «снайперских» технологий по принципу: «Каждый патрон точно в цель». При этом часто применяются технологии директ-мейла, телефонного маркетинга, а также другие адресные акции по привлечению клиентов.

Существуют также иные маркетинговые коммуникации, дающие дополнительный побуждающий сигнал покупателю: паблисити, паблик рилейшнз, промоушн.

Пример 21

«В город приехал цирк (событие). Повесили объявление: в субботу на рынке будет цирковое представление (реклама). Если это объявление прикрепить на спину слона и пройти по городу, то это промоушн. Если этот слон наступит на цветочную клумбу у дома мэра города, то это паблисити, или приобретение известности. Если вам удастся добиться того, чтобы мэр посмеялся над этим фактом, то это будет пиар, или положительное отношение общественности»

«Ридерз Дайджест».

Особенности рекламных носителей и каналов рекламы

Печатная реклама в СМИ – газеты и журналы

Печатная реклама представлена в виде модульной информации различного объема, носящей информационный и имиджевый характер. Она довольно редко используется в салонном бизнесе.

Рекламные модули часто группируются в отдельные рекламные разделы, где рядом с вашим объявлением соседствует конкурентное. Можно также встретить и модули, «разбросанные» по страницам.

Информационная реклама представляет собой чаще всего статьи, в которых описывается то или иное предприятие, та или иная услуга. При этом стоит отметить, что информационные статьи не должны содержать прямых указаний на ваше предприятие, типа: «В салоне красоты „Незабудка“ вы превратитесь в прекрасного лебедя». В такой статье художественно описывается эффективное решение той или иной проблемы человека. Главное – заинтересовать читателя информацией и побудить его к возникновению вопроса: «А как я могу этим воспользоваться?» В конце статьи будет уместно разместить небольшой рекламный модуль вашего предприятия. Это пример «скрытой» рекламы.

Если присмотреться ко многим печатным изданиям, то найти подобные статьи не составит труда. Подобные статьи пишутся либо работниками салона, либо сотрудниками печатного издания. Последний вариант встречается чаще в познавательно-развлекательной прессе с большими тиражами. В издания с малыми тиражами вполне могут взять и «самодельные опусы».

Информационные статьи можно размещать не за деньги, а по «бартеру». Дело в том, что в соответствии с законом «О рекламе» редакция не может разместить бесплатно ваше объявление, если оно несет коммерческую информацию. Поэтому модульная реклама стоит значительных денег.

Статью же часто можно отнести к информационным материалам, которые составляют «наполнение» печатного издания. А значит, по этому поводу можно договариваться с редакцией об условиях размещения (табл. 24).

Таблица 24. Плюсы и минусы модульной и информационной рекламы

Показатели	Модульная реклама	Информационная реклама
«Соседство» рекламы конкурентов	Есть (-)	Нет (+)
Повторное размещение информации в том же издании	Есть (+)	Нет (-)
Величина доверия к сообщению у читателя	Низкое (-)	Высокое (+)
Объем информации	Малый (-)	Большой (+)
Заметность	Меньше (-)	Больше (+)
Стоимость	Выше (-)	Ниже (+)
Легкость размещения информации	Высокая (+)	Низкая (-)

Проведенные исследования показывают, что эффективность модульной рекламы, по сравнению с информационной, в последнее время сильно сокращается. Дело, вероятно, в том, что большинство людей довольно сильно «перегружены» рекламными сообщениями. Современный человек уже не старается искать коммерческую информацию, а часто прячется от нее.

Для успеха модульной рекламы стоит изучить то издание, где вы собираетесь дать объявление. Прежде всего полезно понять, на какую аудиторию оно рассчитано, а также обратить внимание на типовой размер модулей, разбивку их по разделам, объем разделов.

Данные о целевой аудитории того или иного информационного и рекламного издания можно получить в рекламном агентстве или самостоятельно проанализировать напечатанные материалы. Издания с высоким тиражом интересны для предприятий салонного бизнеса, предлагающих услуги для широкой аудитории. Однако здесь имеется один важный момент – эти услуги должны быть достаточно уникальными, иначе ваше сообщение никто не заметит.

Прежде чем размещать рекламу, ответьте на вопрос: «Кого может заинтересовать это издание?» Затем сравните свой ответ с данными о целевой аудитории вашего предприятия. Если они совпадают, то стоит давать рекламу. Если эти показатели сильно различаются, то, скорее всего, ваш призыв не услышат и потраченные деньги не принесут результата.

Результат и от модульной, и от информационной рекламы во многом зависит от того, насколько профессионально она выполнена.

Наиболее часто используемые размеры модульной рекламы: 1, 1/2, 1/3, 1/4, 1/5, 1/6, 1/8, 1/16, 1/32 части страницы. Единица – это полный размер страницы издания, в котором вы планируете разместить рекламу.

Основные ошибки при составлении модульной рекламы салона красоты в печатных СМИ:

- описание предложений с позиций «продавца», а не «покупателя» (потребителю непонятны выгоды);
- много текста, переизбыток информации, в результате – низкая доходчивость и «неинтересность», попытка продублировать в рекламе весь прайс-лист;
- недостаточное использование цветового оформления, что делает модуль неинтересным и малопривлекательным;
- избыточное использование цветового или графического оформления (реклама слишком пестрая, имеет много точек привлечения внимания);
- недостаток информации в модуле – в результате читателю не всегда понятно, что рекламируют и где можно этим воспользоваться;
- частое изменение дизайна модуля (читатель не успевает запомнить ваш образ);
- в издании нет постоянного места для вашего модуля, что делает сложным его обнаружение;

- малый размер модуля в целях экономии средств.

Хорошо известен факт, что чем крупнее модуль, тем больше шансов на то, что его запомнят. На этом и базируется имиджевая реклама (табл. 25).

Таблица 25. Сравнительная характеристика газетной и журнальной рекламы

Показатели	Журналы	Газеты
Тираж	Меньше	Больше
Стоимость модуля	Выше	Ниже
«Время жизни» издания	От месяца до года	От 1 дня до недели
Читательская аудитория	Более узкая и специализированная	Более широкая, менее специализированная
Цветность, цветопередача	Выше	Ниже
Качество модуля	Выше	Ниже
Время подготовки макета	От 2 недель до 1,5 месяцев	От 1 до 3 дней
Оперативность информации	Ниже	Выше

Визитка салона

У руководителей часто возникает вопрос: какой должна быть визитная карточка предприятия? Должны ли визитки быть у каждого специалиста?

Авторы глубоко убеждены, что личные визитки специалистов салона красоты не должны быть в официальном обращении на предприятии, а уж их изготовление за счет предприятия более чем неоправданно. Зачем собственными руками рыть себе яму? Не стоит способствовать созданию личных отношений между клиентом и мастером. Собственные визитки могут быть только у директора салона, так как ему приходится персонально осуществлять внешние контакты с различными организациями от лица предприятия.

Визитки, передаваемые клиентам салона, должны быть корпоративными. Следует запретить специалистам указывать на них личные номера телефонов. Директора по всей стране и так стонут от обилия фактов увода клиентов мастерами.

Какие задачи может выполнять корпоративная визитка? Это:

- создание впечатления о фирменном стиле;
- напоминание о следующем посещении;
- наличие информации о салоне (спектр услуг, время работы, местонахождение).

Кроме того визитка может служить для формирования того или иного имиджа, давать ощущение принадлежности к определенному классу клиентов. Особенно это важно при возникновении потребности в отстройке от конкурентов. Часто такая задача становится особо актуальной для предприятий высокого класса обслуживания.

При изготовлении визиток стоит обращать внимание на размеры. Использование нестандартных размеров (чаще всего больше обычного) приводит к тому, что карточки теряются и не используются. Визитка должна легко помещаться в визитницу.

Применение элементов и приемов, затрудняющих прочтение информации, снижает полезный эффект. Например, использование в избытке фольги, малоконтрастных цветов в фоне и надписях, написание текста «креативными» шрифтами. Желательно, чтобы надписи на визитке легко читались. Для важных пунктов используйте более крупные шрифты. Однако не перегружайте визитку информацией, иначе ее никто читать не будет. При указании номера телефона не забудьте указать международный и междугородний телефонный

код, а при написании адреса укажите название города и страны. Нередки случаи, когда во время путешествий получаешь визитки разных предприятий, а потом не можешь вспомнить, в каком городе находится то или иное из них.

В некоторых салонах визитки используются как инструмент для напоминания клиенту о дате и времени следующего посещения. Для этого на корпоративной карточке оставляют специальные поля для нанесения надписей от руки. При этом материал (бумага) подбирается с учетом данной функции. Писать на лакированных и ламинированных поверхностях очень затруднительно.

Оформление визитки должно строго соответствовать фирменному стилю предприятия, чтобы человек смог лучше запомнить образ вашего салона. Также все элементы оформления должны позитивно восприниматься вашей целевой аудиторией.

Буклеты и листовки салона красоты

Буклет – это информационно-рекламный материал, который содержит более подробные сведения о предприятии, его возможностях, каких-то особенностях обслуживания, а также необходимую контактную информацию.

Буклеты бывают краткими (2–4 страницы) и развернутыми (более 6–8 страниц), а также информационными и имиджевыми. Формат буклетов варьируется от А4 до А6.

Краткие каталоги часто используются сотрудниками салонов красоты для массовой «раздачи» потенциальному клиентам. Развернутые буклеты обычно выдаются клиентам, уже пришедшим в салон, для лучшего ознакомления с направлениями деятельности предприятия. Цель таких буклетов – повысить информированность о салоне, его предложениях, особенностях и служить каналом для рекомендации услуг потенциальному клиентам.

Информационные буклеты необходимы всем предприятиям для графической передачи клиентам важной информации. Имиджевые буклеты часто изготавливаются салонами высокого ценового уровня для создания должного впечатления при знакомстве.

Буклеты по сравнению с визитками – более дорогостоящее удовольствие, поэтому к их созданию и распространению стоит относиться внимательнее. Кстати, качество бумаги, полиграфии и дизайна должно точно соответствовать уровню салона и, конечно, клиентов. Например, изготовление буклетов или листовок на «дешевой» бумаге с некачественной полиграфией для предприятий престиж-класса с достаточно высокими ценами просто недопустимо. Такой буклет или листовка станет работать против своего создателя.

Листовки можно рассматривать как мини-буклеты. Они изготавливаются либо для массовой рассылки и раздачи в салонах эконом-класса, либо для рекламирования отдельных услуг или направлений, чаще всего новинок.

Буклеты и листовки могут различаться по направлениям деятельности предприятия салонного бизнеса. Так, по услугам парикмахерского зала возможен один буклет, по косметологическому направлению деятельности – другой и т. д.

В буклетах, как правило, содержатся общие сведения о предприятии, детальная информация о том или ином направлении, контактные данные (адрес, телефон, электронная почта, адрес сайта), время работы, элементы фирменного стиля. Существуют примеры включения в буклет промо-элементов: отрывных купонов, талонов, анкет.

При создании буклетов следует учитывать особенности человеческого восприятия, то есть стереотипы. Страйтесь избегать переписывания в буклет информации, переданной вам поставщиком той или иной технологии, оборудования, косметики.

Правильное использование графической информации (картинки, фотографии) помогает привлечь внимание к важным разделам буклета, быстрее понять передаваемую информацию, создать более полный образ.

Избыток графической информации может приводить состояние к потере смысла сообщения. Случается видеть, что на буклете картинок много, но они часто малопонятны и несвязны.

Руководителю, прежде чем давать заказ на разработку и изготовление рекламных материалов, необходимо самому детально продумать, что и как он хочет донести до клиентов. Подключайте к решению этой сложной задачи ваших сотрудников, тем более что они люди творческие и вдохновения им не занимать. К тому же при активном участии в решении общих задач у каждого сотрудника возникает командный дух.

Прайс-лист

Прайс-лист является таким же элементом создания имиджа предприятия, как меню в ресторане. Он также может нести рекламную нагрузку. Для этого на страницах прайс-листа должны находиться элементы фирменного стиля: название предприятия, слоган, логотип. При оформлении следует учитывать также цветовую гамму. Фон бумаги не должен быть очень ярким, чтобы не мешать «читаемости» текста. С выбором шрифтов также стоит быть аккуратным. Применение «рукописных» шрифтов сильно снижает понимание текста.

СОВЕТ

Стоит подумать о создании условий для большей долговечности прайс-листа. Иначе его «потрепанное» состояние не будет вызывать доверия у нового клиента. Это особенно касается предприятий высокого класса обслуживания. Так, в одном салоне класса «люкс» прайс-лист находился в файловой папке с покоробившимися обложками и мятыми страницами. Хуже всего, что на этом прайс-листе были сделаны поправки ручкой.

Кстати, прайс-лист может быть полным и сокращенным. Полный прайс-лист является элементом внутренней документации салона и должен иметь подпись и печать на каждой странице. Сокращенный используется как элемент внутренней рекламы совместно с буклетами. В некоторых салонах красоты сокращенные прайс-листы выдаются клиентам «на вынос». Такой прием позволяет увеличить число клиентов. Дело в том, что, когда клиент встает перед выбором посетить тот или иной салон для получения услуги, наличие у него на руках подобного документа помогает склонить чашу весов в сторону вашего предприятия. К тому же сокращенный прайс-лист поможет сориентироваться по стоимости обслуживания и избежать неприятностей с недостатком денег при расчете.

Страхи руководителей по поводу того, что данный документ может использоваться конкурентами, не выдерживают никакой критики. Конкуренты и так уже все про ваше предприятие узнали.

Каталог услуг и товаров

Этому важному элементу внутренней рекламы руководителями предприятий салонного бизнеса обычно не уделяется должного внимания.

Каталог можно делать на разном уровне исполнения от «домашнего» до профессионального. Каталог необходим клиентам для дополнительного ознакомления с услугами вашего предприятия. В нем можно использовать фотографии, связанные с процессом оказания этих услуг.

Не старайтесь сэкономить и вставить в каталог фотографии из буклетов поставщика. Все «чужие» фотографии видны, и подобный обман только снижает уровень доверия к вашему салону. Не думайте, что ваши клиенты невнимательны и почти ничего не видели. Кстати, использование фотографий из собственного салона поможет представить особенности оказываемых вами услуг и пробудить к ним дополнительный интерес.

Также возможно изготовление каталогов на товары, продаваемые в вашем салоне. Надежда исключительно на витрины довольно слабая, так как клиент проводит возле них малую часть времени. К тому же на витринах иногда не хватает довольно важной информации о продукции, например о составе, механизме действия, особенностях применения. Зато эти сведения вполне может содержать каталог.

Надежда на продавца-администратора как на источник дополнительной информации о предлагаемых товарах тоже не всегда оправданна, так как либо администратор бывает перегружен, либо клиент стесняется задавать вопросы.

Полезно включить в каталог фотографии продукции, для того чтобы покупатель мог идентифицировать описание с реальным объектом на витрине.

Использование фирменных каталогов также не всегда удачно, особенно для предприятий высокого уровня. Фирменный каталог поставщика, как правило, не содержит никакой информации о вашем предприятии. То есть подобная реклама приучает клиента не к вашему салону, а к торговой марке, которую можно найти и у ваших конкурентов. Подобный момент служит одной из причин нелояльности клиентов.

Кроме того, фирменные буклеты и каталоги поставщиков продукции бывают разного формата, дизайна, что создает определенный разнобой.

Однако рекомендуем вспомнить, что многие известные торговые фирмы используют каталоги продукции для увеличения прямых продаж. Вариантов масса, подумайте. Только не делайте кое-как.

Подобные замечания можно отнести и к плакатам, постерам, поставляемым фирмами – продавцами продукции. На них также нет ваших координат, и их основная роль в приучении клиента к тому или иному товарному бренду, а не к вашему салону. Современная оперативная полиграфия позволяет сделать подобные плакаты по услугам или продукции с включением элементов вашего фирменного стиля. Подобные

изделия, кстати, недороги, но требуют дополнительной дизайнерской проработки.

Витрины

Витрины в салоне также могут нести рекламную нагрузку. Чаще всего для этого применяются дополнительные информационные материалы по выставленной продукции, оформленные в определенном стиле. Более подробно об оформлении витрин салона красоты было рассказано в главе «Как увеличить продажи в салоне красоты».

Видеофильмы

Крайне важный элемент внутренней рекламы. Довольно часто в салонах красоты можно увидеть телевизоры, расположенные в холле. Что чаще всего транслируется в этих телевизорах? Программы типа «фешн-ТВ» или различные «музыкальки», нередки и случаи просмотра модных сериалов. Выбор канала является «прерогативой» либо свободных мастеров, либо администратора. Кстати, мнение клиентов, как правило, при этом не учитывается.

Однако показ по внутреннему телевидению роликов о вашем салоне поможет «продвинуть» новые услуги или товары салона. Для повышения эффективности необходимо профессиональное изготовление видеоматериалов. Возможно, это будет ролик – путеводитель по салону или отдельные ролики по подразделениям, услугам, специалистам. Как показывают проведенные исследования, демонстрация подобных сюжетов позволяет увеличить посещаемость салона на 10 %.

При наличии значительного числа видеороликов можно смонтировать целый видеofilm, который будет постоянно транслироваться в вашем салоне.

Сделайте так, чтобы рекламные технологии помогали вам не только тратить, но и зарабатывать дополнительные деньги.

Директ-мейл, или Почтовая рассылка

Что же такое директ-мейл? Почему высок уровень неудач при его использовании? Директ-мейл является способом общения или коммуникаций с клиентами с помощью почтовых сообщений.

В салонном бизнесе директ-мейл довольно редко используется как канал продвижения предприятия и его услуг. Чаще всего директора обходятся рассылкой буклетов или листовок в почтовые ящики потенциальных клиентов. Результатом подобной акции бывает невысокий процент отклика получателей. Это связано с тем, что ваши потенциальные клиенты крайне перегружены рекламными обращениями, особенно приходящими по почте. Их можно квалифицировать как почтовый спам. Ящики жителей вашего города наверняка завалены подобной макулатурой. В таких условиях ваше сообщение также станет спамом.

Пример 22

На домашний адрес приходит письмо от одного из салонов красоты. Вот его текст.

«Уважаемый Михаил Иванович!

Салон красоты „Ирина“ предлагает в этом сезоне для своих клиентов:

- новая технология /Лореаль/ беззаммиачного мелирования и обесцвечивания „ПЛАТИНУМ“ выгодно отличается по цене от беззаммиачного мелирования „МАЖИМЕШ“ на 100–250 руб.;
- новая процедура „ХИРОМАССАЖ“ – безоперационная подтяжка лица, основанная на восточной мудрости и западной технологии. Наши мастера имеют сертификат ведущей школы в этой области;
- SPA-программы по телу для тех, кто хочет обрести фигуру своей мечты. Будьте готовы к лету;
- новый дизайн ногтей с использованием сухоцветов.

Клиенты, записавшиеся на указанные выше процедуры и предъявившие данное письмо, получают единовременную дополнительную скидку 5 %.

С уважением, Администрация».

Как вы думаете, насколько подобное обращение заинтересует современного делового человека? И это еще хороший образец творчества. Довольно часто в наши почтовые ящики опускают просто рекламные флаеры, место которых почти сразу оказывается среди прочего мусора.

Обращаем ваше внимание на то, что для достижения успеха следует организовать действительно систему общения салона с клиентом, а не ограничиваться разовым посланием. Почтовая рассылка может иметь высокую эффективность. Однако, как и в случае со всеми остальными инструментами, результат зависит от грамотного и своевременного применения.

Медиапланирование рекламной кампании салона красоты

Для достижения целей рекламной кампании важно:

- определиться с видами и местами размещения рекламных материалов;
- разработать и изготовить их;
- правильно разместить, с тем чтобы донести информацию до целевой аудитории;
- правильно спланировать финансовые средства, необходимые для размещения и изготовления рекламных материалов.

Так как у большинства салонов красоты рекламный бюджет крайне ограничен, то для достижения высокого результата необходимо оптимально разместить рекламные материалы.

Решить эту задачу без точного количественного расчета практически невозможно. Для ясного понимания, в какие рекламные носители следует вкладывать денежные средства, потребуется собранная ранее маркетинговая информация о вашей целевой аудитории, а также о каналах поиска и получения информации.

Для успеха необходимо выбирать только те издания, которые пользуются наибольшей популярностью.

Медиапланирование строится на основании социологических исследований различных СМИ и рекламных носителей.

Сущность медиапланирования выражается в его названии, образованном путем соединения американского термина «media», обозначающего все средства распространения рекламы, включая любые средства массовой информации и наружной рекламы, с привычным отечественным «планированием».

Речь действительно идет об оптимальном планировании рекламного бюджета при выборе каналов размещения рекламы, о достижении максимальной эффективности рекламной кампании.

Медиаплан – график выхода тех или иных рекламных материалов с учетом их стоимости, периодичности. Пример составления медиа-плана представлен в табл. 26.

При составлении медиаплана следует учесть величину планируемых финансовых средств на рекламу вашего предприятия, составить график затрат и, соответственно, выхода тех или иных материалов. В соответствии с графиком выхода необходимо организовать работу администраторов вашего салона красоты по подсчету и оценке числа позвонивших по тому или иному рекламному носителю.

Данные расчеты помогут впоследствии оценить степень отдачи вашей рекламной кампании (см. табл. 26).

Таблица 26. Оценка отдачи рекламной кампании

Рекламные носители	Бюджет по каждому носителю, руб.	Число позвонивших «по рекламе»	Число пришедших «по рекламе»	Стоимость услуг, полученных новыми клиентами за месяц, руб.
Газета «Из рук в руки»	1500	30	15	45 000
Журнал «Лиза»	9000	20	12	36 000
Вывеска	10 000	40	28	84 000
Стрит-лайн	4500	50	35	105 000
Клиенты салона	0	10	10	30 000

Исходя из предварительного анализа результатов видно, что выгоднее сосредоточить свои усилия на наружной рекламе, а также на стимулировании клиентов по передаче рекомендаций своим знакомым. При этом дополнительных затрат практически не требуется.

Как правильно назвать салон красоты

Как вы яхту назовете, так она и поплывет.

A. Некрасов «Приключения капитана Врунгеля»

Название предприятия салонного бизнеса является важным элементом последующего успешного развития, так же как и остальные элементы фирменного стиля. Название, как элемент, очень консервативно, сменить его – значит потерять лицо.

Название выполняет следующие задачи:

- создает первое впечатление;
- помогает отстроиться от конкурентов;
- напоминает о себе;
- помогает снижать чувствительность клиентов к колебанию цен на продукцию;
- облегчает завоевание и удержание клиентов путем оказания длительного влияния на клиентов;
- создает круг постоянных клиентов;
- помогает в работе с разными группами клиентов;
- привлекает внимание новых клиентов к услугам салона;
- служит дополнительным нематериальным капиталом (например, стоимость компании Coca-Cola на 40 % определяется именно стоимостью бренда, равно как и стоимость продукции Sony, Nike и т. п. значительно выше по сравнению с аналогичными товарами, произведенными менее известными фирмами);
- создает эластичный отклик на уменьшение цены за счет увеличения продаж (роста числа покупок товаров с известным названием, к которому уже сформировалось высокое доверие);
- повышает рентабельность предприятия и эффективность рекламы вследствие повышения объема продаж при превращении названия в успешный и востребованный бренд.

Название выполняет для клиентов вашего предприятия следующие функции:

- помогает лучше запомнить ваш салон;

- побуждает к посещению;
- дает почувствовать свою принадлежность к определенной группе, указывает на наличие определенного статуса;
- экономит время при выборе предприятия для получения услуг;
- выступает определенной гарантией качества, субъективно снижая риск при приобретении товаров и услуг;
- позволяет узнавать продукцию, отличая ее от конкурентной.

При этом торговая марка может нести в себе и определенные недостатки в виде дополнительных затрат на:

- разработку идеи, дизайна и регистрацию торговой марки;
- поддержание торговой марки – расходы на рекламу;
- поддержание имиджа торговой марки, то есть заявленного уровня качества предлагаемых услуг и товаров.

Название является одним из важных компонентов фирменного стиля предприятия. Дополняющими элементами являются логотип, слоган, фирменные цвета.

Название работает на создание первого впечатления и сообщения о том, насколько салон может быть привлекателен для данного клиента. Эффект клиентоориентированности названия известен давно. Существует много примеров того, как название мешало предприятию.

Пример 23

«Лидером» среди названий предприятий салонного бизнеса долгое время были имена собственные, например «Елена», «Людмила», «Анна», «Мария» и пр. Вероятно, удачным вариантом использования в названии имени собственного является упоминание имени топ-специалиста салона. Например, «Мысин-студио», «Студия Александра Тодчука», «Салон красоты Сергея Зверева». Здесь клиентов в салон привлекает имя мастера. Однако пока это скорее исключение. Чаще салоны называются не в честь мастеров, а в честь владельцев. В этом случае следует ясно понимать, что придется потратить довольно много времени, сил и средств на создание из этого имени устойчивого бренда. В качестве примера можно вспомнить ситуацию, как одно из женских имен стало символом для настоящих мужчин. Это – Мерседес!

Поэтому предлагаем серьезно подумать над названием и другими элементами вашей торговой марки.

Будучи первичным маркером, название должно легко читаться, запоминаться, восприниматься целевой аудиторией позитивно, ассоциироваться с профилем деятельности (последнее желательно, но не обязательно). Кроме того, следует обратить внимание на тот момент, какие ассоциации вызывает предполагаемое название в вашем регионе.

Пример 24

В Уфе планировалось открытие элитного Центра красоты. Владельцы искали удачное название. При этом было желание использовать определенное название сети московских топ-салонов красоты, зарекомендовавших себя с наилучшей стороны высоким качеством работы. Однако выяснилось, что в Уфе под таким же названием работает сеть химчисток. Соответственно, выбранное название стало неприемлемым для Центра красоты в этом городе.

ПОМНИТЕ

Сильная марка – это личность, характер, аура, атмосфера, пятое измерение, то, что притягивает как магнит, по-особому воздействует на потребителя и привлекает его.

Дэвид Огилви

Требования к названию предприятия. Оно должно быть:

- коротким (лучше, когда длина имени не больше восьми букв);

- легко произносимым;
- хорошо запоминаемым;
- отражающим профиль деятельности предприятия;
- достаточно многозначным, чтобы клиенты из различных групп могли найти в названии свой позитивный и понятный им смысл.

Желательно располагать название вашего салона на:

- буклетеах, плакатах, прайс-листах;
- визитных карточках салона и сотрудников;
- рекламных объявлениях и материалах;
- вывеске вашего предприятия;
- бланках, конвертах;
- а также на счетах, квитанциях и пр.

Способ создания эффектного имени предприятия.

Шаг 1. Определите целевую клиентскую группу.

Шаг 2. Создайте рабочую группу, возможно из знакомых, сотрудников, понимающих предпочтения ваших клиентов.

Дайте этой группе задание по подбору различных названий, которые можно использовать для вашего салона.

Шаг 3. Разделите затем эти названия на:

- нейтральные;
- привлекательные;
- очень привлекательные.

Шаг 4. Предложите эти названия своим знакомым или представителям фокус-группы. Выясните, какие ассоциации, представления вызывают у них эти названия. Выберите самое удачное.

Шаг 5. Проверьте выбранное название на уникальность, юридическую чистоту. Для этого стоит обратиться к патентному поверенному или в патентное ведомство. При положительном ответе стоит оформить торговую марку официально.

Однако бывает, что предприятие меняет свое название. Обычно это происходит в случаях:

- неудовлетворительной работы предприятия из-за низкого качества обслуживания, низкого профессионализма специалистов, а в результате – из-за плохой репутации среди клиентов;
- изменения класса обслуживания и выбора иной целевой клиентской аудитории;
- радикальной смены имиджа и профиля предприятия.

Помимо названия для успешной торговой марки необходимо наличие слогана и логотипа. Слоган предприятия или его направления – это девиз, который направлен либо на клиентов, либо на сотрудников. Слоган необходим для создания позитивного отношения к продукции или к предприятию, стимулированию к покупкам и т. п.

Пример 25

Давайте постараемся сравнить слоганы двух известных косметических марок: «Wella» и «L'oreal». У первой слоган звучит так: «Wella Вы великолепны»; у второй: «Вы этого достойны». При сравнении этих фраз можно сделать вывод о том, что, скорее всего, второй вариант сильнее стимулирует обращение потенциального покупателя к данной

продукции.

Возможно наличие у предприятия нескольких слоганов, например для предприятия в целом и для отдельных направлений или групп продукции.

Требования к слогану:

- краткость – лучше не более 5–8 слов. Иначе его будет сложно запомнить;
- позитивный смысл;
- отсутствие отрицаний;
- легкая запоминаемость и наличие связи с профилем деятельности;
- соответствие представлениям целевой группы;
- наличие побуждения к действию, то есть к обращению за продукцией рекламируемой компании.

Как привлечь новых и увеличить число постоянных клиентов

Каждый руководитель салона красоты задается вопросами: как сделать свое предприятие рентабельным? Как привлечь и удержать клиента?

Самое простое решение, по мнению некоторых руководителей, заключается в том, чтобы набрать в салон опытных мастеров со своей клиентурой. Решение, на первый взгляд, логичное. С приходом в салон такого специалиста почти сразу появляются клиенты, и риск предприятия остаться невостребованным заметно снижается. Но данный подход имеет и свои минусы.

Во-первых, в подобной ситуации руководитель попадает в зависимое положение от своих специалистов. Успех предприятия напрямую связан с работой отдельных мастеров. В случае увольнения они уведут за собой клиентов, и ваш бизнес серьезно пострадает.

Во-вторых, в такой ситуации трудно создать дружную команду, объединенную общей целью и желанием вместе работать.

Поэтому для привлечения клиентов используются и иные способы:

- организация и проведение широкой рекламной кампании;
- организация и проведение кампании по привлечению целевых клиентов;
- использование ценовых методов стимулирования продаж услуг;
- проведение акций, повышающих доверие клиентов к вашему салону.

Вопросы организации и проведения рекламной кампании были рассмотрены выше. Напомним лишь, что реклама должна:

- сообщить всем потенциальным клиентам о существовании вашего салона;
- рассказывать о товарах и услугах, которые предлагает салон;
- показать месторасположение салона;
- указывать на выгодные отличия вашего салона.

Реклама может быть размещена в печатных изданиях, на радио и телевидении, на уличных щитах-баннерах.

Однако такой путь требует значительных материальных вложений, не всегда оправданных, так как не исключены ошибки не только в выборе носителя рекламы, но и в концепции слогана или ролика.

Организация и проведение кампании по привлечению целевых клиентов

Мероприятия, направленные на работу с конкретным клиентом, часто дают более высокую отдачу. Такие акции можно проводить достаточно гибко, быстро подстраиваясь под запросы потребителей, а значит, добиваться лучшего результата. При этом уровень затрат оказывается ниже, чем в случае проведения

широкой рекламной кампании.

В процессе проведения таких акций клиент знакомится со специалистами салона, у него повышается уровень доверия к салону, соответственно, снижается порог тревожности и страха. Обычно клиент возвращается в салон к уже известному ему специалисту. Кроме того, во время презентации у вас есть возможность поближе узнать потенциальных клиентов, их пожелания, запросы, предпочтения, получить от них дополнительную информацию (адрес, телефон).

Одна важная деталь – такие мероприятия станут малобюджетными и эффективными при точном знании своих целевых клиентов и адресном к ним обращении.

Использование ценовых методов стимулирования продаж и услуг

Ценовые методы стимулирования, чаще всего в виде снижения цен, помогают значительно увеличить спрос на услуги и товары.

Однако надо помнить, что использование только ценовых методов стимулирования продаж действует непродолжительное время. Поэтому, прежде чем снижать цены, серьезно обдумайте, как отразится новая ценовая политика на вашем бизнесе и продвижении торговой марки. Тем более что, как только вы снизили цену и объявили об этом клиентам, другая компания может последовать вашему примеру уже на следующий день. Чтобы ваши действия оказались оправданными, снижение цен должно привести к значительному увеличению продаж услуг и товаров вашего салона. Иногда прибыль от снижения цен и повышения спроса может оказаться ниже понесенных убытков. И самое главное – понизить цену легко, но поднять ее, а вместе с ней и доходность вашего предприятия, значительно труднее.

Использование имиджевых методов стимулирования продаж и услуг

К таким мероприятиям относятся пресс-конференции, статьи в прессе о качестве обслуживания, о целях и приоритетах деятельности салона, о профессионализме специалистов; отзывы клиентов – приверженцев торговой марки.

Данный метод рассчитан на длительную перспективу. Он помогает сформировать положительное отношение клиента к торговой марке и показать ее преимущества перед конкурентами.

Организация презентации салона красоты

Наиболее успешным и результативным способом привлечения клиентов остается презентация салона красоты и его услуг. Преимуществом презентации по сравнению с другими средствами коммуникации являются:

- наглядность демонстрируемых услуг;
- непосредственный контакт с клиентом;
- высокий уровень избирательности при выборе аудитории потенциальных клиентов;
- возможность учета потребностей и запросов клиентов;
- эмоциональное участие клиентов;
- непосредственное знакомство клиентов с сотрудниками салона и самим салоном;
- высокий уровень доверия клиента (в результате);
- возможность влияния на конечное впечатление клиента.

Недостатком проведения «внутренних» презентаций является сложность в охвате широкой клиентской аудитории. Как правило, на подобную презентацию сложно пригласить руководство и сотрудников крупной компании из-за иерархических условностей.

Презентации в салоне красоты проводятся, как правило, для жителей окрестных домов, а также для сотрудников небольших предприятий, расположенных недалеко от салона. Одним словом, для тех, кто находится рядом.

Презентации вне салона красоты проводятся на крупных предприятиях, в бизнес-центрах и торговых комплексах, в местах скопления потенциальных клиентов. Подобные презентации больше напоминают шоу, во время которого следует привлечь внимание, распространить информацию и собрать клиентскую базу.

Презентации в салоне красоты более результативны, так как потенциальный клиент в этом случае может получить более полное представление о возможностях и особенностях вашего предприятия, в том числе о его сотрудниках, месторасположении, интерьере, оборудовании, видах услуг. Как правило, организация презентации не требует серьезных материальных затрат. Для проведения данной акции нет необходимости в аренде дополнительного помещения и в перевозке технологического оборудования и аппаратуры.

Еще одним положительным моментом при проведении презентаций является повышение сплоченности коллектива и его информированности обо всех услугах вашего салона.

Однако проведение мероприятий в салоне красоты имеет и свои слабые стороны:

- презентации иногда проводятся в рабочее время, следовательно, это может снижать их посещаемость, так как многие потенциальные участники могут быть заняты;

- небольшие, как правило, площади предприятия салонного бизнеса создают определенные сложности при работе с большим количеством участников презентации.

Презентации вне салона красоты проводятся на «территории клиента», где организуется «виртуальный салон красоты». Временные рамки проведения подобной презентации, как правило, ограничены обеденным перерывом. Поэтому следует построить сценарий так, чтобы успеть максимально «зажигательно» показать ваш салон. Для этой цели будут крайне важны наглядные материалы, такие как красочные буклеты, видеопрезентации, видеофильмы, виртуальные экскурсии.

Само мероприятие должно проходить в динамичной манере под руководством ведущего. Для «внешних» презентаций будут эффективными показы работ ваших мастеров-стилистов. Во время показа можно применять и некоторые услуги по косметологии, но только в качестве демонстрации результата.

Важным моментом при проведении презентации является сбор базы данных потенциальных клиентов с заполнением специальных анкет для организации последующих контактов.

К преимуществам презентации вне салона красоты можно отнести:

- возможность ознакомления с услугами вашего салона работников предприятия, на территории которого проходит мероприятие;

- вероятность получения корпоративного клиента.

Определенные трудности для полноценного проведения «внешней» презентации представляют доставка на место проведения и монтаж необходимого оборудования и оснащения из-за специальных требований к перевозке и установке. Довольно сложно организовать работу, например, парикмахерской мойки, солярия и т. п. Практически невозможно перевезти и продемонстрировать оборудование для SPA-процедур. Здесь могут помочь видеоматериалы.

Как провести успешную презентацию в вашем салоне красоты

Прежде всего определите цель проведения акции, например:

- ознакомление потенциальных клиентов с салоном и предлагаемыми услугами;
- повышение доверия клиентов к вашим специалистам;
- предложение услуг бесплатно либо со значительными скидками.

В процессе подготовки и проведения презентации можно выделить несколько важных этапов:

- подготовка и распространение информационных материалов;
- репетиция предстоящей презентации со специалистами салона;
- оформление помещения;
- встреча гостей и проведение презентации.

Для успеха будущей презентации важны:

- выбор времени проведения (дня и часа);
- определение целевой аудитории участников презентации с составлением списков приглашенных и

участников;

- составление текста и разработка дизайна приглашения и рекламных плакатов, заказ на их изготовление;
- подготовка учетных форм для регистрации участников презентации и записи клиентов на услуги;
- разработка сценария презентации, распределение ключевых ролей, отработка участия каждого сотрудника с обязательной репетицией;
- организация праздничной атмосферы с закупкой необходимых аксессуаров для оформления помещения;
- составление меню для угощения гостей, закупка продуктов и оформление зоны фуршета;
- генеральная репетиция всей презентации.

В статью расходов необходимо также включить затраты на:

- печать;
- рассылку приглашений;
- изготовление плакатов;
- закупку продуктов для буфета и украшений;
- лотерею;
- подарки;
- приглашение прессы.

При подготовке презентации сотрудники не должны распространять никакой информации о готовящихся подарках, лотерее и т. п. для сохранения интереса у будущих посетителей вашего мероприятия и достижения эффекта приятной неожиданности.

Выбор даты и времени проведения презентации

Начало недели требуется для организации и планирования работы. Конец недели – для отдыха. К тому же у многих людей после трудовой недели накапливается усталость и ухудшается восприятие новой информации. Проведение презентации в выходные или праздничные дни может значительно сократить число посетителей. Наиболее удобным временем для презентации является середина рабочей недели. Время проведения лучше назначить на вторую половину дня, с 16 до 20 часов.

Приглашенные лица

Не забудьте пригласить на презентацию руководителей и работников предприятий вашего района, представителей местной администрации и контролирующих организаций, журналистов, жителей микрорайона. Акцию по распространению приглашений можно провести в местах совершения покупок, отдыха, проживания, работы ваших потенциальных клиентов.

Подготовка и распространение приглашений

Подготовка текста приглашения на презентацию строится по правилам составления рекламных материалов. Количество заказываемых приглашений зависит от масштабов мероприятия. Не бойтесь, что посетителей будет слишком много.

Важным гостям отправляют именные приглашения (руководителям предприятий, местной администрации).

Рассылка осуществляется заранее, чтобы у приглашенных была возможность спланировать свое время.

Для своевременной рассылки следует заключить договор с почтовым отделением или курьерской службой либо подключить сотрудников, знакомых (в целях экономии средств).

Проинформировать население о предстоящей презентации можно через местные газеты, плакаты (расклепить у ближайших остановок общественного транспорта, магазинов, крупных жилых комплексов), кабельное телевидение.

В приглашении обязательно указывается время проведения презентации (начало и окончание мероприятия).

Интерес к событию повышают розыгрыш лотереи, подарки для всех участников и т. п.

Подготовка «внутренней» презентации

Подготовка подобного мероприятия может занимать в среднем две недели. Если руководитель определился с целями презентации и четко представляет себе аудиторию, с которой придется работать, то можно приступать к написанию подробного сценария, так как хороший экспромт должен быть заранее подготовлен.

В презентации должны участвовать все сотрудники салона. Каждый специалист должен знать хотя бы в общих чертах обо всех услугах салона и уметь о них интересно рассказать. Для этого необходимо составить детальный обзор. Внимательно подойдите к распределению ролей среди сотрудников. Гидами для данной презентации следует выбрать красноречивых, умеющих контролировать ситуацию в общении с группой клиентов, сотрудников. Остальной персонал салона будет занят встречей гостей, их регистрацией, записью клиентов на процедуры и услуги, проведением лотереи, организацией фуршета и т. д.

Меню фуршета при «внутренней» презентации следует сделать недорогим и блюда должны быть удобными для подачи, вкусными. Их выбор зависит от ваших материальных возможностей, но не должен быть слишком скучным. Стоит с осторожностью относиться к использованию спиртных напитков.

Пример 26

В одном салоне красоты в Украине была проведена презентация. В качестве напитков использовался коньяк, при этом его было достаточно много. В результате многие участники той презентации уже довольно смутно представляли себе, по поводу какого события они собирались, и некоторых гостей пришлось развозить по домам на такси.

ПОМНИТЕ

Основная цель презентации – познакомиться с потенциальными клиентами, показать им салон, заинтересовать их и по возможности записать на процедуры, а угощение и подарки – это лишь средство достижения цели.

Примерный сценарий «внутренней» презентации

Гостей встречают у входа и регистрируют два сотрудника (место работы или жительства, как получили приглашение). Это необходимо для последующей оценки эффективности различных способов рассылки приглашений.

Затем в сопровождении гида, разбив приглашенных на небольшие группы, проводят экскурсию по салону. Гид показывает кабинеты, оборудование, аппаратуру, кратко описывает услуги этих подразделений. О работе «профильных» кабинетов лучше расскажут сами специалисты, они же ответят на возможные вопросы.

Заранее составьте график посещения всех кабинетов, подготовьте несколько гидов, чтобы предотвратить скопление людей в отдельных помещениях.

Каждому, кто заинтересовался услугами салона, предложите записаться на любое удобное время, получить необходимую консультацию.

При записи на услуги обязательно зафиксируйте имя клиента, его контактный телефон. Здесь же желательно организовать вручение подарков и розыгрыш бесплатной лотереи. Каждому записавшемуся на услуги клиенту вручите цветок или маленький подарок. После этого действие переносится в зону, где организован фуршет; ваши специалисты продолжают общаться и собирать мнения клиентов и информацию о них.

Уделите дополнительное время тем участникам презентации, которые не записались на услуги. Может быть, они не все поняли, у них остались какие-то сомнения, остались вопросы.

Для организации буфета удобно использовать качественную одноразовую посуду и аксессуары.

После фуршета попрощайтесь с посетившими вас гостями и поторопитесь встретить следующую группу. И так до конца презентации.

При хорошей организации можно успешно провести мероприятие для значительного числа людей (больше 100 человек) даже на небольшой площади.

Во время презентации организуйте видеосъемку, создайте видео-, фотобанк, материалы которого можно будет использовать для будущих встреч и юбилеев.

По окончании презентации обязательно поблагодарите всех сотрудников и помощников. Сразу наведите порядок в салоне, так как с утра к вам придут клиенты.

Презентация считается успешной, если она вызвала интерес и желание участников получить больше информации. Из опыта проведения презентаций можно вывести некоторые статистические показатели. Отклик на рассылку приглашений в среднем составляет 1–3 %, на персональные приглашения – около 50 %. В итоге число участников может составить от 50 до 300 человек. Количество клиентов, записавшихся на последующие услуги, составляет в среднем 60 % от числа пришедших на презентацию. И не забудьте, что у вас остались координаты всех посетителей вашего мероприятия. Эту информацию вы сможете использовать позднее.

Превращение новых клиентов в постоянных

Как уже говорилось, многие руководители обеспокоены вопросами привлечения клиентов в свой салон. А вот вопросы удержания имеющихся клиентов волнуют далеко не всех. Это напоминает ситуацию с дырявым ведром. Пытаться носить воду в таком сосуде бесполезно.

Реклама чаще всего выполняет функцию наполнения салона клиентами. Однако не менее важна задача избежать образования «течии».

Пример 27

Директор одного престижного салона рассказывал о своем предприятии много хорошего. Салон создавал довольно приятное впечатление. На вопросы о том, существуют ли сложности в работе салона и как ведется база клиентов, директор отвечал: «У нас стоит даже программа компьютерного учета. В базе уже находится около 1000 клиентов, но раз в два месяца мы проводим акции по привлечению новых посетителей».

Как вы думаете, действительно ли в этом салоне есть база данных клиентов?

Думается, что нет. Важно не только посчитать всех пришедших, но и работать с ними, используя все возможности для того, чтобы добиться повторного посещения вашего салона.

Давайте рассмотрим вопросы: почему клиент не возвращается? Что может способствовать его возвращению?

Основные причины «разового» обслуживания в салоне заключаются в следующем.

- Привлекли не «своего» клиента, не готового платить за уровень обслуживания и качество услуг существующую в вашем салоне цену.
- Невнимание к клиенту, его удовлетворенности. Результат – впечатления не соответствуют ожиданиям.
- Некомпетентность руководителя. Вопросы технологии сервисного обслуживания отданы «на откуп» специалистам: «Им виднее, у них больше опыта». Отсутствие стандартов в работе с клиентами, особенно в салонах среднего и высшего классов.
- Высокая степень конфликтности в коллективе и при работе с клиентами.
- Отсутствуют адресные системы стимулирования покупательского спроса либо имеются ошибки в их реализации.
- Отсутствие у руководителя системы обратной связи с клиентами.

Скидки, бонусы, поздравления, праздники, акции

Чем же удержать клиента в салоне красоты? Как заставить его приходить снова и снова и с радостью расставаться со своими «кровными»?

В первую очередь необходимо определиться, а что вообще представляет собой лояльный или постоянный клиент?

Скорее всего, это покупатель, который регулярно приходит в салон, покупает ту или иную продукцию (товары или услуги) на довольно значимые (для клиента) суммы, а также рекомендует это предприятие своим знакомым. Некоторые лояльные клиенты подают даже советы и рекомендации по улучшению качества работы.

Для того чтобы увеличить число таких клиентов, необходимо постоянно вести и пополнять клиентскую

базу, занося туда всю информацию по каждому посетителю и его покупкам. А затем и детально анализировать полученные данные для принятия тех или иных управленческих решений, в том числе и по скидкам, бонусам и пр.

У руководителей салонного бизнеса почему-то в большом почете скидки. Причем считается, что скидки являются хорошим способом привлечения клиентов.

Многие руководители раздают скидки с легкостью, поражающей воображение. Вероятно, они считают, что чем больше дашь скидку, тем лучше для бизнеса. Практика показывает, что это не так. Скидки далеко не всегда дают какой-либо заметный эффект по повышению лояльности клиентов.

Дорогие руководители, не забывайте, что, во-первых, скидки практически всегда идут из «кармана» салона; во-вторых, они снижают общую выручку; в-третьих, клиенты салона не всегда напрямую реагируют на снижение цены. Величина эластичного отклика довольно заметна на предприятиях, придерживающихся политики невысоких цен. В престижных и элитных салонах наблюдается даже обратная реакция покупателей – снижение цены ведет к падению спроса.

Таковы покупательские реакции разных категорий клиентов на ценовые факторы.

На взгляд авторов, существующая практика распределения величины скидки между салоном и мастером не совсем справедлива, ведь работник не является вашим партнером по бизнесу, хотя бы официально. Поэтому он не должен нести риски за те или иные управленческие решения. Его задача – качественно и в срок выполнять порученную работу и за это получать зарплату, а не процент выручки или прибыли.

Скидка, или дисконт, это инструмент регулирования покупательского поведения в сторону увеличения числа и объема покупок. Существуют различные системы скидок. Однако они работают прежде всего на уже пришедшего в салон клиента.

Завлечь нового клиента «с улицы» можно только тогда, когда для него снижение цены на некоторую сумму является крайне важным. Чаще всего это актуально для покупателей с невысоким достатком. Они считают каждую копейку и хотят за имеющиеся деньги приобрести побольше приятного и полезного. Клиенты вашего салона такие? Если нет, то будьте осторожны с понижением и демпингом цен. Увлечение ценовыми играми со стороны недостаточно подготовленных руководителей сильно подрывает экономическую привлекательность отрасли, приводя к снижению прибыли и качества.

Встречаются и иные варианты реакции клиентов на новации руководителей предприятий. Например, в салоне объявляется акция с большими скидками на определенную продукцию или период. Во время акции в салон приходит большое количество покупателей, они довольны низкими ценами. Руководитель радуется: наконец-то у него в салоне аншлаг, «жизнь закипела». Но акция заканчивается, и практически все пришедшие новые клиенты покидают этот салон из-за того, что базовые цены для них «неподъемны». Вывод – акция привлекла не тех клиентов, которые нужны вашему салону. При этом за период скидок руководитель недополучил выручку, а расходная часть осталась прежней. Результат – дефицит денежных средств для оплаты постоянных расходов, а далее и финансовый крах.

Будьте аккуратны, рекламные акции должны быть направлены прежде всего на увеличение притока выручки, количества покупок, числа новых клиентов, покупок одним клиентом.

Кто должен оплачивать эти мероприятия? За чей счет должна предоставляться скидка клиенту? Вопросы не праздные. И ответы на них отличаются большим разнообразием. От мнения, что все скидки предоставляются за счет предприятия, до того, что скидки должны перекладываться на плечи работников. Как же поступить правильно?

По существу, если вы являетесь владельцем и руководителем бизнеса, то его развитие – обязанность ваша, а не наемного рабочего. Поэтому все риски тех или иных решений должны ложиться не на работника, а на предприятие и его руководителей.

Если вы отдаете предприятие в аренду или в управление своим работникам, выплачивая им процент от выручки или прибыли, тогда разделение с ними ответственности выглядит вполне разумно и логично.

Ситуация, когда руководитель навязывает работнику финансовое соучастие в проводимых акциях (за счет снижения заработанного дохода), переводит работника в ранг партнера с соответственным повышением уровня материального стимулирования и пр.

Существуют и другие приемы поощрения и стимулирования клиентов и покупателей, например бонусы или подарки. Руководители часто говорят, что клиенты выбирают скидки, а не бонусы. Это не совсем так. Данный вывод появляется, скорее всего, вследствие манипуляций как со стороны сотрудников, так и со стороны клиентов. Подобным образом скрывается неумение работать с клиентами, нежелание принимать «бесполезные» подарки. Подумайте, в чем действительная причина такого поведения.

Регулярные опросы показывают, что подавляющее большинство людей выбирает подарки, то есть бонусы. Также помните, что, предоставляя скидки, вы довольно часто помогаете своим конкурентам стать успешнее и сильнее. Вам это надо?

На акциях по стимулированию клиентов с помощью бонусов не однажды удавалось повысить приток новых клиентов в салон и в результате его прибыль. Этот прием действительно работает, если правильно его применять.

При этом не стоит забывать, на каких клиентов ориентирована та или иная акция. Различия в реакциях людей бывают довольно существенны.

Пример 28

Салон расположен в доме, где проживают очень влиятельные и обеспеченные люди, одним словом – элита. Руководитель рассказывает, что салоном распространялись купоны на скидку в 50 % на определенные услуги салона. Отклик был очень слабым. Это неудивительно. Ведь для очень обеспеченных клиентов скидка в 50 % – это сигнал о том, что данное предложение или недостаточно качественно, или имеет сомнительную подоплеку. В их мире на качественный товар не предоставляют такие большие скидки.

Однако для мало – или среднеобеспеченных людей скидка в 50 % является очень «вкусным» предложением, на которое, скорее всего, будет активный отклик, так как денег на все не хватает, а хочется и того, и другого. Вероятно, сказываются «советские» воспоминания о дефиците, когда было неважно, подходит тебе вещь или нет, главное взять, а там разберемся. Однако времена давно изменились, а стереотипы остались. Стоит поработать над своими представлениями.

Рекламные акции тоже находятся в поле «клиентоориентированной» концепции салона. Не бывает ничего, что нравится и подходит для всех.

Важным компонентом повышения благорасположения посетителей к салону является «человеческое» отношение к каждому. Этому способствуют, например, поздравления со всеми памятными для данного человека датами и событиями, создание максимально комфортных и приятных условий, формирование ощущения, что пришедший человек здесь самый главный, самый дорогой гость, а не клиент. Думается, что это неудачное слово покинет сервисный бизнес к всеобщей радости. Это пережиток времен «власти продавца».

Как обеспечить посетителям подобную атмосферу пребывания в салоне? Это делается не сразу и не вдруг.

Необходима планомерная и кропотливая работа всего коллектива во главе с руководителем.

Она включает в себя:

- накопление информации о каждом посетителе и его посещениях, а также обязательное использование этих данных в работе;
- формирование корпоративной культуры, нацеленной на определенную аудиторию посетителей, полностью ими принимаемой и одобряемой;
- создание стандартов обслуживания с обязательной процедурой контроля взамен «творческого» подхода салонных специалистов.

Поучитесь у ваших лучших специалистов и понаблюдайте, как они работают со своими клиентами. Ведь они крайне заинтересованы в «деньгах» клиентов и уделяют этому самое серьезное внимание. Мастера четко понимают, что их благополучие зависит от расположения клиента. Для этого его надо уделить и затем привязать к себе. «Проколов» у хороших специалистов практически не бывает. Именно потому клиенты и ходят за ними «толпами» из салона в салон. «Звезды» салонного бизнеса знают досконально все о каждом своем клиенте, они помнят все его посещения, покупки, любимые и нелюбимые темы. К каждому из них специалист проявляет индивидуальный подход. За это клиенты отвечают им своей привязанностью и бывают абсолютно нечувствительны к ценовым акциям.

Внимательный анализ базы данных о клиентах и их покупках позволит активно продвигать новые или не пользующиеся спросом услуги и товары. Каким образом? Очень просто. Вам необходимо создать условия для бесплатного или льготного пробного сеанса, покупки, с тем чтобы дать покупателю получить собственные ощущения и далее принять положительное решение. Могут возразить: а если ему не понравится? Тому может быть две причины: либо низкое качество, либо данное предложение не подходит этому покупателю. В первом случае – почему вы имеете данное предложение в своем салоне? Во втором случае – вы не сможете угодить сразу всем. Успокойтесь, будьте честны со своими посетителями, и они ответят вам своим хорошим отношением. Ведь чем покупатель может отблагодарить продавца (салон красоты) за приятное впечатление?

Либо тем, что придет еще раз, либо тем, что порекомендует его своим знакомым. Что вам и надо!

Таким образом, вы создаете условия для увеличения числа покупок одним клиентом, что очень выгодно для предприятия, занимающегося продажей услуг и товаров. Это прямая экономия на рекламных расходах и повышение их эффективности.

Так что думайте, экспериментируйте, вводите новые способы привлечения, удержания и развития потребностей своих клиентов. Ведь это ваше главное достояние, ваш главный актив, который приносит к вам в кассу деньги.

Другими важными моментами являются: повышение качества обслуживания клиентов, безусловное соблюдение всех правил сервиса, а также устранение из системы обслуживания всех ситуаций, которые не нравятся клиентам.

Использование этих ресурсов является серьезным подспорьем, которое редко используется. Почему? У руководителя не хватает времени на эту работу. Он занят другими вопросами. Директор в это время красит забор или моет полы (иносказательно, конечно).

Что лучше – скидки или бонусы?

Многие руководители считают, что скидки являются рекламным инструментом для привлечения новых клиентов. Да, это так, если говорить о скидках и распродажах в магазинах. Часто покупателями там выступают люди с невысоким уровнем достатка. Ваши клиенты такие?

Также среди руководителей предприятий салонного бизнеса бытует убеждение, что без определенных скидок клиенты в их салон не придут или не будут возвращаться. Это не всегда так. Увлечение скидками свидетельствует о том, что руководитель практически не понимает, почему клиенты ходят в его салон.

Итак, для чего в торговле используется система скидок? Скидки относятся к системе торгового продвижения, так называемому *sale promotion*. Данная система предназначена для дополнительного стимулирования покупателей, с тем чтобы они делали больше покупок. Таким образом, скидки являются адресным инструментом, а не «оружием массового поражения».

Кроме скидок существует еще один инструмент – бонусы. В настоящее время среди маркетологов нет единого мнения, какой из инструментов лучше. Данный вопрос очень интересен и важен.

Скидка всегда является сознательным снижением доли прибыли, так как при производстве услуг и товаров затраты являются фиксированными и «быстрым» снижению не поддаются. С одной стороны, скидка делает ваше предложение более привлекательным по сравнению с конкурирующими. С другой стороны, предприятие недополучает ощутимый объем выручки. Известны случаи, когда результатом применения скидок стали значительные убытки предприятия. Кроме того, уровень скидок должен восприниматься вашими клиентами адекватно.

Секреты развития предприятия

Как понять причины кризиса в салоне красоты

Кризисы в салонном бизнесе случаются нередко, как и в любой другой сфере. Однако в салонах имеются свои особенности.

Итак, давайте рассмотрим области возникновения кризисов, для того чтобы понять, какими они могут быть и откуда берутся.

Причина кризисов, связанных с недостатком ключевых кадров, – отсутствие квалифицированных мастеров, администраторов, кадрового резерва.

При незащищенности ключевых позиций вашего предприятия, например администратора, ведущих специалистов, возможны ситуации неожиданного переманивания этих сотрудников.

Кризисы, связанные с экономической политикой, возникают из-за высокого уровня затрат как переменных, так и постоянных, наличия серьезного «воровства», отсутствия эффективного учета на предприятии, высоких налогов, низкой выручки, работы ниже зоны безубыточности.

Кризисы, связанные с маркетинговой политикой, свидетельствуют о неправильном выборе клиентской аудитории, ассортимента и ценовой политики, ошибках в выборе местоположения, неверном выборе торговой марки.

Кризисы из-за неправильной рекламной политики связаны с неверным выбором рекламных носителей,

отсутствием медиапланирования, созданием «неработающих» рекламных сообщений, несоответствием оформления рекламных материалов уровню клиентов.

Кризисы, связанные с управлением предприятием, возникают в отсутствие корпоративной культуры, при низкой трудовой и корпоративной дисциплине, в результате слабых и несвоевременных управленческих решений.

Основными причинами кризиса на предприятии салонного бизнеса могут быть:

- неквалифицированное управление предприятием и коллективом. Недостаточная компетенция руководства предприятий приводит к возникновению многочисленных трудностей. Часто это выражается в недостаточно активной деятельности по привлечению новых и удержанию имеющихся клиентов;
- неэффективная экономика предприятия, в том числе в области контроля расходов. Слабое экономическое и финансовое планирование, недостаточный контроль за расходами подразделений и предприятия в целом;
- маркетинговые просчеты и упущения при создании предприятия. Неясная маркетинговая политика, направление значительных усилий на цели, не приносящие положительных результатов. Не учитываются моменты предпочтений и потребностей целевых клиентов;
- кадровая зависимость руководителя предприятия от сотрудников. Нет понимания того, как искать и замещать необходимых сотрудников. На предприятии нет продуманной кадровой политики, отсутствует кадровый резерв ключевых специалистов;
- на предприятии нет настроя на получение и удержание постоянных клиентов. Сервисное обслуживание клиентов происходит стихийно, кто как умеет и может. Отсутствует система контроля качества услуг и сервиса. В результате возникает ситуация привязанности клиента к конкретному специалисту, а не к салону. Возникают «текущка» клиентов и постоянная потребность в привлечении все новых посетителей;
- неэффективная реклама предприятия и его услуг. Значительные затраты! средств на рекламу, не дающую значительной отдачи. Слабое продвижение направлений салона среди постоянных клиентов;
- разбаланс между стратегией и тактикой предприятия. Стратегические цели сформулированы нечетко и не достигаются. Руководитель более увлечен тактикой. Возникают напряженные ситуации с персоналом (уходят «лучшие сотрудники»), а также с правильным вложением средств в развитие предприятия. На предприятии появляются новые технологии, оборудование, которые не связаны друг с другом и требуют специфической клиентской аудитории. В результате образуется несколько самостоятельных потоков клиентов, пользующихся узким набором услуг салона.

Как создать успешный бизнес с гарантированными вложениями. Франчайзинг в салонном бизнесе: мифы и реальность

Термин *франчайзинг* в последнее время все чаще звучит из уст руководителей салонного бизнеса. Многим из них он кажется такой волшебной палочкой, помогающей избежать всех рисков и трудностей при организации салонного бизнеса.

Откуда такое пристальное внимание к идеи франчайзинга в этой сфере?

Дело в том, что рынок насыщается все большим количеством предприятий и предложений, повышаются требования к качеству работы предприятий и управления. В результате становится все труднее зарабатывать прибыль, оставаться «на плаву», завоевывать и удерживать внимание клиентов.

Для действующих предприятий тема «выживания» становится все более актуальной, в салоне наступает кризис, при этом многие «старые» приемы и системы работы не дают прежних результатов, приходится искать новые подходы к повышению конкурентоспособности. В итоге возникает надежда на то, что известный бренд сможет решить все эти задачи. Однако франчайзинг не является простым явлением, поэтому рассмотрим более подробно его основные свойства и их применение, в частности в салонном бизнесе.

Для вновь открывающихся салонов красоты проблема успешного старта становится очень важной, так как отсутствие опыта работы, понимания специфики бизнеса, значительный риск на начальном этапе создают условия для возникновения неудач. Владельцам, естественно, хочется подстраховаться, «подстелить соломки». Поэтому вариант франчайзинга для новых предприятий выглядит довольно привлекательно. Однако давайте постараемся разобраться в особенностях этого явления, его «подводных камнях», с тем чтобы не тратить денег зря и действовать осознанно и поступательно.

Для начала необходимо определиться с терминами, а также кратко посмотреть на историю становления этого явления в деловой жизни.

Франчайзер (от англ. *Franchisor*) – это компания, владелец торговой марки, которая передает за определенную плату (*royalties*) необходимые производственные/маркетинговые знания и права на использование торговой марки.

Франчайзи (от англ. *Franchisee*) – это компания или частное лицо, которому передаются производственные/маркетинговые знания для организации и ведения бизнеса и права на использование торговой марки.

Франшиза (от фр. *Franchise* – право, привилегия) – это право использования указанных выше производственных/маркетинговых знаний и торговой марки франчайзера.

Франчайзинг (от англ. *Franchising*) представляет собой форму ведения бизнеса, при которой фирма-франчайзер (*franchisor*) передает другой компании или частному лицу-франчайзи (*franchisee*) по специальному договору права на использование своей торговой марки, производственных/маркетинговых знаний и информации и различных ноу-хау. Франчайзи покупают франшизу, которая дает разрешение или обязывает их заниматься в течение описанного периода времени на оговоренной территории определенным бизнесом под указанным брендом франчайзера с использованием его технологий и коммерческой информации. Франчайзер имеет право осуществлять контроль за качеством ведения бизнеса франчайзи и может оказывать ему посильную помощь (например, в организации предприятия, обучении персонала, управлении продажами и т. п.).

Историческая справка

В соответствии с историческими данными Оксфордского словаря английского языка (1933 год, с. 1630) термин *franchising* представлял собой «все права и свободы епископатов..., пожалованные королевской короной в 1559 году», а *franchises* – «ярмарки, рынки и другие места, отведенные для торговли».

Также в соответствии с «Толковым экономическим и финансовым словарем» Ив Бернара и Жан-Клода Колли термину франчайзинг дается следующее определение: «Контракт, по которому предприятие за вознаграждение предоставляет другим самостоятельным предприятиям право на использование его фирменного имени и его торговой марки для продажи товаров и услуг».

Если возникла идея создания предприятия на условиях франчайзинга, следует внимательно изучить все предложения. Для этого необходимо провести предварительные переговоры с владельцами прав. Также рекомендуем инкогнито (под видом клиента) посетить несколько предприятий в каждой системе франшиз для оценки действующей системы построения обслуживания клиента. На всех подобных предприятиях должны «жестко» соблюдаться единые правила.

Также вы должны будете строго соблюдать все рекомендации франчайзера, иметь достаточно «прозрачную» документацию, в том числе и финансовую.

Салонный бизнес, как уже отмечалось, построен не только на качественной и профессиональной работе специалистов, но и на определенном стандарте сервиса и качества работы.

Рекомендуется более детально ознакомиться с условиями договора франчайзинга, технической и организационной документацией, условиями последующего консультационного ведения вашего предприятия со стороны франчайзера.

Обратите внимание и на тот момент, насколько данная торговая марка известна покупателям вашего региона, какие она вызывает ассоциации.

Также познакомьтесь с практическим опытом работы предприятий, созданных по той или иной франшизе. Бывает полезно побеседовать с руководителями этих предприятий. При этом довольно сложно получить всю необходимую информацию от салонов, расположенных неподалеку от вашего предприятия, поэтому рекомендуем обращаться к тем руководителям, для которых вы не представляете опасности в качестве конкурента.

В салонном бизнесе официально и достаточно давно предлагают франшизы всего несколько компаний: Aldo Coppolla, «Жак Дес-санж», «Персона», «Жан Клод Бегин». Есть попытки предложить свои бренды и со стороны других компаний, но пока об их успехах нам ничего не известно.

Компания-франчайзер поможет вам «вышколить» свой персонал в соответствии с требованиями головной компании, научить его основным приемам работы.

Так как интерес к франчайзингу возрастает с увеличением конкуренции на рынке, то, вероятно, следует ожидать дальнейшего развития этого направления.

Новой компании довольно сложно выходить на сформировавшийся рынок, трудно бороться за своих будущих покупателей, зарабатывать кредит доверия. Что делать новому владельцу: начать все с нуля или

воспользоваться чужим успешным опытом? Ответ зависит от амбиций и сил нового «игрока». Сильный и амбициозный руководитель выберет «свой» путь. Более рациональный иногда отдает предпочтение франчайзингу с целью экономии средств на создание и раскрутку бизнеса.

Примеров успешного франчайзинга на российском рынке довольно много. Это знаменитые компании – сети ресторанов быстрого питания «МакДональдс», известных магазинов: «Селла», «Баск».

При этом на российском рынке салонного бизнеса уже есть примеры и «западного», и «русского» франчайзинга.

«Западный» франчайзинг хорош тем, что у франчайзера имеются значительный опыт успешной работы, построенная система «воспроизводства», материальные ресурсы для помощи «молодым» компаниям. Однако российские реалии салонного бизнеса довольно специфичны, и не все удачные схемы «прорастают» на наших просторах.

Например, известные европейские бренды испытывают в России серьезные трансформации. Здесь довольно успешно развиваются предприятия салонного бизнеса, объединяющие имиджевые и медицинские услуги, косметологию и парикмахерские услуги.

Но по европейским правилам и законам подобное совмещение имиджевых и медицинских услуг «под одной крышей» запрещено. На Западе эти направления существуют абсолютно отдельно друг от друга. Поэтому большинство действительно западных сетевых компаний являются предприятиями чисто имиджевого направления.

Российская же действительность такова, что клиентка в салоне хочет всего и сразу.

Именно поэтому в России так популярны комплексные предприятия. Кроме того, стоит учитывать и тот факт, что известность многих западных марок в нашей необъятной стране почти «нулевая», а это важный момент. Особенно необходимо учитывать данный фактор при создании предприятий среднего и невысокого классов обслуживания. Клиенты подобных заведений не всегда хорошо ориентируются в западных тенденциях и брендах. Тем не менее у некоторых руководителей существует представление, что, используя в названии зарубежные слова и термины, можно с высокой вероятностью дополнительно привлечь значительное число клиентов.

Некоторые соображения по поводу франчайзинга зарубежных фирм

Во-первых, многие фирмы-франчайзеры предлагают сотрудничество на основе зарубежного опыта и зарубежных торговых марок.

При этом возникает ситуация с длительными сроками окупаемости при небольшой прибыли. Такое положение вещей нормально для Америки и Европы, но вызывает сложности при ведении бизнеса в России. Окупаемость вложений довольно часто превышает 1,5–2 года. При этом годовая прибыль составляет 10–30 %.

Еще одним условием такого рода сотрудничества является полное соблюдение корпоративных стандартов, что во многих ситуациях невозможно. Шаг влево, шаг вправо воспринимается как попытка к бегству. В подобных вариантах часто не учитываются местные условия, особенности менталитета населения.

Англоязычные названия западных брендов иногда плохо воспринимаются нашими согражданами, особенно в регионах. «Наша фирма хорошо известна везде – от Лос-Анджелеса до Рима и Лондона...» – уверенно декларируют зарубежные менеджеры. Только вот в России о них никто не знает! В результате дилеры-франчайзи за свой счет должны продвигать на рынок никому не известную, трудно запоминающуюся торговую марку. При этом возникает вопрос: «А зачем тогда вообще платить за франчайзинг?» Ведь он подразумевает прежде всего покупку известной и легкоузнаваемой марки, которая может стать локомотивом вашего предприятия, приводить новых клиентов за счет уже сформированной репутации.

Стоит помнить, что приобретение франчайзинга – это покупка технологии ведения бизнеса, работы с клиентами, управления персоналом и предприятием. Если вы хотите купить франшизу, то первым вопросом должно быть: «Сколько дилеров у фирмы-франчайзера?» Если их мало, то есть повод задуматься – что-то тут не так. Ведь если бизнес успешен, то почему у него так мало последователей?

Франчайзинг «по-русски» представляет собой примерно следующее. Предприятие «Ромашка» довольно прилично работает уже несколько лет. В данную компанию, возможно, обращаются руководители новых салонов за помощью в организации предприятий того же профиля. И тут у менеджеров «Ромашки» рождается гениальная идея: можно выйти на рынок с предложением продавать свой опыт, а заодно и торговую марку как ликвидный товар. Объявляется о возможности франчайзинга компании «Ромашка». Начинается новый бизнес. Однако небольшой консультационный опыт еще не гарантирует франчайзингу успеха, так как франчайзеру придется, как говорилось выше, предугадывать будущие проблемы своих последователей и рекомендовать способы их решения. Кроме того, не забывайте поучительный опыт «Дока-пиццы».

Тем, кто ожидает франчайзингового чуда в своем салоне, прежде чем менять название на «чужое», стоит хорошо подумать, взвесить все «за» и «против», собрать дополнительную информацию. Сменив название и поменяв концепцию предприятия, вы, вероятнее всего, потеряете довольно значительную часть клиентов, специалистов. Детально изучите возможности компании-франчайзера в плане их помощи в решении кадровых вопросов, в оснащении предприятия, в продвижении как всего вашего салона, так и его отдельных услуг. Иными словами, у франчайзера должен иметься опыт по подготовке кадров для других предприятий.

Кроме того, франчайзером должна быть проделана огромная работа по описанию концепции, всего технологического процесса, вплоть до логистики и продвижения. Эта сложная аналитическая, методическая работа под силу только высококлассным командам консультантов. Франчайзер должен будет предусмотреть многие «подводные камни» на начальном этапе работы франчайзи и показать пути их обхода. Подобные решения сложны тем, что на динамично развивающемся рынке салонного бизнеса ситуация меняется довольно быстро и трудно предугадать, какие проблемы могут возникнуть через несколько лет.

Действительно, довольно часто для работы под известной торговой маркой требуется значительно меньше капиталовложений. Поэтому для молодых и неопытных бизнесменов на Западе так популярен франчайзинг. Деньги, которые платятся за бренд, во много раз меньше тех сумм, которые были бы потрачены на создание и укрепление бизнеса по своей собственной схеме, а также на ликвидацию неизбежных ошибок.

При ведении самостоятельного бизнеса предприятию салонного бизнеса необходимо иметь значительные средства не только для продвижения себя на рынке, но также и для формирования опыта как производственного, так и организационного. А опыт иногда стоит очень дорого.

При выборе пути развития следует учесть и личные качества руководителя, такие как лидерство, самостоятельность, инициативность, ответственность. Для руководителей, у которых эти черты сильно развиты, франчайзинг довольно скоро может стать «смирительной рубашкой», ограничивающей свободное развитие.

Если вас заинтересовал данный способ организации бизнеса, то с примерным договором франчайзинга вы можете ознакомиться в Приложении 15.

Кризис управления предприятием. Кому на Руси жить хорошо?

Довольно типичная ситуация в салонном бизнесе: владелец создает салон и становится его генеральным директором. Бизнес начинает развиваться и расти, времени и сил не хватает, и возникает потребность в дополнительных «управленцах», нанимаются менеджеры. Небольшое предприятие, где все было «посемейному», вырастает в целую систему.

И тут наступает первый кризис в управлении. Причин несколько. Для некоторых сотрудников наступает время изменений в статусе и отношениях из-за реорганизации, появляются новые люди, которые не помнят и не знают прежней истории, к тому же директор вынужденно начинает отрываться от «земли». Многие сотрудники предприятия, например мастера салона красоты, могут начать подсознательно противиться изменениям, стараясь восстановить прежнее статус-кво. Кстати, подобная причина может дать толчок развитию интриг против «чужаков».

Кроме того, владельцу стоит помнить о том, что для эффективной работы у менеджера помимо ответственности за порученное дело должны быть соответствующие полномочия.

В этот момент руководитель может совершить довольно серьезную ошибку – начать постоянно дублировать действия менеджера и самостоятельно «влезать» в дела. Почему это является ошибкой? Потому что рядовые сотрудники, особенно мастера и специалисты, понимают «кто в доме хозяин». Профессиональный управляющий, прия на предприятие, быстро обнаруживает «места утечки денег». Однако у него не всегда хватает аргументов и фактов для подтверждения собственных предположений. Поэтому, не имея точных доказательств, он не может раскрыть карты владельцу. Он будет стараться разобраться в ситуации, собирая необходимую информацию, и принимать меры к сокращению потерь.

В подобной ситуации сотрудники, чьи интересы были затронуты, могут начать акции по дискредитации «новичка». Создаются несколько «компрометирующих» ситуаций, и вот уже репутация управленца сильно пошатнулась. Владелец ему уже не доверяет. Так как интрига почти не видна со стороны, управляющий может и не узнать о заговоре. Просто почувствует стену недоверия.

На начальном этапе развития управленческая квалификация владельца и генерального директора бывает невысока, поэтому в этот период часто происходит ряд управленческих «кошибок», которые убивают веру владельца в людей, например, при выборе партнеров, ответственных исполнителей и т. п. Он обжигается, но зато приобретает опыт.

Отсюда нередки ситуации, когда для нанятых менеджеров наступает время выбора – дальше «биться» с владельцем в отстаивании «правильных решений» и достигать результатов или уйти туда, где тебя услышат и оценят, а может быть, «лечь на дно и радоваться жизни». Именно так, кстати, с предприятия уходят

талантливые кадры.

Часто владелец, создав относительно крупную компанию, все еще не может отойти от управления, постоянно участвуя в процессе. Почему это происходит? Изначально создав непрозрачную структуру, а также завязав процесс принятия многих решений на себя, владелец, часто справедливо, опасается нечестного и непрофессионального поведения со стороны менеджеров. Однако следует помнить, что в руках главного руководителя должны оставаться: стратегия развития, кадровая и финансовая политика. В салонном бизнесе прерогативой руководителя является еще и клиентская политика с контролем за базой данных.

В процессе жизни и развития предприятия возможны ситуации, когда владелец не готов полноценно управлять своим разросшимся хозяйством. Ему хочется отойти от дел, заниматься лишь получением дивидендов и не знать забот с управлением. Как выполнить это желание? Вариантов может быть несколько: нанять на работу профессионального управляющего, передать свое предприятие в доверительное управление внешней компании.

Как сделать выбор? Прежде всего владельцу необходимо определиться с собственными целями и желаниями. От этого будут зависеть дальнейшие решения.

Если хочется сохранить за собой руководство предприятием, то подбор управленцев будет осуществляться в соответствии с вашим стилем управления. При преобладании авторитарного стиля управления команда будет набрана исполнительная, но малоинициативная. При стремлении руководителя к демократичности в команде в большем количестве могут быть представлены активные, инициативные, самостоятельные управленцы и подчиненные.

Если есть желание дать больше свободы своим подчиненным, следует пристальнее присмотреться к тому, как они понимают меру своей ответственности, а также свои цели и задачи, постановка которых в этом случае должна быть более конкретной и понятной, особенно на начальном этапе. При этом руководителю-владельцу следует брать на себя больше планирующих и контролирующих функций, стараться меньше дублировать своих подчиненных.

Итак, основные ошибки управления со стороны владельца происходят из-за:

- недоверия подчиненным;
- отсутствия контроля за процессом достижения поставленных целей;
- недостаточного делегирования полномочий – много ответственности, мало ресурсов;
- публичного дублирования или вмешательства в решения линейного руководителя.

Результатом подобных действий становятся постоянная «загрузка» владельца текущими проблемами, недостаточная эффективность управления из-за задержки принятия оперативных решений, так как владелец часто отвлекается на какие-то другие дела.

В передаче управления салоном в чужие руки есть свои плюсы и минусы.

Наемный управляющий

Плюсы: он постоянно находится на виду, под контролем. С ним легко «продавливать» собственные решения. Он обходится дешевле по сравнению со вторым вариантом.

Минусы: отсутствует серьезная ответственность за решения, особенно за убытки. Не оказывает значительной помощи при решении сложных задач. Требуется больше времени для достижения высоких результатов.

Внешнее управление

Плюсы: более профессиональное управление. Имеются ресурсы для решения сложных задач, особенно антикризисных. Быстрее достигаются желаемые результаты.

Минусы: более высокая стоимость. Необходимость «открывать карты» чужим людям. Меньшие возможности влияния владельца на процесс управления.

Прием на работу профессионального управляющего для руководства предприятием салонного бизнеса не решает всех проблем с безопасностью бизнеса. Вообще идеальных решений в бизнесе не существует. Всегда есть риск.

Известны случаи, когда нанятые управляющие доводили предприятия почти до разорения, но в то же время существуют и удачные примеры достижения с их помощью самых высоких результатов.

Примеров управления предприятиями со стороны внешних компаний немного, так как владельцы побаиваются передавать свои «вожжи» неконтролируемым управленцам.

Чтобы решиться на этот шаг, следует детально продумать и просчитать все варианты, заранее определить, что можно будет изменять управляющему, а что нельзя. Определиться, каких именно результатов вы ожидаете. Необходимо точно обозначить контрольные точки, согласовать план реализации поставленных задач и только после этого заключать договор, образец которого представлен в Приложении 17.

Развитие предприятий салонного бизнеса

Каким должно быть развитие предприятия салонного бизнеса? Вероятнее всего, оно должно двигаться в направлении создания сети. Для этого движения есть несколько путей: за счет собственных или заемных средств либо за счет приобретения других готовых предприятий с последующей реорганизацией под свою концепцию. Возможно, сформулировать концепцию франчайзинга и осуществлять последующее продвижение с помощью этого инструмента.

Решение создавать предприятие «с нуля» или перестраивать «под себя» уже готовое зависит от наличия сил, средств, времени и способностей организаторов.

При приобретении готовых предприятий разной степени успешности существует большое количество «подводных камней», ожидающих будущего владельца.

Прежде всего старайтесь разобраться в причинах продажи данного предприятия его владельцами. Случаи продажи успешного бизнеса довольно редки. Чаще всего для продажи имеется скрытая причина, например неэффективное управление, плохая репутация, неправильная маркетинговая политика и т. п.

Пример 29

В Москве планировался к продаже действующий салон. Покупатели обратились к консультантам за помощью по вопросу приобретения этого объекта. Выезд на место и ознакомление с особенностями салона с уточнением будущей концепции бизнеса в этом месте привели к тому, что работающее предприятие было куплено как недвижимость. Это произошло по нескольким причинам:

- концепция новых владельцев требовала значительных переделок и перепланировок существующего предприятия, которые приводили к созданию нового облика и изменению содержания;
- разрешительная документация на данное предприятие была действительна еще в течение полугода, далее потребовалось бы повторное получение разрешений.

Почему продавалось это предприятие? Потому что владелец отдал его в управление своим дочерям, которые и превратили его в «руины», забирая из предприятия все деньги и ничего не вкладывая в развитие.

Покупка готовых предприятий – важный шаг в развитии бизнеса. В чем его плюсы и минусы?

Итак, начнем с плюсов. Плюс первый и единственный. Покупка готового бизнеса позволяет значительно сократить время вывода нового предприятия на рынок. При этом разрешительная документация уже имеется, ремонт и перепланировка осуществлены, оборудование закуплено, персонал набран, бизнес движется.

Далее минусы. Во-первых, необходимо смотреть, что вы покупаете, бизнес или нечто иное. Например, в качестве предприятия можно купить только оболочку, «фантик», юридически зарегистрированную фирму, в котором ничего нет. Красивое название, место, дизайн. При этом данное предприятие может иметь серьезные задолженности, например по выплате аренды, зарплаты сотрудникам, другим платежам.

Пример 30

Инвестор решил приобрести салон красоты, находящийся в одной из гостиниц. При детальном ознакомлении с этим предприятием выяснилось следующее. Площадь салона – 70 кв. м. Помещение в аренде. Разрешительная документация имеется. Основные направления деятельности – парикмахерские услуги, маникюр, педикюр, косметические услуги. Предприятие работает, гостиница тоже. Гостиница довольно известная, в центре города. Предполагаемая стоимость сделки – 100 000 у. е. Причина продажи бизнеса – желание вложить вырученные от сделки средства в другой проект. Месячная прибыль составляла ориентировочно до 3000 у. е. Инвестору была дана рекомендация отказаться от этой сделки по некоторым причинам:

1) высокая цена сделки по приобретению салона красоты: для того чтобы вернуть вложенные средства, необходимо было бы активно работать в течение 2,5 лет без возможности дополнительных вложений в развитие за счет прибыли от деятельности. Реальная окупаемость – 3 года;

2) в договоре аренды имелся пункт, согласно которому собственник помещения мог при определенных условиях расторгнуть договор в двухнедельный срок. Такие нюансы лишают бизнес будущего;

3) для повышения эффективности данного салона потребовались бы дополнительные инвестиции, так как необходимо дооснащение зоны педикюра, косметического кабинета, холла, а также затраты на рекламное продвижение.

Вывод из этой истории. Следует детально анализировать покупаемое предприятие не только на основании осмотра имеющихся интерьера, оборудования, месторасположения, но и с точки зрения экономики бизнеса.

Во-вторых, не исключено, что вы приобретаете предприятие с испорченной репутацией. Что, вероятно, как раз и служит главной причиной продажи.

Пример 31

Инвестор собрался приобрести работающий уже несколько лет салон красоты в центре Москвы. Цена была довольно умеренная. Однако средства инвестора этой же суммой и ограничивались. Аренда здания оформлена долгосрочная, «нюансов» в договоре аренды не было, владельцы помещения настроены на сотрудничество. Детальное ознакомление с предприятием и его историей позволило консультантам понять, что у этого салона сильно «подмочена» репутация, к тому же внутри помещения требовалась значительная модернизация, так как парк оборудования сильно устарел и результаты выдает очень посредственные. Инвестор отказался от сделки по следующим причинам:

- для поднятия реноме салона требовалась серьезная рекламная кампания, предполагавшая полную смену названия, фирменного стиля, изменение интерьера, внесение поправок в перечень услуг;
- у предприятия имелась значительная внешняя задолженность. Инвестор не был готов взять на себя дополнительные расходы. Сделка не состоялась.

Покупка предприятия возможна в виде смены владельцев, переуступки прав собственности, введения доверительного управления. Если при подобной сделке будет произведена смена организационно-правовой формы предприятия или его названия, то данное действие повлечет за собой аннулирование прежней разрешительной документации на вид деятельности и повторное получение всех необходимых документов.

Также при заключении подобных сделок рекомендуется детально проработать все положения необходимых для этого юридических документов. Образец договора купли-продажи предприятия представлен в Приложении 18.

Как обеспечить непрерывное развитие предприятия

Параллельно большому миру, в котором живут большие люди и большие вещи, существует маленький мир с маленькими людьми и маленькими вещами. В большом мире изобретен дизель-мотор, написаны «Мертвые души», построена Днепропетровская гидростанция и совершен перелет вокруг света. В маленьком мире изобретен кричащий пузырь «уйди-уйди», написана песенка «Кирпичики» и построены брюки фасона «полпред». В большом мире людьми движет стремление облагодетельствовать человечество. Маленький мир далек от таких высоких материй. У его обитателей стремление одно – как-нибудь прожить, не испытывая чувства голода. Маленькие люди торопятся за большими. Они понимают, что должны быть созвучны эпохе и только тогда их товарец может найти сбыт.

И. Ильф, Е. Петров «Золотой теленок», 1931

Таблица 27. Сравнительная характеристика предприятий «большого» и «маленького миров»

Признак	«Большой мир»	«Маленький мир»
Руководство культивирует:	уникальный характер предприятия	имидж предприятия, бренды (нередко чужие)
Сотрудник — это:	старательный ученик	профессиональный наемник
Свобода для сотрудников:	разрешено все, что не запрещено	запрещено все, что не разрешено
Распределение выгод:	общие правила игры и организационные механизмы	«перетягивание одеяла», метод кнута и пряника

Признаки, присущие предприятию из «маленького мира», хорошо известны: текучка кадров, конфликты и интриги в коллективе, регулярная неопределенность в продажах, партнеры-«кидалы». Границ маленького мира предприятие достигает быстро и останавливается там, словно над обрывом. Ощущение голода устранено, остаются лишь туманная перспектива, неудовлетворенные амбиции и щемящее чувство стремительно уходящего времени. Конечно, у каждого предприятия ситуация уникальна, как, впрочем, каждая несчастная семья несчастна по-своему (табл. 27).

Лидер – человек, который строит мир, в котором хотят жить другие. Попытка построить мир, нацеленный на удовлетворение интересов нескольких конкретных человек, типична для маленького мира.

Предприятие из «большого мира» играет серьезную роль в сознании сотрудников и клиентов. Они помнят о нем, даже если оно далеко. Они рассказывают о нем, мечтают, планируют, хотят попробовать что-то новому.

Предприятие из «маленького мира» подобно полотенцу или дверной ручке, которым люди пользуются по привычке, не замечая. Почему такая разница? Дело в том, что развитие предприятия – это создание условий для развития все большего количества людей.

ПОМНИТЕ

Развитие предприятия – это создание условий для развития все большего количества людей.

Именно по такому принципу развивались компании, известные сегодня на весь мир: HP, Sony, Boeing, Microsoft... Все начиналось с группы энтузиастов, разместивших штаб-квартиру в каком-нибудь гараже. Дальше кто-то быстрее, кто-то медленнее, но всегда шел по следующему пути: привлечение персонала, разработка и тиражирование продукта, новые клиенты, новые акционеры.

Кто-то может сказать, что салонный бизнес – не тот случай. Дескать, тут все близко к клиенту, масштаб не нужен. Не будем спорить, просто вспомним такие имена, как Шанель, Армани, Диор и т. п. Казалось бы, что может быть более адресным для клиента, чем одежда от кутюр? Но сегодня люди по всему миру могут практиковать элегантность и неповторимость путями, предложенными этими и другими мастерами моды.

ПОМНИТЕ

Каждый выбирает между «большим» и «маленьким миром», как между красной и синей пиллюлей в фильме «Матрица». Чтобы разобрать мотивы развития предприятия, необходимо ориентироваться на правду. Более ни на что.

Развитие, так же как и повышение эффективности, зачастую «упирается» в единственный фактор, «узкое место». На рисунке 6 показан пример поиска «узких мест» снижения качества сети салонов красоты.

Если построить диаграмму причин, сдерживающих развитие малого предприятия из индустрии красоты, причем встать попеременно на места клиентов, директора и мастеров, можно найти такие «узкие места»: сам руководитель, бизнес-идея, размер капитала на развитие.

Д. Коллинз и Д. Поррак в книге «Построенные навечно» развенчали мифы о том, что для успеха предприятия требуется:

- харизматичный лидер;
- великая идея.

Напротив, утверждают авторы, попарное сравнение компаний, работающих на одном рынке, показывает: компании-лидеры чаще начинали с провальных проектов; компании харизматичных и талантливых

предпринимателей быстро чахли после их ухода.

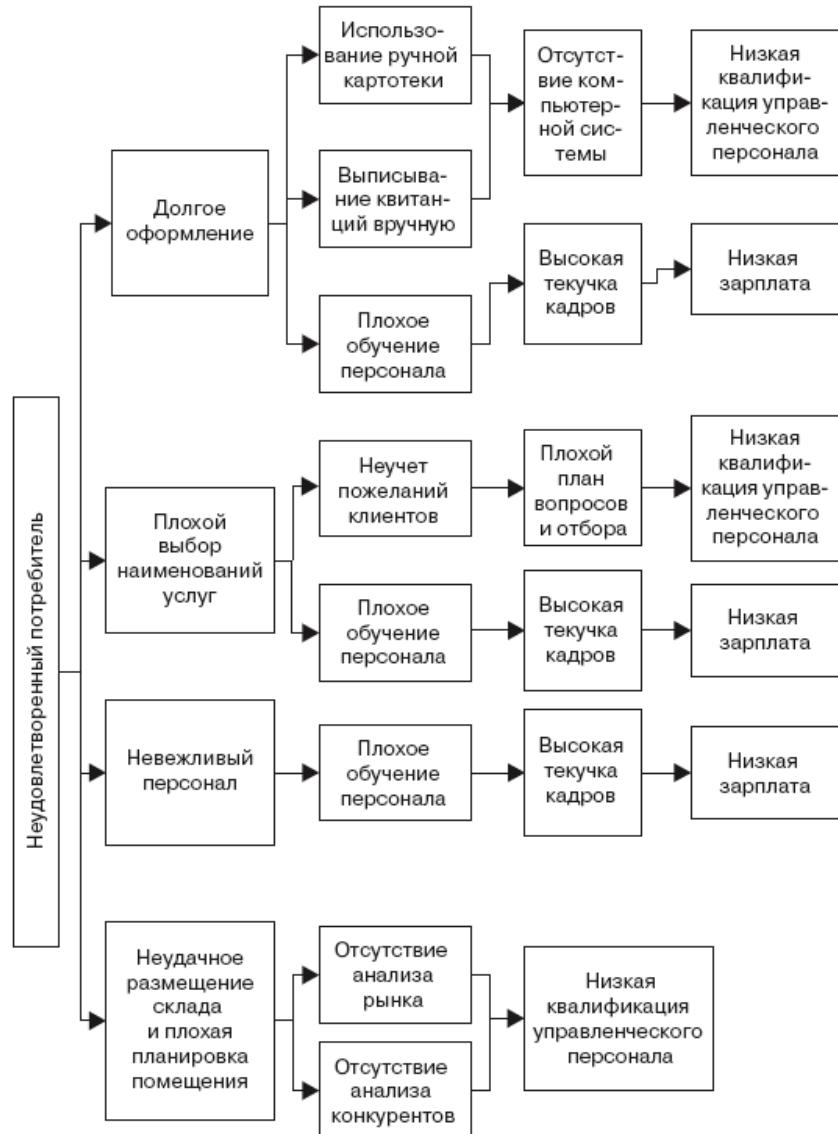


Рис. 6. Пример использования диаграммы для поиска «узких мест» в сети салонов красоты

В отношении капитала имеется недавний вывод исследователей о том, что значение имеет не размер инвестиций, а их своевременность и соответствие сочетанию уровней развитости компании, продукта (услуги) и рынка. Малым предприятиям, готовящимся выходить на новые рынки с новым продуктом или форматом услуг, требуются инвестиции, но сначала некрупные.

Что касается руководителя, к нему все-таки имеется существенное требование. Однако оно напрямую не связано с талантом. Руководитель должен развиваться, находя «узкие места» в собственном характере. Каждый знает эти недостатки. Однако первейшая вещь для развивающего руководителя – внутренняя свобода. Подчиненные действительно подчиняются руководителю и уважают его, если он лучше их владеет собой и принимает решения самостоятельно, не поддаваясь на соблазны и давление окружающей обстановки.

Цели – это связи с жизнью, утверждал И. П. Павлов. Жизнь – это как раз преодоление «узких мест». Для коллектива сам факт наличия цели уже является мощным мотиватором. Стремление стать «единственным», или «самым», или «первым», или «доказавшим себе и остальным» для предприятия жизненно необходимо. Известный специалист в области конкуренции М. Портер утверждает: «Суть конкурентной стратегии выражается двумя словами: быть непохожим».

ПОМНИТЕ

Продажи компании не могут расти быстрее, чем растет ее способность привлекать

людей, способных обеспечить ее развитие.

Закон Паккарда

Что же такого предлагает малое предприятие, чтобы не только привлечь, но и удержать сотрудников? Посмотрим на простом примере.

Пример 32

Футбол. Любой мальчишка в Бразилии или во Франции, который вышел погонять мяч во двор или на берег, вносит свой вклад в общий успех. Он вырастет, будет учить своих детей, будет «болеть». Представим бюджеты соревнований, футбольные строительные проекты, футбольные направления компаний типа Adidas или Puma. Десятки миллиардов ежегодно! Как это получается? Неужели просто удачная бизнес-идея?

Футбол – не просто игра. Это Путь развития для тех, кто постоянно играет. Они дисциплинируют себя, овладевая техникой. Ищут свой предел в скорости и точности и преодолевают его. Они понимают, что могут больше, играя в команде. Футбол – их маленькая Вселенная.

Для тех, кто смотрит, футбол – только иллюзия развития. Но эффект развития тех, кто играет, завораживает. Люди хотят видеть Путь. Подсознательно каждый хочет раскрыть себя. И появляются Очередные.

Очередной – тот, кто встает на Путь. Обычно сначала его кто-то ведет, и кто-то идет рядом. Дойдя до определенной точки, он сам сможет показывать Путь Очередному.

«Люди говорят» – так утверждает в своем слогане компания МТС. На самом деле люди делают. Подбирают в супермаркетах набор продуктов, водят автомобили, занимаются спортом. Все это помогает им лучше узнать себя и развиваться.

Наименее квалифицированную работу они перепоручают. Тем не менее делать не перестают. То, что делается за них, они не связывают со своим развитием, и правильно. В «большой мир» приведет лишь их собственная практика.

Пример 33

Основатели компании НРБилл Хьюллет и Дейв Паккард с гордостью утверждали: «Важнейшим продуктом „Хьюллет-Паккард“ являются условия, созданные для работы инженеров». Путь НР – путь вложений в технический прогресс и эффективного внедрения технических решений.

Какую практику предлагает «Макдоナルдс»? Делать радостно. Позиция в меню «Улыбка – бесплатно». Яркий свет и неизменная музыка в помещениях. Бодрость и жизнерадостность персонала. Обычную повседневную трапезу «Макдоナルдс» делает праздничной, радостной. Можно спорить, насколько важен и глубок такой урок, ведь большинство персонала задерживается там менее года. Но очевидно, что успех «Макдоナルдс» – не успех их бутербродов, а успех их практики.

Предприятия «маленького мира» страдают от того, что их Путь никуда не ведет. Сотрудники быстро доходят до очередного порога своих возможностей, но чтобы его преодолеть, как правило, требуется искать иной путь, переходя на другое предприятие. Потребителям обычно тоже не предлагается Путь в «большой мир».

Для планирования развития своего предприятия ответьте на вопрос: как сотрудник (мастер) дорастет до максимума своих возможностей? Куда он как Очередной поведет Очередных?

Пример 34

А. Деллос, один из крупнейших московских рестораторов, развивает несколько ресторанов и сетей, ежегодно открывая новые. «Бочка», «Кафе Пушкин», «Му-му». Управляющих в новые сети он старается привлекать из числа официантов и администраторов, уже работающих в его ресторанах.

ПОМНИТЕ

Управление – это не что иное, как настраивание людей на труд.

Ли Якокка

Опыт развивающихся предприятий показывает – они не заботились о комфорте сотрудников. Они понимали, что за комфортом всегда следует застой, и поэтому, скорее наоборот, стремились к дискомфорту. Элементы дискомфорта заставляют человека искать в себе «узкие места» и либо преодолевать их, либо покидать предприятие.

Руководитель, конечно, не должен лично обеспечивать дискомфорт. Это делают так называемые организационные механизмы.

Организационный механизм заставляет сотрудников самостоятельно принимать решения в пользу предприятия. Организационные механизмы выполняют и множество других функций: распространение информации, контроль качества, стимулирование продаж. Они подобны светофорам и дорожной разметке, которые направляют активность сотрудников, но не требуют личного вмешательства «гай-шника»-руководителя.

ПОМНИТЕ

Развитие требует твердых принципов.

Каким же образом сохраняется единство предприятия, когда растет численность его персонала? Ведь каждый человек способен исказить первоначальную идею, пытаться использовать компанию в своих интересах. Кроме того, чтобы выжить в стремительно меняющемся мире, компании вынуждены постоянно запускать механизмы стимулирования прогресса. То есть люди, продукты, рынки, методы работы – все меняется. Как Путь сохраняет свою способность развивать людей?

Путь сохраняет ценность при том условии, что все Очередные, начиная с руководителя, соблюдают принципы. Принципы формируют ключевую идеологию.

Пример35

Крупнейшая гостиничная сетьMarriott.

- Дружеский сервис и высочайшее качество (клиенты – наши гости); «вдали от дома люди должны чувствовать себя желанными гостями в кругу друзей».
- Люди – ценность номер один, относитесь к ним хорошо, остальное приложится.
- Трудиться упорно, но на радость.
- Постоянное самосовершенствование.
- Преодоление трудностей воспитывает характер. Johnson&Johnson.
- Компания существует, чтобы «облегчать боль и страдания».
- «У нас есть иерархия ответственности: сначала потребители, затем сотрудники, в-третьих, общество и, в-четвертых, акционеры».
- Вознаграждение по заслугам и личные возможности для роста.
- Децентрализация – творчество – производительность.

Принцип – абсолютный авторитет на предприятии. То, в какой степени руководитель способен следовать принципам, создает его нравственный авторитет – важнейший ресурс для лидера.

Какие условия необходимы для определения ключевой идеологии (системы принципов) предприятия.

1. Они действительно отражают самое главное: смысл деятельности, отношение друг к другу и к внешней среде, основные ценности.
2. Опыт успешных компаний показал, что оптимальное количество принципов – от трех до шести (иначе появляется либо незавершенность, либо забывание части принципов).
3. Принципы оставляют сотрудникам карт-бланш: разрешено все, что не запрещено.

Очевидно и то, что принципы должны формировать уникальный характер предприятия. При всех трудностях, возникающих при движении предприятия вперед, у персонала должна сохраняться неизменная гордость за свою принадлежность.

Ключевая идеология важнее должностных инструкций и письменных соглашений. Все кандидаты на вакантные должности должны проверяться на способность всегда следовать идеологическим принципам. Поощрения должны производиться только в соответствии с принципами. И лишь показавшие им свою преданность занимают руководящие должности.

Пример 36

Однажды в компании IBM высокопоставленный менеджер Бак Роджерс не смог вовремя приехать на совещание, так как задержался у заказчика. Президент, ожидая его, не начинал совещание четыре часа. Когда Роджерс появился, то объяснил, что помогал заказчику решить крупную проблему (второй принцип IBM – не жалеть времени, чтобы сделать клиента счастливым). Без дальнейших разбирательств президент начал совещание.

Следование принципам позволяет достичь доверия и культуры дисциплины. Это состояние не требует дополнительных усилий по контролю. Выдающийся русский полководец, «белый генерал» М. Д. Скобелев говорил: «Дисциплина должна быть железной. Но достигается она нравственным авторитетом командира, а не зуботычинами».

Беспринципно растущие сетевые компании и проекты наподобие «Гербалайфа» или «Бойцовского клуба» подобны опухоли, заполняющей свои рынки. Создавая иллюзию Пути, они ориентированы лишь на доход создателя. Обеспечить себе непрерывное развитие такое предприятие неспособно.

ПОМНИТЕ

Компания – это прежде всего выбор преемника.

Д. Коллинз

Пример 37

Одним из наиболее удачных новейших примеров развития предприятия является телегра «Что? Где? Когда?». Применительно к нашей теме можно выделить следующие ее принципы:

- победа только благодаря лучшим человеческим качествам (интеллигентность во всем) ;
- напряженность и непредсказуемость каждого игрового момента;
- играет весь русскоговорящий мир.

В. Ворошилов чрезвычайно умело применил такие механизмы, как специальный отбор вопросов зрителей (они требуют не только эрудиции, но и смекалки, проницательности, умения наблюдать и слушать), прямой эфир (резко повышает ответственность игроков и зрелищность каждой игры) и незримость ведущего (он подобен голосу совести, с которым можно спорить, но который всегда слышно). Благодаря этим принципам и механизмам телегра показала Путь Знатока, она живет и после смерти В. Ворошилова, найдя немало последователей.

В то же время значительно менее живучими оказались ток-шоу и программы с приглашением «звезд», с неясной идеологией, созданные лишь для достижения коммерческого успеха.

ПОМНИТЕ

Развитие подразумевает все новые формы сотрудничества.

Не следует вопрос развития предприятия опускать до уровня отношений с персоналом и клиентами. «Большой мир» велик. К чиновникам, конкурентам и инвесторам совсем разное отношение в «большом» и «маленьком мирах». Кроме того, в какой-то момент времени компания может сама стать «узким местом» для рынка, не позволяя распространиться новой идеи или услуге с должной скоростью.

Компании «маленького мира» обращают много внимания на конкурентов и тратят много энергии на борьбу с ними. Вместо этого в «большом мире» компании стараются избегать конкуренции, в том числе создавая альянсы. Как гласит старая поговорка: «Плохой мир лучше хорошей войны». Существует много положительных примеров, когда руководители компаний договаривались о границах деятельности, а также об объединении усилий при достижении совместных задач. Например, в регионах начинается активная деятельность по созданию объединений руководителей предприятий салонного бизнеса.

При этом в подобные объединения входят и предприятия-конкуренты. Однако поле совместных интересов очень велико: упорядочивание на рынке специалистов, лоббирование совместных интересов перед поставщиками, властями, регулирование ценовой политики, а также обмен информацией, проведение совместных акций.

Значительно чаще возникают ситуации образования альянсов из неконкурентных предприятий: салон красоты может обмениваться, проводить совместные рекламные акции с туроператорами, ресторанами, магазинами и т. п.

Пример 38

Интересный альянс «777777» построили в Москве компании, работающие в разных секторах услуг для среднего класса. Были введены единые дисконтные карты, до сих пор проводятся единые рекламные кампании.

Идея социального партнерства становится довольно актуальной, почему? Предприятие большого мира имеет для этого все возможности и поэтому способно помочь в большинстве случаев. Оно оказывает помощь и при этом обретает новые возможности для работы с местными властями, так как власть не всегда может эффективно решить стоящие перед ней социальные задачи.

При этом возникает диалог с властями, в котором можно рассматривать ограничения властей.

Апофеозом сотрудничества является управление на основании сотрудничества. Когда срабатывает принцип: «Выиграл – выиграл». При этом следует помнить, что ни у кого не бывает слишком много власти. Главное – это ответственность того, кто взял власть.

Эпилог

В данной книге авторы постарались обобщить практический и теоретический опыт, накопленный в салонном бизнесе за тот короткий срок, который эта отрасль существует в нашей стране. Надеемся, что данный труд поможет лучше понять непростую специфику салонного бизнеса, узнать его «подводные камни», а также оценить его реальную привлекательность, в том числе и экономическую.

Хочется надеяться, что, пользуясь представленными здесь материалами, многие руководители смогут создать высокорентабельные предприятия, а также победить многочисленные «недуги» салонного бизнеса, такие как: воровство в салонах, «увод» клиентов на домашнее обслуживание, однотипность салонов, низкая рентабельность, «звездная болезнь» специалистов и т. п.

Авторы постарались осветить все аспекты деятельности предприятия салонного бизнеса: от построения клиентаориентированного маркетинга до вопросов разработки стратегии эффективного развития салона с детальным рассмотрением экономических особенностей, а также нюансов управления персоналом, организации деятельности и методов привлечения посетителей.

Желаем успехов в работе и личной жизни всем создателям и руководителям предприятий салонного бизнеса.

Приложения

Приложение 1

Анкета по маркетинговому изучению клиентской аудитории

Целями проводимого исследования были следующие.

1. Выяснение возможности открытия нового салона красоты в спальном районе.
2. Выяснение перечня востребованных услуг для будущего салона красоты.
3. Выяснение ответа на вопросы: в какие салоны ходят люди? Что их устраивает в них, а что нет?

Анкета

Уважаемый(ая) житель(ница) района _____!

Мы обращаемся к Вам за помощью с целью улучшения бытового обслуживания и повышения качества услуг салона красоты «_____. Уделите нам несколько минут. Поможете?

1. Вы проживаете по адресу:

Улица: Дом:

2. Ваш возраст?

до 18 лет

18-25 лет

25—35 лет

35-50 лет

Старше 50 лет

3. Ваш пол? М Ж

4. Доход Вашей семьи в расчете на человека?

До \$ 300 \$ 300—500 \$ 500—1000 более \$ 1000

5. Пользуетесь ли Вы услугами салонов красоты?

Да, часто

Да, редко

На дому у частного мастера

Нет, хожу в парикмахерскую

Нет

6. Какой именно салон Вы посещаете?

«_____»

7. Сколько средств Вы готовы потратить в месяц на качественные
услуги салона красоты?

До 1000 руб.

1000—2000 руб.

2000—5000 руб.

Более 5000 руб.

8. Какими услугами и как часто Вы пользуетесь?

Стрижка

1 раз в месяц и чаще

1 раз в 2 месяца

От случая к случаю

Не пользуюсь

Окрашивание волос

1 раз в месяц и чаще

1 раз в 2 месяца

От случая к случаю

Не пользуюсь

Лечение волос

1 раз в месяц и чаще

1 раз в 2 месяца

От случая к случаю

Не пользуюсь

Маникюр/педикюр

1 раз в месяц и чаще

1 раз в 2 месяца

От случая к случаю

Не пользуюсь

Косметологический уход за лицом

1 раз в месяц и чаще

1 раз в 2 месяца

От случая к случаю

Не пользуюсь

Массаж, обертывания

1 раз в месяц и чаще

1 раз в 2 месяца

От случая к случаю

Не пользуюсь

Аппаратные методики по уходу за телом

1 раз в месяц и чаще

1 раз в 2 месяца

От случая к случаю

Не пользуюсь

Антицеллюлитные программы для тела

1 раз в месяц и чаще

1 раз в 2 месяца

От случая к случаю

Не пользуюсь

Удаление бородавок, папиллом

1 раз в месяц и чаще

1 раз в 2 месяца

От случая к случаю

Не пользуюсь

Эпилляция

1 раз в месяц и чаще

1 раз в 2 месяца

От случая к случаю

Не пользуюсь

Мезотерапия

1 раз в месяц и чаще

1 раз в 2 месяца

От случая к случаю

Не пользуюсь

Солярий

1 раз в месяц и чаще

1 раз в 2 месяца

От случая к случаю

Не пользуюсь

Татуаж, пирсинг

1 раз в месяц и чаще

1 раз в 2 месяца

От случая к случаю

Не пользуюсь

9. Удовлетворены ли Вы обслуживанием в салоне, который посещаете сейчас?

Да

Нет

10. Что Вам нравится/не нравится в салоне, который Вы посещаете?

Цена на услуги

Уровень сервиса

Близость к дому

Профессиональный уровень специалистов

Личные отношения с мастерами

Система персональных скидок

Широкий спектр услуг

Известность и качество профессиональной косметики

Эксклюзивность услуг (нет в других салонах)

Дополнительный сервис (чай, кофе)

Иное _____

11. Что для Вас является критерием выбора салона красоты? (в порядке значимости)

Цена на услуги

Уровень сервиса

Близость к дому

Профессиональный уровень специалистов

Личные отношения с мастерами

Система персональных скидок

Широкий спектр услуг

Известность и качество профессиональной косметики

Эксклюзивность услуг (нет в других салонах)

Дополнительный сервис (чай, кофе)

Иное _____

12. По каким причинам Вы выбрали салон, который сейчас посещаете?

Отзывы членов семьи / друзей / знакомых

Наличие эксклюзивных услуг

Реклама в журнале

Вывеска на доме или рекламный щит на улице

Телевидение, радио

Подарочный сертификат на бесплатную услугу

Иное _____

Благодарим Вас за помощь в данном исследовании!

Приложение 2

Договор №

о лизинге имущества

Г. _____ «____» ____ 200 ____ года

_____, именуемый

(наименование организации, предприятия)

в дальнейшем Арендатор, в лице

_____ ,

(должность, фамилия, имя, отчество)

действующего на основании

_____ с одной стороны,

(Устава, положения)

и _____,

(наименование организации, предприятия)

именуемый в дальнейшем Арендодатель, в лице

_____ (должность, фамилия, имя, отчество)

действующего на основании

(Устава, положения)

настоящий договор о нижеследующем.

1. Предмет договора

1.1. По настоящему договору Арендодатель предоставляет Арендатору в аренду следующее имущество.

1. _____

2. _____

3. _____

1.2. Арендатор получает право использовать арендованное имущество в течение всего срока аренды, однако он не имеет права переуступать свои права и обязанности по настоящему договору третьему лицу без письменного согласия Арендодателя. В этом случае Арендатор должен представить данные об этом лице по форме и в срок, установленные соглашением сторон (Арендатором).

2. Права и обязанности Арендатора и Арендодателя

Права и обязанности Арендатора

2.1. Арендатор обязан вносить арендную плату в сроки и в порядке, установленном настоящим договором. При просрочке платежей, предусмотренных в пункте _____ настоящего договора, Арендатор обязан уплатить Арендодателю пени в размере _____ % от стоимости невыплаченной суммы.

2.2. Арендатор обязуется во время действия настоящего договора платить по всем обязательствам, предусмотренным предписаниями, в связи с арендованным имуществом (налоги, сборы, взносы).

2.3. Арендатор обязан надлежащим образом относиться к арендованному имуществу, использовать его соответственно его назначению и техническим особенностям.

2.4. Арендатор обязан нести все расходы по текущему уходу и мелкому ремонту, вызванные регулярным пользованием арендованным имуществом.

2.5. Арендатор принимает на себя все риски, связанные с порчей или потерей, кражей или преждевременным износом арендованного имущества, произошедшие во время действия настоящего договора. В случае возникновения какого-либо риска Арендатор обязан за свой счет предпринять следующее:

а) отремонтировать или заменить испорченное либо утраченное имущество на любое другое имущество, приемлемое для Арендодателя, причем за Арендатором сохраняется обязанность уплатить все суммы арендной платы и произвести другие платежи, предусмотренные настоящим договором или действующим законодательством;

б) погасить всю задолженность Арендодателю по выплате арендной платы и выплатить ему неустойку в

размере _____ рублей. Указанная сумма должна быть выплачена в течение _____ дней после предъявления Арендодателем требования об уплате.

2.6. Арендатор обязан информировать Арендодателя по всем вопросам и обстоятельствам, имеющим отношение к арендованному имуществу. Сообщения должны быть своевременными и полными.

2.7. Арендатор имеет право:

- вернуть арендованное имущество Арендодателю;
- выдвинуть предложение о продлении срока договора;
- приобрести арендованное имущество в собственность, заключив при этом договор купли-продажи с Арендодателем.

О своем выборе Арендатор должен сообщить Арендодателю за _____ дней до истечения срока настоящего договора.

2.8. Арендатор может предоставить в сублизинг переданное ему в аренду имущество только с письменного согласия Арендодателя. Подобное согласие может содержаться в письме, телексе, телеграмме.

Права и обязанности Арендодателя

2.9. Арендодатель обязан передать Арендатору все имущество, указанное в пункте ____ настоящего договора, в исправном состоянии.

2.10. Арендодатель обязуется предоставить высококвалифицированных специалистов для работы на сданном в аренду имуществе и для его технического обслуживания.

2.11. Арендодатель имеет полномочия проверять состояние арендованного имущества, инспектировать условия его эксплуатации.

3. Плата за пользование предметом лизинга

3.1. Арендатор обязуется регулярно вносить Арендодателю арендную плату за пользование предметом лизинга.

3.2. Арендная плата за пользование предметом лизинга вносится _____ и составляет _____ рублей.

4. Ответственность сторон по договору

4.1. Арендодатель несет ответственность за все недостатки имущества, сданного в аренду, если эти недостатки препятствуют нормальному использованию его по назначению, при условии, что эти недостатки существовали при заключении договора и не были и не могли быть известны Арендатору.

4.2. Арендодатель отвечает перед Арендатором за все претензии, которые могут возникнуть из прав третьих лиц, которые ограничивают или препятствуют пользованию лизингом, при условии что Арендатор не знал и не мог знать о существовании прав третьих лиц при заключении договора.

4.3. Арендатор возмещает Арендодателю все убытки, связанные с потерей, повреждением арендованного имущества в порядке, установленном пунктом 2.5 настоящего договора.

5. Срок действия договора и права сторон по истечении срока действия договора

5.1. Настоящий договор заключен сроком на _____ лет.

Моментом начала срока действия договора является _____

5.2. По истечении срока действия настоящего договора договаривающиеся стороны обязались определиться по выбору одной из трех возможностей, предусмотренных в данном пункте:

а) договаривающиеся стороны обязуются заключить договор купли-продажи арендованного имущества. При этом цена должна быть определена путем _____ (например, вычета из рыночной стоимости имущества на момент заключения настоящего договора общей суммы выплаченной арендной платы, которая рассчитывается согласно пункту ____);

б) договаривающиеся стороны обязуются заключить новый договор о лизинге с ценами ниже сумм, предусмотренных пунктом _____ настоящего договора, учитывая амортизацию предмета лизинга, а именно:

- 1) _____ на _____ %;
- 2) _____ на _____ %;
- 3) _____ на _____ %;

в) договаривающиеся стороны прекратят свои договорные отношения и Арендатор передаст предмет лизинга, предусмотренный пунктом 1 настоящего договора, Арендодателю.

6. Право собственности на предмет лизинга

6.1. Арендодатель сохраняет право собственности на все имущество, которое составляет предмет лизинга, предусмотренный пунктом 1 настоящего договора, в течение срока настоящего договора.

6.2. При ликвидации или реорганизации Арендатора Арендодатель вправе требовать возвращения предмета лизинга на основании права собственности Арендодателя.

6.3. В случае заключения договора купли-продажи между Арендатором и Арендодателем относительно арендованного имущества право собственности на указанное имущество переходит Арендодателю.

7. Приостановление действия договора

7.1. Договор может быть приостановлен из-за действия непреодолимой силы соответственно пункту 5 настоящего договора.

7.2. Действие договора может быть приостановлено:

- а) продлением времени передачи имущества;
- б) необходимостью замены вещей.

7.3. В дальнейшем договор продлевается на весь период времени, в течение которого он был приостановлен.

7.4. Если одновременно возникли две или несколько причин для приостановления договора, срок его действия продлевается на период наиболее длительной приостановки.

7.5. Приостановление действия договора возможно и по обоюдному согласию сторон. В этом случае они должны точно определить день приостановления и день продления действия договора.

8. Форс-мажор

8.1. Стороны освобождаются от частичного или полного исполнения обязательств по настоящему договору, если это неисполнение явилось следствием обстоятельств непреодолимой силы, возникших после заключения настоящего договора в результате событий чрезвычайного характера, которые сторона не могла ни предвидеть, ни предотвратить разумными мерами. К обстоятельствам непреодолимой силы относятся события, на которые участник не может оказать влияния и за возникновение которых он не несет ответственности, например землетрясение, наводнение, пожар, а также забастовка, правительственные постановления или распоряжения государственных органов.

8.2. Сторона, ссылающаяся на обстоятельства непреодолимой силы, обязана немедленно информировать другую сторону о наступлении подобных обстоятельств в письменной форме, причем по требованию другой стороны по данному факту должен быть представлен удостоверяющий документ. Информация должна содержать данные о характере обстоятельств, оценку их влияния на исполнение стороной своих обязательств по настоящему договору и на срок исполнения обязательств.

8.3. Сторона, которая не может из-за обстоятельств непреодолимой силы выполнить обязательства по настоящему договору, приложит с учетом положений договора все усилия к тому, чтобы как можно скорее компенсировать последствия невыполнения обязательств.

9. Урегулирование споров

9.1. Все возможные споры, вытекающие из данного договора или по поводу настоящего договора, стороны пытаются разрешить путем взаимных переговоров.

9.2. В случае недостижения согласия спорные вопросы решаются в судебном порядке.

10. Юридические адреса и реквизиты сторон

Арендатор: _____

Арендодатель: _____

Подписи сторон:

Арендатор Арендодатель

(подпись) (подпись)

М. П. М. П.

Приложение 3

Договор с клиентом центра красоты

« _____ »

№ _____

г. Москва « ____ » 200 ____ года

Общество с ограниченной ответственностью « _____

_____ » в лице генерального директора _____

_____, действующего на основании Устава, с одной стороны,

и _____, именуемая(ый) в дальней

шем Клиент, с другой стороны, заключили настоящий договор о ниже-

следующем.

1. Предмет договора

Клиент поручает, а ООО « _____ »

(в соответствии с лицензией МЗ РФ № _____) принимает на себя организацию выполнения работ по медицинской консультации и проведению физиотерапевтических/косметологических процедур

2. Права и обязанности сторон

2.1. Исполнитель обязан

2.1.1. Проинформировать Клиента об объеме, предполагаемой стоимости и сроках необходимого лечения, возможных осложнениях и получить его согласие на проведение процедур. Факт начала лечения означает

выполнение Исполнителем своих обязательств по данному договору и согласие Клиента.

2.1.2. Оказать услуги, предусмотренные настоящим договором, с применением необходимых материалов, медикаментов, инструментов и оборудования.

2.1.3. Поставить в известность Клиента о возникших обстоятельствах, которые могут привести к увеличению объема оказания услуг и возможных осложнениях при лечении.

2.2. Исполнитель имеет право

2.2.1. Самостоятельно определить характер и объем услуг, необходимых манипуляций в рамках плана оказания услуг.

2.2.2. Делать рентгеновские снимки, диагностические модели и проводить любые диагностические мероприятия, которые Исполнитель найдет необходимым для обследования Клиента, с оплатой за счет Клиента.

2.2.3. Требовать у Клиента сведения и документы (в случаях предыдущего потребления услуг в других аналогичных организациях), необходимые для эффективного оказания услуг.

2.2.4. Отказать в приеме Клиента в случае:

когда требуемые услуги не входят в план лечения;

нахождения Клиента в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;

когда действия Клиента угрожают жизни и здоровью персонала;

в иных случаях, установленных законодательством и настоящим договором.

2.3. Клиент обязан

2.3.1. Лично записаться на прием и забронировать время визита.

2.3.2. Являться на прием в строго назначенное время.

2.3.3. Стого соблюдать и выполнять установленные Исполнителем профилактические, лечебные и иные правила и меры.

2.3.4. Сообщить Исполнителю достоверные сведения о перенесенных или имеющихся у него заболеваниях, которые могут оказать влияние на результаты лечения. В случаях не сообщения Клиентом указанных сведений Исполнитель вправе отказать в предоставлении услуг по настоящему договору.

2.3.5. Немедленно извещать Исполнителя о всяких осложнениях или иных отклонениях, возникших в процессе оказания услуг.

2.3.6. Предупредить Исполнителя по телефону или лично о невозможности явки на прием не менее чем за 24 часа до времени визита.

2.4. Клиент имеет право

2.4.1. Получать информацию об объеме, стоимости и результатах предоставленных услуг.

3. Ответственность сторон

3.1. Исполнитель несет ответственность за качество оказанных услуг.

3.2. Исполнитель не несет ответственности перед Клиентом в случае

3.2.1. Возникновения осложнений по вине Клиента: невыполнение назначений Исполнителя, несвоевременное сообщение о возникших нарушениях и др.

3.2.2. Возникновения аллергии или непереносимости препаратов и материалов.

3.2.3. Возникновения осложнений из-за ранее проведенных аналогичных услуг в другой организации.

3.2.4. Возникновения осложнений, связанных с наличием заболеваний, указанных в пункте 2.3.4 настоящего договора, сведения о которых не были сообщены Исполнителю.

3.2.5. Прекращения лечения по инициативе Клиента.

3.4. Клиент несет ответственность за достоверность предоставляемой информации, четкое выполнение рекомендаций Исполнителя, своевременную оплату услуг.

3.5. Клиент предупрежден о возможных последствиях и осложнениях в случае несоблюдения пункта 2.3 настоящего договора, и в случае его не выполнения Клиент лишается права пользования договором без возврата его стоимости.

4. Порядок расчета между сторонами

4.1. Оплата медицинских услуг производится за наличный и безналичный расчет Клиентом согласно прейскуранту. Оплата за наличный расчет подтверждается чеком кассового аппарата.

4.2. Порядок оплаты услуг Клиентом предусматривает предоставление ООО «» дополнительных бесплатных процедур на аппаратах фирмы.

4.3. В случае выявления у Клиента медицинских противопоказаний во время проведения физиотерапевтических процедур ООО «_____» возвращает Клиенту в пятидневный срок стоимость невыполненных процедур за вычетом 1 % стоимости.

5. Срок действия договора

5.1. Настоящий договор заключен и действует с момента подписания до окончания физиотерапевтических процедур, принимаемых Клиентом ></emphasis>.

5.2. Договор составлен в двух экземплярах, оба из которых подписаны и имеют одинаковую юридическую силу. Все вопросы, не нашедшие отражения в данном договоре, подлежат разрешению в договорном порядке в соответствии с действующим законодательством РФ.

6. Реквизиты сторон

ООО «_____» Клиент

Приложение к договору Медицинские противопоказания

1. Любые острые инфекционные заболевания различной этиологии.

2. Любые хронические заболевания в стадии обострения.

3. Заболевания крови и лимфосистемы, требующие диспансерного наблюдения, тромбофлебит.

4. Онкологические заболевания.

5. Психические заболевания.

6. Заболевания сердечно-сосудистой системы, в том числе наличие кардиостимулятора, гипертоническая болезнь II–III стадии, заболевания с нарушением ритма и проводимости.

7. Заболевания центральной нервной системы, сопровождающиеся гипертензионным синдромом.

8. Любые заболевания эндокринной системы с выраженным нарушениями функций.

С противопоказаниями ознакомлен:

Подпись_____

Приложение 4

Образец карточки посетителя

Салон красоты «_____»

**Карточка
посетителя**

Фамилия _____

Имя _____

Отчество _____

Дата рождения _____

Дата заполнения _____

Страница 2

Домашний адрес	
Телефон домашний	
Телефон мобильный	
Телефон рабочий	
Место работы	
Должность	
Семейное положение	
Количество детей, возраст	
Ф.И.О. супруга(-и)	
Особенности клиента	
Диагноз	
Увлечения	

Страница 3

История посещений

Дата	Услуга, товар	Специалист	Материалы	Стоимость, руб.

Страница 4

Отзывы

Дата	Отзыв

Пожелания

Дата	Пожелание

Приложение 5

ООО Салон красоты «_____»

Приказ

об учетной политике для целей бухгалтерского учета и налогообложения

ООО Салон красоты «_____» на 200__ года

№ ____ «____» декабря 200__ года

Применять в 200__ году учетную политику, разработанную на основании требований Федерального закона «О бухгалтерском учете» и главы 26.2 Налогового кодекса России.

Учетная политика

1. Применять в 200__ году упрощенную систему бухгалтерского учета и налогообложения (глава 26.2 НК РФ).
2. Объектом налогообложения единым налогом признавать доходы (вариант: доходы, уменьшенные на величину расходов) (п. 1 ст. 346.14 НК РФ). Датой получения доходов признается день поступления средств на счета в банках и (или) в кассу, получения иного имущества (работ, услуг) и (или) имущественных прав (кассовый метод) (п. 1 ст. 346.17 НК РФ).
3. Бухгалтерский учет в организации осуществляется должностным штатным бухгалтером (п. 2 ст. 6 Закона РФ от 21 ноября 1996 года № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете»).
4. Вести книгу учета доходов и расходов по форме, утвержденной приказом МНС России от 28 октября 2002 года № БГ-3-22/606.
5. Установить компьютерную технологию обработки учетной информации с применением программы ></emphasis> (*Положения* по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности, утв. приказом МФ РФ от 29 июля 1998 года № 34н п. 8).
6. Принимать к бухгалтерскому учету первичные документы, составленные в соответствии с требованиями статьи 2 Федерального закона РФ от 21 ноября 1996 года № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете».
7. Выдача наличных денежных средств под отчет осуществляется на срок не более дней при условии полного отчета конкретного подотчетного лица по ранее выданному авансу (п. 11 Порядка ведения кассовых операций в РФ, утв. письмом ЦБ РФ от 22 сентября 1993 года № 40).

8. Право подписи первичных учетных документов имеют должностные лица, утвержденные приказом руководителя (Закон «О бухгалтерском учете»).

9. Все документы, имеющие отношение к бухгалтерскому учету, формировать в дела с учетом сроков хранения документов (п. 3 ст. 6 Закона «О бухгалтерском учете»).

10. Объекты основных средств, стоимость которых не превышает установленной нормативными документами по бухгалтерскому учету основных средств, а также приобретенные книги, брошюры и т. п., издания списывать на затраты по мере отпуска в производство и эксплуатацию (п. 18 ПБУ 6/01 «Учет основных средств», утв. приказом МФ РФ от 30 марта 2001 года № 26н).

11. Установить линейный способ начисления амортизации объектов основных средств для целей бухгалтерского учета. Срок полезного использования объектов определять на основании Классификации основных средств, определяемой Правительством Российской Федерации (постановление Правительства РФ от 1 января 2002 года № 1). Для тех видов основных средств, которые не указаны в амортизационных группах, срок полезного использования устанавливать в соответствии с техническими условиями и рекомендациями организаций-изготовителей (п. 18 ПБУ 6/01). По каждому приобретенному объекту конкретный срок устанавливается главным инженером и утверждается руководителем.

12. Установить линейный способ начисления амортизации объектов нематериальных активов (п. 15 ПБУ 14/2000 «Учет нематериальных активов», утв. приказом МФ РФ от 16 октября 2000 года № 91н).

13. Сырье и материалы при выбытии оценивать по себестоимости каждой единицы (варианты: по средней себестоимости; методом ФИФО; методом ЛИФО) (п. 6 ст. 254 НК РФ) Федерального закона для организаций, в качестве объекта налогообложения выбравших доходы, уменьшенные на величину расходов).

14. В случае перехода на общепринятую систему налогообложения, учета и отчетности провести инвентаризацию объектов имущества и имеющихся обязательств (ст. 6 п. 3 Федерального закона «О бухгалтерском учете»; «Методические указания об инвентаризации имущества и финансовых обязательств», утв. приказом Минфина РФ от 13 июня 1995 года № 49).

Генеральный директор

Приложение 6

(ОБРАЗЕЦ)

Трудовой договор

с сотрудником салона красоты

_____ № _____ « ____ » _____

_____, именуем __ в дальнейшем Работодатель или Общество, в лице _____

_____, действу ющего на основании _____, с одной стороны, и гр. _____

_____, именуемый в дальнейшем

Работник, с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем.

1. Предмет договора

1.1. Работник _____

паспорт: _____

проживающий: _____

1.2. Договор является договором _____.

(по основному месту работы, работой по совместительству)

1.3. Вид договора:

- на неопределенный срок (бессрочный);
- на определенный срок _____

(причина заключения срочного договора)

1.4. Срок действия договора: начало работы _____,

окончание работы: _____.

Испытательный срок: __3 (три) месяца_____.

Испытательный срок включается в срок действия настоящего договора.

2. Описание работы и функции

2.1. Работник принимается на должность _____,

квалификация _____,

наименование обособленного/структурного подразделения _____

_____,

для выполнения работы _____

_____.
(перечень выполняемых работ)

2.2. Работник подчиняется _____.

3. Обязательства сторон

3.1. Работник обязан:

- добросовестно выполнять свои трудовые обязанности в соответствии со своей должностью;
- подчиняться внутреннему трудовому распорядку организации, исполнять приказы и распоряжения по организации;
- бережно относиться к имуществу Общества, принимать меры по предотвращению ущерба, который может быть причинен Обществу;
- не разглашать коммерческую и иную информацию, носящую конфиденциальный характер;
- не использовать для выступлений и публикаций в средствах массовой информации как в России, так и за рубежом, сведений, полученных в силу служебного положения, определенных специальными документами Общества как коммерческая (служебная) тайна, распространение которой может нанести вред Обществу или его работникам;
- не распространять ставшие ему известными в связи с исполнением должностных обязанностей сведения, затрагивающие частную жизнь, честь и достоинство как коллег по работе, так и других лиц, с которыми приходится контактировать в силу своих обязанностей;
- связывать личные интересы с интересами Общества;
- полностью разделять и поддерживать выдвигаемые Обществом корпоративные ценности; содействовать формированию духа сплоченной команды, строить взаимоотношения с коллегами на доброжелательной основе, оказывая им при необходимости поддержку и помочь;
- соблюдать требования по охране труда, технике безопасности, правилам противопожарной безопасности

и производственной санитарии;

• поддерживать чистоту и порядок на своем рабочем месте, в служебных и других помещениях, соблюдать установленный порядок хранения документов и материальных ценностей;

• эффективно использовать персональные компьютеры, оргтехнику и другое оборудование, экономно и рационально расходовать материалы и энергию, другие материальные ресурсы.

• правильно и по назначению использовать переданные ему для работы сырье, оборудование, материалы, готовую продукцию и т. д.

3.2. Работодатель обязуется:

• своевременно и точно определять и корректировать основные направления деятельности, обеспечивать заданием Работника, рационально осуществлять постановку целей и задач;

• обеспечить Работника постоянным рабочим местом, соответствующим санитарным нормам, информационными материалами, документацией, оборудованием, средствами связи и прочими вспомогательными принадлежностями, необходимыми для решения поставленных задач;

• обеспечить Работнику условия оплаты труда, нормы рабочего времени и отдыха в соответствии с законодательством и настоящим договором;

• оборудовать рабочее место _____
_____, предоставить _____;

• неуклонно соблюдать законодательство о труде, локальные нормативные акты и условия трудовых договоров, законодательство о труде и правила охраны труда;

• следить за тем, чтобы внедрение новой техники и оборудования не ухудшало условия труда; принимать необходимые меры для охраны здоровья и безопасности Работника при работе с новой техникой и в новых условиях.

3.3. Перевод Работника на другую работу возможен только с его согласия, за исключением случаев, прямо установленных действующим законодательством РФ.

3.4. Для выполнения своих служебных обязанностей Работник может по решению Работодателя направляться на другие предприятия и организации, находящиеся в _____, или направляться в служебные командировки в другую местность с оплатой расходов в порядке и размере, установленных действующим законодательством РФ.

3.5. Работник вправе предоставлять информацию, содержащую служебную и коммерческую тайну, только в связи с возбуждением уголовного дела и в иных, прямо предусмотренных законом случаях, уведомив об этом непосредственного руководителя.

3.6. Работник предупрежден об ответственности за разглашение сведений, составляющих служебную и коммерческую тайну предприятия, в соответствии со статьей 139 действующего Гражданского кодекса Российской Федерации.

3.7. На Работника не могут быть возложены обязанности, связанные с непосредственной материальной ответственностью за денежные средства и материальные ценности. Работник не вправе получать непосредственно по чекам и другим документам денежные средства и товарно-материальные ценности для Общества.

4. Рабочее время и время отдыха

4.1. Для выполнения Работником своих трудовых обязанностей

ему устанавливается _____ часовая рабочая неделя, _____
дневная рабочая неделя с выходными днями _____
_____.

Время начала работы _____, время окончания работы _____.

Работнику устанавливается гибкий рабочий график. Он вправе сам определять время начала и окончания рабочего дня.

4.2. Перерыв для отдыха не включается в рабочее время.

4.3. Работник может привлекаться к сверхурочным работам в порядке и с оплатой, предусмотренными действующим законодательством.

4.5. Время отдыха – время, в течение которого Работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению.

4.6. Видами времени отдыха являются:

- перерывы в течение рабочего дня (смены);
- ежедневный (междусменный) отдых;
- выходные дни (еженедельный непрерывный отдых);
- нерабочие и праздничные дни;
- отпуска.

4.7. В течение рабочего дня (смены) Работнику предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью с _____ до _____ часов или _____ минут в любое время в течение дня.

4.8. Работнику предоставляется ежегодный отпуск с сохранением места работы (должности) и среднего заработка продолжительностью 28 календарных дней.

Увеличенный основной отпуск, ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск предоставляются Работнику в соответствии с действующим законодательством.

Работнику предоставляется дополнительный отпуск продолжительностью _____ дней; увеличенный основной отпуск продолжительностью _____ дней.

4.9. Очередность предоставления отпусков определяется ежегодно в соответствии с графиком отпусков, утверждаемым Работодателем с учетом пожеланий работников и производственной необходимости.

4.10. Работнику может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы.

5. Оплата труда

5.1. За добросовестное исполнение трудовых обязанностей в течение месячной нормы рабочего времени Работнику гарантируется выплата должностного оклада в размере рублей в месяц.

5.2. Работник имеет право на получение по результатам своей деятельности различных надбавок, доплат, премий, других вознаграждений в соответствии с системой оплаты труда, действующей в Обществе.

5.3. Работнику устанавливаются следующие вознаграждения по

результатам работы за месяц (квартал) по следующим показателям

и в размере:

1) _____ ;

2) _____ ;

3) _____ ;

Работнику устанавливаются следующие вознаграждения по результатам работы за месяц (квартал) по результатам финансово-хозяйственной деятельности Общества в размере _____ (прописью) процентов от чистой прибыли Общества, остающейся в распоряжении Общества после уплаты налогов и других обязательных платежей, в том числе установленного отчисления средств в бюджет города Москвы.

5.4. Оплата труда начисляется и производится:

(еженедельно; раз в две недели)

5.5. Из суммы начисленной заработной платы удерживаются:

а) налоги (приблизительно _____ в месяц), выплачиваемые предпринимателем в бюджет;

б) сборы по социальному обеспечению (приблизительно _____ в месяц);

в) другие удержания: _____ (приблизительно _____ в месяц)

_____ (приблизительно _____ в месяц).

5.6. Размер оплаты труда может изменяться в соответствии с действующими в Обществе системой и порядком оплаты труда.

6. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала

6.1. Постоянное повышение профессионального мастерства рассматривается как прямая служебная обязанность всех руководителей и Работников Общества.

6.2. Форма профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, перечень необходимых профессий и специальностей определяются руководством Общества исходя из интересов производственной деятельности с учетом стремления Работника повысить свою квалификацию.

6.3. Работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации Работников, обучение их вторым профессиям в Обществе, а при необходимости – в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего профессионального и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются в дополнении к настоящему трудовому договору или в дополнительном договоре.

6.4. Работник имеет право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям.

Указанное право реализуется в пункте 6.3 настоящего договора.

6.5. Работодатель имеет право заключать с Работником ученический договор на переобучение.

6.6. Ученический договор должен содержать: наименование сторон; указание на конкретную профессию, специальность, квалификацию, приобретаемую учеником; обязанность Работодателя обеспечить Работнику возможность обучения в соответствии с ученическим договором; обязанность Работника пройти обучение и в соответствии с полученной профессией, специальностью, квалификацией проработать по трудовому договору с Работодателем в течение срока, установленного в ученическом договоре; срок ученичества; размер оплаты в период ученичества.

Ученический договор может содержать иные условия, определенные соглашением сторон.

6.7. В случае если Работник по окончании обучения без уважительных причин не выполняет свои обязательства, в том числе не приступает к работе или увольняется ранее оговоренного срока, он по требованию Работодателя возмещает понесенные Работодателем расходы в связи с его обучением: возвращает стоимость обучения, полученную за время обучения стипендию и т. д.

7. Гарантии и компенсации

7.1. На Работника распространяются все льготы и гарантии, установленные для работников Общества действующим законодательством РФ, отраслевыми нормативными актами, приказами и распоряжениями Работодателя.

Работник в период действия договора подлежит социальному страхованию и социальному обеспечению в соответствии с действующим законодательством о труде и социальном обеспечении.

7.2. На Работника ведется трудовая книжка в порядке, установленном действующим законодательством РФ.

7.3. Ущерб, причиненный Работником или Работнику, подлежит возмещению в порядке и размерах, установленных действующим законодательством РФ.

8. Заключительные положения

8.1. В случае возникновения спора между сторонами он подлежит урегулированию путем непосредственных переговоров Работника и Работодателя, а в случае недостижения согласия – разрешению

в порядке, установленном действующим законодательством РФ.

8.2. Условия договора могут быть изменены только по взаимному соглашению сторон, которое оформляется в виде дополнительного соглашения, являющегося неотъемлемой частью настоящего договора.

8.3. Настоящий договор составлен в двух экземплярах: один экземпляр хранится в деле _____, другой находится у Работника.

9. Реквизиты сторон

Общество с ограниченной

ответственностью

«_____»

Юридический адрес:

Паспорт серии №

Выдан

Зарегистрирован по адресу:

Подписи сторон:

_____ (_____) _____ (_____)

Приложение 7

Трудовой договор №

найма и оплаты труда главного бухгалтера

г. _____ «___» ____ 200 ___ года

1. Общие положения

1.1. Настоящий контракт заключен между

(наименование общества)

в лице директора (генерального директора), именуемым в дальнейшем Работодатель, с одной стороны, и гражданином(кой) России

(фамилия, имя, отчество)

именуемым в дальнейшем Работник.

1.2. Настоящий контракт регулирует трудовые и иные отношения между Работником и Работодателем.

1.3. Договаривающиеся стороны признают, что их права и обязанности регулируются настоящим контрактом, а также действующими коллективными соглашениями (договорами), правилами трудового распорядка общества _____ и нормами действующего законодательства России.

1.4. Работник и Работодатель договорились, что будут добросовестно выполнять условия контракта и уважать взаимную свободу личной, общественной и политической жизни, а также свободу участия в ассоциациях и общественных организациях.

1.5. Права, установленные данным контрактом, соблюдаются без какой-либо дискриминации работника независимо от его политических взглядов, религиозной принадлежности, социального происхождения, имущественного положения и т. п.

1.6. Договаривающиеся стороны также устанавливают, что изменения, внесенные в настоящий контракт в одностороннем порядке, не имеют юридической силы.

2. Основные условия контракта

Назначение на должность

2.1. _____ назначается на должность

(фамилия, имя, отчество)

главного бухгалтера общества _____

на

(наименование общества)

основании приказа директора (генерального директора) общества № ____ от « ____ » ____ 200____ года.

Работодатель поручает главному бухгалтеру осуществлять организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности Общества и непосредственное руководство бухгалтерскими службами Общества.

2.2. _____ принимает на себя обязанности

(фамилия, имя, отчество)

главного бухгалтера Общества на период действия контракта.

Главный бухгалтер административно подчиняется директору (генеральному директору) общества.

Главный бухгалтер несет ответственность за результаты принимаемых им управленческих решений, отнесенных к его компетенции настоящим контрактом.

2.3. Работа по настоящему контракту является основным местом работы

_____.

3. Срок контракта

Контракт может быть составлен на:

а) неопределенный срок;

б) определенный срок не более пяти лет.

в) время выполнения определенной работы.

3.1. Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) директора (генерального директора) общества.

4. Права и обязанности главного бухгалтера

Главный бухгалтер общества:

- осуществляет, исходя из обязанностей, определяемых «Положением о бухгалтерском учете и отчетности в РФ», организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности Общества и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

- обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на предприятии и в его подразделениях на основе прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля;

- организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнения работ (услуг), результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, а также финансовых, расчетных и

кредитных операций, контроль за законностью, своевременностью и правильностью их оформления, составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, работ (услуг), расчеты по заработной плате с работниками предприятия, правильное начисление и перечисление платежей в бюджет, взносов на социальное страхование, средств на финансирование капитальных вложений, погашение в установленные сроки задолженности банкам по ссудам;

- осуществляет контроль за соблюдением порядка оформления первичных и бухгалтерских документов, расчетов и платежных обязательств, за установлением должностных окладов, проведением инвентаризации денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных фондов, проверок организации бухгалтерского учета и отчетности, а также документальных ревизий в подразделениях предприятия;

- участвует в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, устранения потерь и непроизводственных затрат;

- принимает меры по предупреждению недостач, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства;

- участвует в оформлении материалов по недостачам и хищениям денежных средств и товарно-материальных ценностей, контролирует передачу в необходимых случаях материалов в следственные и судебные органы;

- ведет работу по обеспечению строгого соблюдения штатной, финансовой и кассовой дисциплины, смет административно-хозяйственных и других расходов, законности списания с бухгалтерских балансов недостач, дебиторской задолженности и других потерь, сохранности бухгалтерских документов, оформления и сдачи их в установленном порядке в архив;

- обеспечивает своевременное составление бухгалтерской отчетности на основе данных первичных документов и бухгалтерских записей, представление ее в установленном порядке в соответствующие органы;

- оказывает методическую помощь работникам подразделений предприятия по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и экономического анализа;

- руководит работниками бухгалтерии предприятия.

5. Ответственность директора (генерального директора)

5.1. Главный бухгалтер общества при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать в интересах общества, осуществлять свои права и выполнять обязанности в отношении общества добросовестно и разумно.

5.2. Главный бухгалтер общества несет ответственность перед обществом за убытки, причиненные обществу его виновными действиями (бездействием), если иные основания и размер ответственности не установлены федеральными законами.

5.3. Главный бухгалтер несет материальную ответственность в полном размере ущерба, причиненного по его вине Обществу, в случаях, прямо указанных в действующем законодательстве, или по решению суда.

5.4. При определении оснований и размера ответственности главного бухгалтера общества должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

5.5. Не подлежит возмещению ущерб:

- который может быть отнесен к категориям нормального производственно-хозяйственного риска;
- если ущерб возник в результате обстоятельств непреодолимой силы (форс-мажорные обстоятельства).

6. Оплата труда и режим рабочего времени

6.1. Оплата труда главного бухгалтера осуществляется в соответствии с его количеством, качеством, конечными результатами и максимальными размерами не ограничивается. Предварительная величина заработка по контракту устанавливается до начала работы.

6.2. Оплата труда по контракту может состоять из двух частей:

- а) авансовая: размер и периодичность выплаты которой устанавливается по соглашению сторон.

При этом размер аванса не может быть ниже минимальных размеров оплаты труда работника

соответствующей специальной квалификации, установленных законодательными и нормативным актами;

б) вознаграждение за конечный результат:

- по завершению работы с учетом ее количества и качества;
- по итогам работы за календарный год (квартал, месяц).

6.3. Вознаграждение может быть выплачено:

- в денежной форме, в соответствии с действующим законодательством;
- в виде акций, облигаций и других ценных бумаг Общества;
- в натуральной форме (в виде товаров и услуг, производимых и оказываемых Обществом).

6.4. Главному бухгалтеру по желанию предоставляется право инвестировать причитающееся ему вознаграждение Обществу в порядке и на условиях, определяемых по соглашению сторон.

6.5. Режим рабочего времени, условия труда, время отдыха главного бухгалтера устанавливаются по соглашению сторон.

Режим рабочего времени определяется спецификой выполняемой работы и носит характер ненормированного рабочего дня.

6.6. Продолжительность ежегодного основного отпуска главного бухгалтера определяется по договоренности сторон, но не может быть меньше установленной действующим трудовым законодательством продолжительности отпуска для данной категории работников.

7. Социально-бытовое обеспечение

7.1. Главному бухгалтеру за счет средств Общества:

а) предоставляется дополнительный оплачиваемый социальный отпуск в случаях:

- смерти или тяжелого заболевания близких родственников;
- бракосочетания работника или его детей;
- повышения квалификации работника по собственной инициативе и получения служебного задания;

б) оказывается материальная помощь на лечение;

в) оплачивается медицинское обслуживание;

г) выплачивается единовременное пособие в размере _____ рублей в случае утраты трудоспособности (инвалидности) в результате несчастного случая при исполнении служебных обязанностей и единовременное пособие в размере _____ рублей в случае инвалидности по болезни или в результате несчастного случая, не связанного с производством.

7.2. В случае смерти в период действия настоящего контракта семье выплачивается единовременное пособие в размере рублей наряду с выплатами, предусмотренными действующим законодательством.

7.3. Главный бухгалтер подлежит всем видам государственного социального страхования на период действия контракта, на него полностью распространяются льготы и гарантии, установленные для работников Общества действующим законодательством, отраслевыми нормативными актами, коллективным договором и другими нормативными актами Общества.

8. Основания и порядок расторжения контракта

8.1. Основаниями прекращения контракта являются:

- а) соглашение сторон;

б) истечение срока контракта, кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;

в) расторжение контракта по инициативе главного бухгалтера или совета директоров (наблюдательного совета), если уставом Общества решение этих вопросов отнесено к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) Общества;

г) перевод главного бухгалтера с его согласия на другое предприятие, в учреждение, организацию или переход на выборную должность;

д) вступление в законную силу приговора суда, которым главный бухгалтер осужден (кроме случаев условного осуждения и отсрочки исполнения приговора) к лишению свободы, исправительным работам не по месту работы либо к иному наказанию, исключающему возможность продолжения данной работы.

9. Расторжение контракта, заключенного на неопределенный срок, по инициативе работника

9.1. Главный бухгалтер имеет право расторгнуть контракт, заключенный на неопределенный срок, предупредив об этом директора (генерального директора) письменно.

9.2. В случаях, когда заявление главного бухгалтера об увольнении по собственному желанию обусловлено невозможностью продолжения им работы (зачисление в учебное заведение, выход на пенсию и другие случаи), администрация расторгает контракт в срок, о котором просит Работник.

10. Расторжение контракта по инициативе администрации 10.1. Контракт, заключенный на неопределенный срок, может быть расторгнут администрацией общества лишь в случаях:

а) ликвидации общества;

б) обнаружившегося несоответствия Работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации либо состояния здоровья, препятствующих продолжению данной работы;

в) систематического неисполнения Работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него контрактом или правилами внутреннего трудового распорядка, если к Работнику ранее применялись меры дисциплинарного или общественного взыскания;

г) прогула без уважительных причин;

д) неявки на работу в течение более четырех месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности, не считая отпуска по беременности и родам, если законодательством не установлен более длительный срок сохранения места работы (должности) при определенном заболевании. За работниками, утратившими трудоспособность в связи с трудовымувечьем или профессиональным заболеванием, место работы (должность) сохраняется до восстановления трудоспособности или установления инвалидности;

е) появления на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения;

ж) совершение по месту работы хищения (в том числе мелкого) имущества, установленного вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, в компетенцию которого входит наложение административного взыскания или применение мер общественного воздействия.

10.2. Не допускается расторжение контракта по инициативе администрации в период временной нетрудоспособности и в период пребывания в ежегодном отпуске, за исключением случаев полной ликвидации Общества.

10.3. Расторжение контракта Работодателем без законного основания либо в нарушение установленного контрактом порядка влечет за собой восстановление главного бухгалтера на прежней должности с выплатой ему заработной платы за время вынужденного прогула и компенсации за моральный ущерб.

Размер компенсации определяется по согласованию сторон или в судебном порядке по заявлению истца.

Споры между сторонами по выполнению условий контракта либо о правомерности его прекращения решаются в установленном действующим законодательством порядке.

Настоящий контракт содержит конфиденциальную информацию и не подлежит разглашению, размножению и опубликованию в открытой печати.

Контракт составлен в двух экземплярах:

- первый экземпляр находится у Работодателя;

- второй экземпляр находится у главного бухгалтера.

Контракт вступает в силу с момента его подписания сторонами.

Подписи сторон:

Директор (исполнительный Главный бухгалтер

директор) Общества

(подпись) (подпись)

М. П. М. П.

Приложение 8

Проект

Дополнительное соглашение об обучении

к трудовому договору № ____ от « ____ » 200 ____ года

Ученический договор

(с работником данной организации)

г. _____ « ____ » 200 ____ года

ООО _____,

в лице _____, действующего на основании устава, именуемое в дальнейшем Работодатель, с одной стороны, и _____,

именуемый в дальнейшем Работник, с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем.

1. Предмет договора

В целях реализации права Работника на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям, установленное статьей 197 Трудового кодекса РФ, стороны дополнительно к трудовому договору заключают договор об обучении (повышении квалификации), далее договор на следующих условиях.

1.1. По настоящему договору Работодатель проводит (профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации, обучение новым профессиям (специальностям)) далее – «профессиональную подготовку» Работника без отрыва от работы, с привлечением образовательного учреждения, на условиях и в порядке, определяемых трудовым договором и дополнениями к нему.

1.2. Профессиональная подготовка проводится за счет средств Работодателя в образовательном учреждении:

- в образовательном учреждении среднего образования;
- в образовательном учреждении высшего профессионального образования;
- в образовательном учреждении дополнительного образования по специальности (профессии, квалификации).

1.3. Срок профессиональной подготовки составляет ____ (_____) месяцев с момента ее начала (п. 1.4). Срок может быть изменен в случае изменения учебной программы или условий обучения, установленных в образовательном учреждении.

1.4. Начало профессиональной подготовки – « ____ » _____ г.

1.5. Стоимость профессиональной подготовки в образовательном учреждении определяется в соответствии с договором, заключаемым с образовательным учреждением.

1.6. На срок действия настоящего договора Работник освобождается от исполнения трудовых обязанностей по трудовому договору.

1.7. При исполнении настоящего договора стороны руководствуются Трудовым кодексом РФ, действующими законодательными и нормативными актами, приказами, распоряжениями по предприятию.

2. Права и обязанности сторон

2.1. Работник вправе

2.1.1. При прохождении обучения знакомиться с условиями работы на предприятии, нормативными актами, регулирующими данную сферу, правилами охраны труда и т. п.

2.1.2. Требовать от Работодателя создания надлежащих условий, необходимых для прохождения обучения.

2.2. Работник обязуется

2.2.1. Пройти обучение и проработать по трудовому договору с Работодателем не менее __ лет (месяцев) на должности, предложенной Работодателем, в соответствии с полученной специальностью.

2.2.2. Соблюдать условия договора, заключенного с образовательным учреждением (в случае заключения 3-стороннего договора – один его экземпляр передается Работнику, в случае 2-стороннего договора между Работодателем и образовательным учреждением к настоящему договору в качестве Приложения 1 прикладывается копия договора, заключенного с образовательным учреждением).

2.2.3. Добросовестно относиться к обучению, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, бережно относиться к имуществу Работодателя.

2.3. Работодатель вправе

2.3.1. Требовать от Работника добросовестного исполнения обязанностей по настоящему договору.

2.3.2. Поощрять Работника за добросовестный и эффективный труд.

2.3.3. Привлекать Работника к дисциплинарной ответственности за совершение им проступков в порядке, предусмотренном трудовым законодательством РФ.

2.4. Работодатель обязан

2.4.1. Точно выполнять условия настоящего договора, своевременно выплачивать Работнику стипендию, решать вопросы социально-бытового обеспечения Работника.

2.4.2. Обеспечить Работнику возможность обучения в соответствии с настоящим договором, обеспечивать Работника средствами, материалами и оборудованием, которые необходимы при исполнении им условий настоящего договора.

2.4.3. Осуществлять оплату образовательному учреждению за проведение профессиональной подготовки в порядке и размерах, установленных договором, заключенным с образовательным учреждением.

2.5. В период действия договора Работник не может привлекаться к сверхурочным работам, направляться в командировки, не связанные с прохождением профессиональной подготовки.

3. Оплата ученичества

3.1. За период ученичества Работнику выплачивается стипендия в размере рублей.

3.2. Работа, выполненная Работником на практических занятиях, оплачивается в размере рублей.

4. Форма занятости. Рабочее время

4.1. Во время профессиональной подготовки Работник выполняет работу по трудовому договору на условиях неполного рабочего времени (ст. 93 Трудового кодекса РФ).

4.2. На время профессиональной подготовки для работника устанавливается пятидневная рабочая неделя. Рабочий день устанавливается с часов минут до часов минут с перерывом для отдыха и питания не более одного часа.

5. Ответственность сторон

5.1. Если Работник по окончании профессиональной подготовки без уважительных причин не выполняет свои обязанности по Договору, он по требованию Работодателя возвращает ему все понесенные Работодателем расходы в связи с профессиональной подготовкой Работника.

5.2. Если прекращение договора, заключенного с образовательным учреждением, произошло в связи с неисполнением Работником его условий, Работник по требованию Работодателя возвращает ему все понесенные Работодателем расходы в связи с профессиональной подготовкой Работника.

5.3. Если договор расторгается в связи с расторжением трудового договора по вине или инициативе Работника, Работник по требованию Работодателя возвращает ему все понесенные Работодателем расходы в связи с профессиональной подготовкой Работника.

5.4. В течение срока действия настоящий договор может быть изменен только по соглашению сторон.

5.5. Изменения и дополнения к настоящему договору, составленные в письменном виде и подписанные сторонами, являются неотъемлемой частью настоящего договора.

5.6. Ученнический договор может быть расторгнут по основаниям, предусмотренным трудовым кодексом РФ для расторжения трудового договора.

6. Действие договора

6.1. Договор заключается на срок, необходимый для профессиональной подготовки в соответствии с пунктами 1.3, 1.4. Действие договора автоматически продлевается в случае изменения срока профессиональной подготовки по причине изменения учебной программы или условий обучения в образовательном учреждении (п. 1.3), а также в иных случаях, предусмотренных законами и иными правовыми актами.

Версия вторая 6.1. Настоящий договор вступает в силу «__» ____200__ г. и действует в течение ____ дней.

6.2. Действие настоящего договора продлевается на время болезни Работника, прохождения им военных сборов и в других случаях, предусмотренных законами и иными нормативными правовыми актами.

6.3. По соглашению сторон договор может быть продлен на срок не более дней.

6.4. Договор расторгается (прекращается) досрочно по основаниям, предусмотренным для трудового договора.

6.5. В случае прекращения трудового договора до окончания срока действия договора (п. 6.1) договор автоматически расторгается.

6.6. В случае досрочного прекращения договора, заключенного с образовательным учреждением (кроме случаев его досрочного прекращения по инициативе Работодателя), договор автоматически расторгается.

7. Дополнительные условия

7.1. После окончания профессиональной подготовки Работника в соответствии с настоящим дополнительным соглашением Работодатель должен обеспечить Работнику возможность трудиться в соответствии с полученной профессией (специальностью, квалификацией).

7.2. Работник обязан возместить затраты, понесенные Работодателем в связи с обучением, в случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, обусловленного договором об обучении (повышении квалификации) (раздел 1 настоящего дополнительного соглашения).

7.3. Настоящее дополнительное соглашение считается заключенным и вступает в силу с момента его составления и подписания обеими сторонами, с приложением печати Работодателя.

7.4. Споры и разногласия, возникшие при реализации настоящего договора, стороны обязуются решать путем переговоров. При недостижении взаимоприемлемого решения – в порядке, предусмотренном трудовым законодательством РФ.

7.5. Дополнительное соглашение составлено в двух имеющих равную юридическую силу экземплярах, по одному для каждой стороны.

Работодатель

Работник

Работодатель _____ Работник _____

(Фамилия И.О.) (Фамилия И.О.)

М. П.

Приложение 9

Трудовой договор

(работа по внешнему совместительству)

г. Москва « ____ » 200__ г.

ООО _____ в лице

_____,
(наименование организации) (должность, Ф.И.О.)

именуемое в дальнейшем Работодатель, и гражданин РФ

_____,
(Ф.И.О.)

именуемый в дальнейшем Работник, заключили настоящий договор о нижеследующем.

1. Работник принимается на работу в

(салон красоты, имидж-студию и т. д.)

по профессии (должности)

_____.
(полное наименование профессии, должности)

2. Работа по настоящему договору является работой по совместительству.

3. Работник принимается на работу на неопределенный срок.

4. Срок испытания при приеме на работу устанавливается _____

_____. (не более 3 месяцев).

5. Работник обязан:

добросовестно выполнять следующие трудовые обязанности:

(указываются основные характеристики работы)

и требования к уровню их выполнения:

по объему производства (работ),

качеству обслуживания,

уровню выполнения норм и нормированных заданий,

соблюдению правил по охране труда,

выполнению смежных работ в целях обеспечения взаимозаменяемости.

При совмещении профессий (работ), выполнении смежных операций

даются перечень этих работ, их объемы и другие обязательства)

- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;
- соблюдать трудовую дисциплину;
- выполнять установленные нормы труда;
- соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- бережно относиться к имуществу Работодателя и других работников;
- незамедлительно сообщить Работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества Работодателя.

6. Работодатель обязан:

- предоставить Работнику работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечить безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- обеспечить Работника оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения им трудовых обязанностей;
- выплачивать в полном размере причитающуюся Работнику заработную плату в сроки, установленные трудовым законодательством, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовым договором;
- возместить вред, причиненный Работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, которые установлены трудовым законодательством.

7. Продолжительность рабочего времени работника – 4 часа в день, но не более 16 часов в неделю.

8. Работнику устанавливается заработка плата в размере

Оплата труда работника производится пропорционально фактически отработанному времени.

9. Работнику устанавливается ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Отпуск предоставляется одновременно с отпуском по основной работе.

10. Другие условия договора

10.1. Помимо оснований, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации и иными

федеральными законами, настоящий трудовой договор может быть прекращен в случае приема на работу работника, для которого эта работа будет являться основной.

Работодатель Работник

Приложение 10

Утверждаю

Директор ООО «_____»

_____ / _____

«___» ____ 200__ года

М. П.

Одобрено

Общим собранием

ООО «_____»

Протокол № _____

от «___» ____ 200__ года

Положение о персонале общества с ограниченной ответственностью

«_____»

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение принято на основании и в соответствии с уставом общества с ограниченной ответственностью «_____» (далее по тексту – Общество), действующим в Обществе порядком разработки и принятия локальных нормативных актов.

1.2. Положение определяет основные требования к формированию персонала Общества, порядок приема на работу в Общество, основные обязанности и права персонала и администрации Общества, организацию труда, режим рабочего времени, повышение квалификации и гарантии занятости персонала, поощрения за успехи в работе и ответственность за нарушения трудовой дисциплины, формирование социального партнерства персонала и администрации Общества и т. д.

1.3. Под персоналом в смысле настоящего Положения понимается совокупность лиц (коллектив работников), осуществляющих трудовые функции на основе заключенных с Обществом трудовых договоров (контрактов).

1.4. Не признаются входящими в состав персонала лица, осуществляющие выполнение работ (услуг) для

Общества на основе договоров подряда либо иных соглашений гражданско-правового характера, не подпадающих под понятие трудового договора (контракта).

1.5. Под руководством Общества (или администрацией Общества) понимается лицо (лица), имеющее право давать обязательные для исполнения работниками Общества указания.

1.6. Согласно заключенному трудовому договору (контракту) и приказу генерального директора Общества, работники занимают оплачиваемые должности в его структурных подразделениях.

1.7. В порядке, установленном в Обществе, им выдается удостоверение или пропуск установленного образца, удостоверяющий их должностное положение и свидетельствующий о принадлежности к Обществу.

1.8. В Обществе установлены следующие категории должностей:

- руководители Общества;
- специалисты;
- технические исполнители;
- младший обслуживающий персонал.

1.9. Должностные обязанности работника и квалификационные требования, предъявляемые к нему, определяются должностной инструкцией и (или) трудовым договором (контрактом).

1.10. Структура Общества и его штатное расписание утверждаются генеральным директором Общества.

2. Основные принципы организации трудовой деятельности в обществе и взаимоотношений администрации и персонала

2.1. Трудовая деятельность в Обществе организуется и осуществляется исходя из следующих основных принципов:

- законности;
- обязательности для всех сотрудников решений вышестоящих органов Общества в пределах их компетенции;
- подконтрольности и подотчетности деятельности сотрудников администрации, их ответственности за неисполнение либо ненадлежащее исполнение своих обязанностей;
- внепартийности. В Обществе не создаются структуры политических партий и движений. Сотрудники при исполнении должностных обязанностей не руководствуются решениями партий, политических движений и иных общественных объединений, в которых они могут состоять;
- равного доступа к занятию вакантных должностей в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой каждого;
- социальной защищенности сотрудников Общества;
- стабильности кадров.

2.2. Трудовая деятельность сотрудников Общества регулируется Трудовым кодексом Российской Федерации, уставом Общества, а также внутренними нормативными документами.

2.3. Администрация и персонал Общества в качестве принципов своих взаимоотношений исходят из готовности персонала:

- понимать стоящие перед Обществом задачи как стратегического, так и текущего характера;
- чувствовать свою принадлежность к делам Общества;
- связывать личные интересы с интересами Общества;
- полностью разделять и поддерживать выдвигаемые Обществом ценности и корпоративные интересы;
- принимать ответственность и риск за дела Общества, экономические результаты его деятельности, успех

и неудачи.

2.4. Предусмотренные пунктом 2.3 настоящего Положения принципы имеют для персонала нравственное значение и только в случаях, прямо указанных в настоящем Положении, юридически обязательны для персонала.

2.5. Администрация Общества вправе не принимать неблагоприятных для персонала мер и решений, осуществление которых зависит согласно настоящему Положению от встречного исполнения персоналом принципов, указанных в пункте 2.3.

3. Прием на работу

3.1. Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя – генерального директора Общества, изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа (распоряжения) должно соответствовать условиям заключенного трудового договора.

Приказ (распоряжение) о приеме на работу объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора.

При приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника.

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится в делах Общества.

Подписание договора и издание приказа о приеме на работу могут производиться заместителем генерального директора при наделении его в установленном порядке такими полномочиями.

Фактическим допуском к работе считается заключение трудового договора независимо от того, был ли прием на работу оформлен надлежащим образом.

3.2. Трудовые договоры могут заключаться:

1) на неопределенный срок;

2) на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор), если иной срок не установлен Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами, в случаях, предусмотренных законодательством.

3.3. Трудовой договор вступает в силу со дня его подписания, если иное не установлено законодательством или трудовым договором, либо со дня фактического допущения работника к работе.

Работник обязан приступить к исполнению трудовых обязанностей со дня, определенного трудовым договором.

Если в трудовом договоре не оговорен день начала работы, то работник должен приступить к работе на следующий рабочий день после вступления договора в силу.

Если работник не приступил к работе в установленный срок без уважительных причин в течение недели, то трудовой договор аннулируется.

3.4. При приеме на работу в Общество лицо, поступающее на работу, предъявляет:

• паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;

• трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;

• страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;

• документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;

• документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

Действующим законодательством может предусматриваться необходимость предъявления при заключении трудового договора дополнительных документов.

Прием на работу без указанных документов не производится.

3.5. В целях более полной оценки профессиональных и деловых качеств работника, принимаемого на работу, последнему может быть предложено представить краткую письменную характеристику (резюме) о выполняемой ранее работе, умении пользоваться оргтехникой, работе на компьютере и т. д.

Каждый поступающий на работу проходит в обязательном порядке собеседование.

3.5. Прием на работу в Общество осуществляется, как правило, с прохождением испытательного срока, продолжительность которого не может превышать трех месяцев.

Условия об испытании должно быть указано в трудовом договоре. Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят без испытания.

3.6. При поступлении работника на работу перед заключением трудового договора (контракта) или переводе его в установленном порядке на другую работу администрация Общества обязана:

- ознакомить его с порученной работой, условиями и оплатой труда;
- разъяснить работнику его обязанности и права;
- ознакомить с настоящим Положением;
- провести инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной охране и другим правилам охраны труда;
- проинструктировать о порядке и мерах, которые должен соблюдать работник, по сохранению сведений, составляющих коммерческую или служебную тайну Общества, и ответственности за ее разглашение или передачу другим лицам.

3.7. В случае необходимости на основании решения генерального директора по рекомендации руководителя структурного/обособленного подразделения принятый работник проходит краткий курс обучения.

Одновременно работнику на период освоения должностных обязанностей может назначаться наставник из числа высококвалифицированных специалистов Общества.

3.8. В Обществе по решению руководителя Общества допускается совместительская и другая работа сверх продолжительности рабочего времени, оплачиваемая в установленном порядке.

4. Прекращение трудового договора

4.1. Прекращение трудового договора (контракта) может иметь место только по основаниям и в порядке, предусмотренным трудовым законодательством, условиями договора.

4.2. Основаниями прекращения трудового договора являются:

- 1) соглашение сторон;
- 2) истечение срока трудового договора, за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- 3) расторжение трудового договора по инициативе работника;
- 4) расторжение трудового договора по инициативе работодателя;
- 5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);
- 6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества Общества, реорганизацией Общества;
- 7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора;
- 8) отказ работника от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;
- 9) отказ работника от перевода в связи с перемещением Общества в другую местность;
- 10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон;

11) нарушение установленных Трудовым кодексом или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы.

12) другие основания, предусмотренные Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

Во всех случаях днем увольнения работника является последний день его работы.

4.3. Сотрудник имеет право расторгнуть трудовой договор (контракт), заключенный на неопределенный срок, предупредив об этом администрацию Общества в письменной форме за две недели.

По договоренности между сотрудником и администрацией трудовой договор (контракт) может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении.

4.4. Срочный трудовой договор (контракт) подлежит расторжению досрочно по требованию работника в случае его болезни или инвалидности, препятствующих выполнению работы по договору (контракту), нарушения администрацией законодательства о труде, трудового договора (контракта) и по другим уважительным причинам, предусмотренным действующим трудовым законодательством.

4.5. Прекращение трудового договора (контракта) оформляется приказом по Обществу.

В день увольнения администрация обязана выдать работнику его трудовую книжку с внесенной в нее записью об увольнении и произвести с ним окончательный расчет. Записи о причинах увольнения в трудовую книжку должны производиться в точном соответствии с формулировкой действующего законодательства и со ссылкой на соответствующую статью, пункт закона. Днем увольнения считается последний день работы.

5. Основные обязанности и права работника 5.1. Работник Общества обязан:

- осуществлять свою трудовую деятельность в соответствии с должностными обязанностями и в пределах предоставленных ему прав;
- исполнять приказы, распоряжения и поручения вышестоящих в порядке подчиненности руководителей, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;
- соблюдать трудовую дисциплину;
- обеспечивать высокую культуру своей производственной деятельности;
- постоянно поддерживать и повышать уровень своей квалификации, необходимый для исполнения должностных обязанностей, стремиться к самосовершенствованию, быть инициативным;
- соблюдать установленный в Обществе внутренний трудовой распорядок, деловой стиль во внешнем виде и нормы этикета, производственную и финансовую дисциплину, обладать высокой внутренней культурой и самодисциплиной, не совершать действий, нарушающих работу Общества и приводящих к подрыву его авторитета;
- бережно относиться к имуществу Общества, принимать меры по предотвращению ущерба, который может быть причинен Обществу;
- не разглашать коммерческую и иную информацию, носящую конфиденциальный характер;
- не использовать для выступлений и публикаций в средствах массовой информации, как в России, так и за рубежом, сведений, полученных в силу служебного положения, определенных специальными документами Общества как коммерческая (служебная) тайна, распространение которой может нанести вред Обществу или его работникам;
- не распространять ставшие ему известными в связи с исполнением должностных обязанностей сведения, затрагивающие частную жизнь, честь и достоинство как коллег по работе, так и других лиц, с которыми приходится контактировать в силу своих обязанностей;
- работнику вправе предоставлять информацию, содержащую служебную и коммерческую тайну, только в связи с возбуждением уголовного дела и в иных, прямо предусмотренных законом случаях, уведомив об этом непосредственного руководителя;
- чувствовать свою принадлежность к Обществу, связывать личные интересы с его интересами;
- полностью разделять и поддерживать выдвигаемые Обществом корпоративные ценности; содействовать формированию духа сплоченной команды, строить взаимоотношения с коллегами на доброжелательной основе, оказывая им при необходимости поддержку и помощь;

- соблюдать требования по охране труда, технике безопасности, правилам противопожарной безопасности и производственной санитарии;
- поддерживать чистоту и порядок на своем рабочем месте, в служебных и других помещениях, соблюдать установленный порядок хранения документов и материальных ценностей;
- эффективно использовать персональные компьютеры, оргтехнику и другое оборудование, экономно и рационально расходовать материалы и энергию, другие материальные ресурсы.

5.2. Для выполнения трудовых обязанностей, связанных с использованием различных технических средств (фотоаппаратура и приспособления к ней, диктофон, ноутбук, мобильный телефон и другие) администрация Общества может предоставлять данные средства в распоряжение работника.

Работник, получивший в свое распоряжение от администрации Общества указанные выше технические средства, необходимые для его профессиональной деятельности, несет за них материальную ответственность в соответствии с действующим законодательством, принимает все необходимые меры по их сохранности и бережному обращению и должен по первому требованию администрации Общества вернуть их последнему.

5.3. Работник Общества имеет право:

- требовать при заключении трудового договора (контракта) письменного оформления в нем (или должностной инструкции) содержания и объема своих должностных обязанностей и обеспечения организационно-технических условий для их исполнения;
- принимать решения или участвовать в их подготовке в соответствии с должностными обязанностями, а в случае необходимости – и на прямое обращение к руководству Общества;
- обращаться с предложениями и замечаниями непосредственно к руководству подразделения или Общества;
- запрашивать и получать в установленном порядке от непосредственных руководителей и соответствующих служб и работников необходимые для исполнения должностных обязанностей информацию и материалы;
- знать систему, порядок и размер материального вознаграждения, а также предоставляемых компенсаций и льгот, установленных в Обществе;
- участвовать в конкурсе (при их проведении) на замещение вакантных, в том числе вышестоящих должностей;
- на продвижение по службе, увеличение размера денежного содержания с учетом результатов работы и уровня квалификации;
- на получение материальной помощи на условиях и в порядке, установленном в Обществе;
- знакомиться со всеми материалами личного дела, результатами аттестации, отзывами и другими материалами о своей деятельности;
- требовать служебного расследования для опровержения порочащих его честь и достоинство сведений;
- на увольнение по собственному желанию, а также другим основаниям, предусмотренным трудовым законодательством;
- на судебную защиту своих интересов;
- на выход на пенсию по достижению пенсионного возраста;
- иные права, предусмотренные законодательством и локальными нормативными актами.

6. Основные обязанности и права администрации 6.1. Администрация Общества обязана:

- неуклонно соблюдать законодательство о труде, локальные нормативные акты и условия трудовых договоров;
- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечить государственное социальное страхование всех работников и выплату социальных льгот, предусмотренных действующим законодательством;

- правильно организовать труд сотрудников на закрепленных за ними рабочими местами, обеспечив необходимым оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- создавать здоровые и безопасные условия труда, соответствующие правилам по охране труда, технике безопасности, санитарным нормам, противопожарным правилам;
- обеспечивать строгое соблюдение трудовой дисциплины, применять меры воздействия к нарушителям трудовой дисциплины;
- соблюдать оговоренные в трудовом договоре (контракте) условия оплаты труда, выдавать заработную плату в установленные сроки;
- способствовать сотрудникам в повышении ими своей квалификации, совершенствовании профессиональных навыков.

6.2. Администрация Общества вправе:

- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками в порядке и на условиях, которые установлены настоящим Кодексом, иными федеральными законами;
- требовать от работников Общества соблюдения трудовой дисциплины, режима рабочего времени и отдыха, бережного отношения к имуществу Общества, надлежащего исполнения принятых на себя обязанностей и соблюдения положений локальных нормативных актов;
- привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном законодательством;
- принимать локальные нормативные акты;
- требовать от работника немедленного возврата выданных ему для выполнения профессиональных обязанностей, согласно трудовому договору (контракту), технических средств, указанных в пункте 5.2 настоящего Положения, принадлежащих Обществу и являющихся его собственностью.

6.3. Администрация Общества как работодатель:

- подчеркивает уважение к правам, индивидуальности и ценности каждого работника путем его поощрения к высокопроизводительному труду в доброжелательной и стимулирующей трудовую активность атмосфере, стремление к открытым и доверительным отношениям;
- предоставляет всем работникам равные возможности для реализации индивидуальных способностей, обеспечивая объективную оценку результатов за качественно выполненную работу;
- заинтересована в бескомпромиссной честности, высоких этических стандартах во всех аспектах производственной деятельности и личной ответственности каждого работника за качество выполняемой работы;
- ждет от работников Общества конструктивной критики и разумной инициативы;
- способствует объединению работников в цельный трудовой коллектив (команду), созданию в нем здоровой творческой и морально-психологической обстановки, обеспечению духа солидарности и чувства заинтересованности всего персонала в успехе Общества как основы его благополучия;
- внимательно относиться к нуждам и запросам работников.

6.4. Осуществляя свои права и обязанности, Общество стремится к созданию высокопрофессионального работоспособного коллектива, развитию корпоративных отношений среди работников, их заинтересованности в развитии и укреплении деятельности Общества, к стабильному его положению, устойчивой финансовой деятельности.

7. Рабочее время

7.1. Рабочее время – время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен выполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени.

Для персонала Общества устанавливается следующая нормальная продолжительность рабочего времени, а именно – пятидневная рабочая неделя продолжительностью 40 часов с двумя выходными днями (суббота и

воскресенье).

Начало ежедневной работы в _____ часов, окончание рабочего дня в _____.

Накануне праздничных дней продолжительность работы сокращается на 1 час.

7.2. Законодательством и соглашением между работником и администрацией Общества могут устанавливаться как при приеме на работу, так и впоследствии иная продолжительность рабочего времени, времени отдыха, режим рабочего времени и т. д.

7.3. Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени может производиться как по инициативе работника (совместительство), так и по инициативе работодателя (сверхурочная работа).

7.4. Ненормированный рабочий день – особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению администрации при необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами нормальной продолжительности рабочего времени.

7.5. Перечень должностей работников с *ненормированным рабочим днем* правилами внутреннего трудового распорядка организации или _____.

8. Время отдыха

8.1. Время отдыха – время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению.

8.2. Видами времени отдыха являются:

- перерывы в течение рабочего дня (смены);
- ежедневный (междусменный) отдых;
- выходные дни (еженедельный непрерывный отдых);
- нерабочие праздничные дни;
- отпуска.

8.3. В течение рабочего дня (смены) работнику предоставляется

перерыв для отдыха и питания продолжительностью с _____ до _____ часов,

или _____ минут в любое время в течение дня.

8.4. Работникам предоставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка.

Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней.

8.5. Очередность предоставления отпусков определяется ежегодно в соответствии с графиком отпусков, утверждаемым администрацией с учетом пожеланий работников и производственной необходимости.

8.6. Работникам Общества при уходе в очередной отпуск может выдаваться единовременное пособие в размере и порядке, установленном в Обществе.

8.7. Работники, обладающие необходимыми деловыми и профессиональными качествами, условия труда которых обусловлены специфичностью их профессиональной деятельности и служебными обязанностями, если это позволяет производственный процесс, имеют право на организацию своего труда в свободном режиме. Последнее оговаривается в трудовом договоре или контракте, заключаемом с работником.

9. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала

9.1. Постоянное повышение профессионального мастерства рассматривается как прямая служебная обязанность всех руководителей и работников Общества.

9.2. Форма профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, перечень необходимых профессий и специальностей определяются руководством Общества исходя из интересов производственной деятельности с учетом стремления сотрудника повысить свою квалификацию.

9.3. Общество имеет право заключать с лицом, ищущим работу, ученический договор на профессиональное обучение, а с работником – ученический договор на переобучение без отрыва от работы.

Ученический договор с лицом, ищущим работу, является гражданско-правовым и регулируется гражданским законодательством и иными актами, содержащими нормы гражданского права. Ученический договор с работником Общества является дополнением к трудовому договору и регулируется трудовым законодательством и иными актами, содержащими нормы трудового права.

10. Социальные гарантии персонала

10.1. При условии стабильного финансового положения Общества администрация может по решению совета директоров обеспечить следующие дополнительные социальные гарантии работающему персоналу:

- дополнительный отпуск;
- выплату дополнительных сумм к установленному законом пособию по государственному социальному страхованию;
- медицинское, санаторно-курортное и бытовое обслуживание в виде.

10.2. Социальные гарантии, предусмотренные пунктом 10.1 настоящего Положения могут применяться также к бывшим работникам Общества, уволившимся из Общества в связи с выходом на пенсию и внесшим большой вклад в его работу.

11. Гарантии занятости персонала

11.1. Администрация Общества принимает на себя обязательства обеспечить каждому работнику гарантии его занятости (сохранения работы) при условии выполнения работником взятых на себя обязательств, готовности повышать производительность и качество работы и соблюдения требований, изложенных в разделе 5 настоящего Положения.

11.2. С целью обеспечения гарантий занятости руководство Общества может прекратить прием новых работников, если его производственная деятельность может быть обеспечена наличным штатом персонала:

- привлечение временных работников в периоды подъема экономической конъюнктуры и необходимости для Общества увеличения объема работы;
- маневрирование трудовыми ресурсами в рамках Общества, в том числе путем «горизонтального перемещения» (перевода работников);
- применение системы переподготовки персонала, переквалификации работников;
- временное сокращение рабочей недели в период ухудшения экономической конъюнктуры;
- временное применение системы внеочередных либо дополнительных отпусков с понижением размера оплаты за отпуск (или без таковой).

12. Поощрения персонала за успехи в работе

12.1. За высококомпетентное выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, продолжительную и безупречную работу и другие успехи в труде применяются следующие меры поощрения работников Общества:

- 1) объявление благодарности;
- 2) выдача премии;
- 3) награждение ценным подарком;
- 4) _____.

12.2. Поощрения объявляются приказом, доводятся до сведения коллектива и заносятся в трудовую книжку сотрудника.

13. Ответственность за нарушение трудовой дисциплины

13.1. За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, руководитель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- 1) замечание;
- 2) выговор;
- 3) строгий выговор;
- 4) _____;
- 5) увольнение по соответствующим основаниям.

Не допускается применение иных дисциплинарных взысканий.

13.2. Руководство имеет право вместо наложения дисциплинарного взыскания передать вопрос о нарушении трудовой дисциплины на рассмотрение трудового коллектива.

13.3. До применения взыскания от нарушителя трудовой дисциплины должны быть затребованы объяснения в письменной форме. Отказ сотрудника дать объяснения не может служить препятствием для применения взыскания.

Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников.

Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки – позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.

13.4. За каждый дисциплинарный проступок может быть наложено только одно дисциплинарное взыскание.

При наложении дисциплинарного взыскания должны учитываться тяжесть совершенного проступка, обстоятельства, при которых он совершен, предшествующая работа и поведение сотрудника.

13.5. Приказ о применении дисциплинарного взыскания объявляется (сообщается) работнику, подвергнутому взысканию, под расписку в течение трех рабочих дней со дня его издания.

13.6. Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не подвергшимся дисциплинарному взысканию.

Дисциплинарное взыскание может быть снято руководством Общества по своей инициативе, по ходатайству непосредственного руководителя или трудового коллектива, если подвергнутый дисциплинарному взысканию не совершил нового проступка и проявил себя как добросовестный работник.

В течение срока действия дисциплинарного взыскания меры поощрения, указанные в настоящих Правилах, к сотруднику не применяются.

13.7. С правилами настоящего Положения должны быть ознакомлены все работники Общества, которые обязаны в своей повседневной работе соблюдать порядок, установленный Положением о персонале.

14. Защита персональных данных работника

14.1. Персональные данные работника – информация, необходимая Обществу в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника.

14.2. Обработка персональных данных работника, то есть получение, хранение, комбинирование, передача или любое другое использование персональных данных работника, осуществляется с соблюдением принципов, порядка и условий их использования, а также соблюдения законных прав и интересов работника.

15. Заключительные положения

15.1. Предусмотренные настоящим Положением правила являются обязательными как для администрации Общества, так и для его работников, составляющих персонал Общества.

15.2. При заключении трудового договора (контракта) в качестве обязательного пункта включается условие о том, что работник принимает правила настоящего Положения в качестве неотъемлемой части трудового договора (контракта) и, следовательно, во всем, что непосредственно не предусмотрено в трудовом договоре (контракте), стороны руководствуются настоящим Положением.

15.3. Наличие правила, предусмотренного настоящим Положением, не лишает персонал и руководство

Общества права урегулировать в трудовом договоре (контракте) условия своих взаимоотношений иначе, чем предусмотрено настоящим Положением; при этом включение в трудовой договор (контракт) условий, ухудшающих положение работника по сравнению с нормами, предусмотренными настоящим Положением и действующим трудовым законодательством, не допускается.

Приложение 11

Коллективный договор

№ _____

(наименование предприятия, учреждения, организации)

на _____ год

1. Общие положения

1.1. Сторонами настоящего коллективного договора являются

_____ « _____ », именуем _____ далее Работодатель,

в лице _____,

и работники организации в лице _____

(наименование выборного органа профсоюзной (профсоюзных) организации, иных уполномоченных работниками представительных органов)

Настоящий коллективный договор является правовым актом, регулирующим социально-трудовые и иные аналогичные отношения в организации.

1.2. Предметом настоящего договора являются преимущественно дополнительные по сравнению с законодательством РФ положения об условиях труда и его оплаты, социальном и жилищно-бытовом обслуживании работников организации, гарантии и льготы, предоставляемые Работодателем.

1.3. Действие настоящего коллективного договора распространяется на всех работников организации.

1.4. Настоящий коллективный договор заключен в соответствии с законодательством РФ. Трудовые договоры, заключаемые с работниками организации, не могут содержать условий, снижающих уровень прав и гарантий работников, установленный трудовым законодательством РФ и настоящим коллективным договором.

1.5. Во исполнение настоящего коллективного договора в организации могут приниматься локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, по согласованию с представительным органом работников. Локальные нормативные акты не должны ухудшать положение работников по сравнению с трудовым законодательством РФ и настоящим коллективным договором.

2. Трудовой договор. Обеспечение занятости

2.1. Трудовые отношения при поступлении на работу в организацию оформляются заключением письменного трудового договора как на неопределенный срок, так и на срок не более 5 лет. Срочный трудовой договор заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения.

Срочный трудовой договор может быть заключен при выполнении следующей работы в организации:

2.2. В трудовом договоре, заключаемом с работником, могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении им охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после

обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств Работодателя, а также следующие условия _____.

2.3. Помимо лиц, указанных в статье 70 Трудового кодекса РФ (далее – ТК РФ), испытание при приеме на работу не устанавливается для _____.

2.4. Работодатель и работники обязуются выполнять условия заключенного трудового договора. В связи с этим Работодатель не вправе требовать от работников выполнения работы, не обусловленной трудовым договором.

2.5. Работодатель обязуется заблаговременно, не позднее чем за три месяца, представлять в профком проекты приказов о сокращении численности и штатов, планы-графики высвобождения работников с разбивкой по месяцам, список сокращаемых должностей и работников, перечень вакансий, предполагаемые варианты трудоустройства.

Информация о возможном массовом высвобождении работников в соответствующие профсоюзные органы, а также в службы занятости представляется не менее чем за три месяца. Стороны договорились, что применительно к данной организации высвобождение является массовым, если сокращается _____ или более работников в течение _____ календарных дней.

2.6. Стороны договорились, что помимо лиц, указанных в статье 179 ТК РФ, преимущественное право на оставление на работе при сокращении численности или штатов имеют также лица:

- предпенсионного возраста (за два года до пенсии);
- проработавшие на предприятии свыше _____ лет;
- одинокие матери, имеющие детей до 16-летнего возраста;
- отцы, воспитывающие детей до 16-летнего возраста без матери;
- _____.

2.7. Беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет (вариант: одинокие – при наличии ребенка до 14 лет или ребенка-инвалида до 18 лет), а также несовершеннолетние не могут быть уволены по инициативе Работодателя, кроме случаев ликвидации организации. В этом случае Работодатель (или его правопреемник) обязуется принять меры по их трудоустройству в другой организации по прежней профессии, специальности, квалификации, а при отсутствии такой возможности – трудоустроить с учетом пожеланий увольняемого с привлечением информации от органов службы занятости, а также организаций, занимающихся трудоустройством.

2.8. Лицам, получившим уведомление об увольнении по пункту 1 статьи 81 ТК РФ, предоставляется свободное от работы время

(не менее _____ часов в неделю) для поиска нового места работы с сохранением среднего заработка.

2.9. Работодатель обязуется содействовать работнику, желающему повысить квалификацию, пройти пере обучение или приобрести другую профессию, в том числе путем оплаты обучения, а также _____.

2.10. При увольнении работника по сокращению штатов выходное пособие выплачивается в повышенном размере по сравнению с установленным законодательством РФ: для лиц, проработавших на предприятии свыше _____ лет, – _____ % среднего месячного заработка, от _____ до _____ лет, _____ % среднего месячного заработка.

2.11. Лица, уволенные с работы по сокращению штатов, имеют преимущественное право на возвращение на предприятие и занятие открывшихся вакансий.

2.12. Работодатель обязуется доплачивать в течение _____ за счет средств предприятия _____ % минимальной оплаты труда к пособию, выплачиваемому уволенным работникам в соответствии с законодательством РФ при получении ими статуса безработного.

Работодатель берет на себя обязанности в течение _____ оказывать следующую помощь работникам, получившим статус безработного:

- а) материальную помощь в размере _____ % минимальной оплаты труда при условии, если лицо, ставшее безработным, проработало в организации не менее _____ лет;
- б) предоставить дотацию на пользование жильем и коммунальными услугами в размере _____ % их стоимости;
- в) возмещать расходы на пользование общественным транспортом в размере _____ % стоимости;

г) оплачивать услуги здравоохранения в размере _____ % стоимости;

д) дотировать расходы на питание в размере _____ % стоимости;

е) _____.

2.13. Бывшим работникам предприятия, уволенным по пунктам 1–4 статьи 81 ТК РФ и желающим заняться предпринимательской деятельностью, организация выдает кредит на льготных условиях в общей сумме _____ рублей.

2.14. Работодатель обязуется обеспечивать полную занятость работника в соответствии с его должностью, профессией, квалификацией. В случае временного отсутствия работы по профессии или соответствующей квалификации предоставлять работнику другую подходящую работу (с согласия работника) с оплатой не ниже, чем было предусмотрено трудовым договором с ним.

2.15. Работодатель обязуется выплачивать работникам выходные пособия в размере месячного среднего заработка при расторжении трудового договора в связи с: несоответствием работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья, препятствующего продолжению данной работы (пп. «а» п. 3 ст. 81 ТК РФ); призывом работника на военную службу или направлением его на заменяющую ее альтернативную гражданскую службу (п. 1 ст. 83 ТК РФ); восстановлением на работе работника, ранее выполнявшего эту работу (п. 2 ст. 83 ТК РФ); отказом работника от перевода в связи с перемещением Работодателя в другую местность (п. 9 ст. 77 ТК РФ).

Наряду с указанными выше случаями, выходное пособие в том же размере выплачивается при расторжении трудового договора в связи с _____.

2.16. Работодатель содействует работникам, совмещающим работу с обучением в вечерних (сменных) общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального и высшего профессионального образования. Компенсации обучающимся работникам составляют _____.

3. Рабочее время

3.1. Нормальная продолжительность рабочего времени в организации не может превышать 40 часов в неделю.

В организации применяется следующая продолжительность рабочей недели:

(пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику).

В организации работа начинается в _____ часов и заканчивается в _____ часов.

3.2. На производствах, на которых длительность производственного процесса превышает допустимую продолжительность ежедневной работы, а также в целях более эффективного использования оборудования, увеличения объема выпускаемой продукции или оказываемых услуг, применяются графики сменности, обеспечивающие непрерывную работу персонала сменами равной продолжительности. Графики сменности предусматривают число смен в сутки, продолжительность смен, регулярные выходные дни для каждого работника, постоянный состав бригад и переход из одной смены в другую после дня отдыха по графику. Переход из одной смены в другую осуществляется после отдыха не менее двойной продолжительности смены. В графиках особо оговаривается порядок предоставления отгулов за переработку, когда в пределах графика смену сократить невозможно.

Список производств, на которых применяется сменная работа, является Приложением № к настоящему коллективному договору.

При составлении графиков сменности Работодатель учитывает мнение профкома.

Указанные графики утверждаются Работодателем и прилагаются к коллективному договору.

3.3. В организации для следующих работников может устанавливаться ненормированный рабочий день:

3.4. В организации может устанавливаться сокращенное рабочее время с согласия соответствующего работника помимо случаев, предусмотренных законодательством РФ (ст. 92 ТК РФ): для женщин, имеющих детей в возрасте до 8 лет; лиц, в отношении рабочих мест которых по результатам аттестации имеется специальное заключение о неблагоприятных условиях труда; _____.

3.5. Право на работу по неполному рабочему времени помимо лиц, указанных в статье 93 ТК РФ, имеют также лица, частично утратившие профессиональную трудоспособность на производстве, и

4. Время отдыха

4.1. Общим выходным днем работников является воскресенье.

При пятидневной рабочей неделе вторым выходным днем является _____. (Оба выходных дня предоставляются, как правило, подряд.)

4.2. Привлечение к работе в выходные и нерабочие праздничные дни работников организации допускается в следующем порядке: _____.

4.3. Перерыв на обед в организации устанавливается с _____ по _____ часов. На работе, где по ее условиям перерыв установить нельзя, работнику предоставляется возможность приема пищи в течение рабочей смены. Перечень таких производств и работ, порядок и место приема пищи устанавливаются Работодателем.

На отдельных видах работ предусматривается предоставление работникам в течение рабочего времени специальных перерывов, обусловленных технологией и организацией производства и труда. Виды этих работ, продолжительность и порядок предоставления таких перерывов устанавливаются Работодателем.

Работникам, работающим в холодное время года на открытом воздухе или в закрытых необогреваемых помещениях, а также грузчикам, занятым на погрузочно-разгрузочных работах, и другим работникам в необходимых случаях предоставляются специальные перерывы для обогревания и отдыха, которые включаются в рабочее время. Виды этих работ, продолжительность и порядок предоставления таких перерывов также устанавливаются Работодателем.

4.5. В организации предоставляются дополнительные отпуска сверх установленных законодательством РФ:

- за работу по графику непрерывной рабочей недели при многосменном режиме работы _____ рабочих дней;
- за достижение высоких результатов в труде _____ рабочих дней;
- за выполнение особо важных и особо сложных работ _____ рабочих дней;
- за работу с ненормированным рабочим днем _____ рабочих дней.

В случае, когда отпуск, указанный в данном абзаце, не предоставляется, переработка сверх нормальной продолжительности рабочего времени с письменного согласия работника компенсируется как сверхурочная работа;

• _____.

Эти отпуска предоставляются сверх других отпусков, гарантированных работнику законом, и суммируются с минимальным отпуском 28 рабочих дней или отпуском большей продолжительностью, если это предусмотрено законодательством РФ.

4.6. Работникам организации предоставляются сверх предусмотренной законодательством РФ продолжительности социальных отпусков:

- а) по беременности и родам предоставляется дополнительно _____ календарных дней;
- б) по уходу за малолетними детьми (до _____ лет) _____ календарных дней;
- в) работникам, имеющим детей (до _____ лет), _____ календарных дней;
- г) в связи с обучением _____ календарных дней;
- д) творческие отпуска _____ календарных дней.

4.7. В порядке поощрения отдельным работникам могут быть предоставлены дополнительные оплачиваемые отпуска сверх ежегодного отпуска:

а) за _____.

Указанные отпуска могут суммироваться с ежегодным отпуском или по желанию работника

представляться отдельно. Суммирование этих отпусков допускается не более чем за два года. Компенсация при увольнении за неиспользование отпусков, предусмотренных данным пунктом, не выплачивается.

4.8. Работники имеют право на получение краткосрочного отпуска без сохранения заработной платы помимо случаев, предусмотренных законодательством РФ (ст. 128 ТК РФ), также в связи:

- а) со свадьбой самого работника ____ дней;
- б) свадьбой детей ____ дней;
- в) смертью родственников и близких ____ дней;
- г) рождением ребенка ____ дней;
- д) переездом на новое место жительства ____ дней;
- ж) в других случаях по договоренности между работником и Работодателем.

По соглашению между Работодателем и профкомом указанные отпуска могут быть частично (до ____ %) оплачены.

5. Оплата труда

5.1. В организации устанавливается следующая система оплаты труда: _____ (повременная, повременно-премиальная, сдельная, сдельно-премиальная, аккордная, индивидуальная, коллективная).

Вариант: Труд работников _____ оплачивается повременно на основе должностных окладов, также им выплачиваются премии за _____ в соответствии со штатным расписанием (Приложение № ____ к коллективному договору). Труд рабочих _____ оплачивается по сдельным расценкам, исчисленным исходя из тарифных ставок, указанных в Приложении № ____ к коллективному договору, и разрядов выполняемых работ. Кроме того, им выплачиваются премии за _____ в соответствии со штатным расписанием.

5.2. Минимальная оплата труда в организации составляет _____. В минимальную оплату труда не включаются доплаты и надбавки, а также премии и другие поощрительные выплаты.

Месячная заработка работника, отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже установленной настоящим договором минимальной оплаты труда.

5.3. При совмещении профессий (должностей), выполнении обязанностей временно отсутствующих работников производятся доплаты к тарифным ставкам (должностным окладам). Конкретный размер доплаты каждому работнику определяется в трудовом договоре, он не может быть менее ____ % и более ____ % тарифной ставки (должностного оклада). (В данном пункте коллективного договора может быть указан только низший предел доплаты.)

5.4. Работодатель вправе устанавливать отдельным работникам надбавки к тарифным ставкам (должностным окладам) за профессиональное мастерство, срочность выполняемой работы, сложность порученного задания, в связи с разделением рабочего дня (смены) на части, за ненормированный рабочий день, за _____.

Размеры надбавок определяются работодателем, но не могут быть менее ____ % тарифной ставки, должностного оклада и выше ____ % тарифной ставки, должностного оклада.

5.5. Для работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда, устанавливается повышение оплаты труда в размере ____ %.

5.6. Работа в сверхурочное время оплачивается следующим образом:

_____.
(Данный пункт вносится в коллективный договор только в том случае, если принято решение оплачивать сверхурочную работу в более высоком размере, чем указано в ст. 152 ТК РФ.)

5.7. Работа в выходные и нерабочие праздничные дни оплачивается _____. (Данный пункт вносится в коллективный договор только в том случае, если принято решение оплачивать работу в выходные и нерабочие праздничные дни в более высоком размере, чем указано в ст. 153 ТК РФ.)

5.8. За каждый час ночной работы производится доплата в размере ____ % тарифной ставки

(должностного оклада).

Вариант: За каждый час работы в вечернюю смену производится доплата в размере _____ %, в ночную смену – в размере _____ % тарифной ставки, должностного оклада. Ночной считается смена, если не менее 50 % ее продолжительности приходится на ночное время (с 22 часов до 6 часов). Вечерней является смена, которая непосредственно предшествует ночной.

5.9. Работники, систематически работающие в вечерних иочных сменах, получают дополнительную (сверх предусмотренной законодательством РФ) компенсацию. Работникам, проработавшим не менее _____ % вечерних или очных смен в рабочем году (не менее _____ вечерних или _____ очных смен) по итогам работы за год, выплачивается компенсация в размере _____ минимальной оплаты труда, установленной в организации.

5.10. В период освоения нового производства (продукции) работникам производится доплата до прежнего среднего заработка.

5.11. Нормы труда в организации устанавливаются Приложением № _____ к настоящему трудовому договору. Введение, замена и пересмотр норм труда производятся _____ раз в год (или в другие сроки) Работодателем с учетом мнения профкома после реализации организационно-технических мероприятий, обеспечивающих ритмичность выпуска продукции и выполнения работ, улучшения материально-технического снабжения, условий труда (см. Приложение №_____).

Установленные нормы труда не могут быть пересмотрены по решению Работодателя ранее предусмотренного срока, если они перевыполняются за счет применения работниками каких-либо приспособлений, рациональных приемов, сноровки, высокой квалификации, профессионального опыта.

Работодатель обязуется обеспечивать нормальные условия работы для выполнения установленных норм труда.

О введении новых норм труда работники должны быть извещены не позднее чем за два месяца.

5.12. Заработная плата выплачивается _____ и _____ числа каждого месяца в кассе

(вариант: перечисляется через банк в следующем порядке:

_____).

Внеплановые авансы выдаются работникам по их заявлению в счет заработной платы в размере не более _____ месячного заработка.

Работникам, которые выполняют задание Работодателя вне места постоянной работы (находятся в длительной служебной командировке, производят работы на территории предприятия-заказчика и т. п.), Работодатель обязуется своевременно перечислять заработную плату по почте за счет организации.

В случае задержки выплаты заработной платы по вине предприятия более чем на _____ Работодатель обязуется индексировать задержанные суммы с учетом роста потребительских цен за этот период.

5.13. Работодатель обязуется осуществлять индексацию заработной платы в соответствии с действующим законодательством РФ (могут быть указаны конкретные размеры индексации) и исходя из имеющихся у предприятия средств.

Вариант: Работодатель обязуется осуществлять индексацию заработной платы не реже _____ (одного) раза в квартал (ежемесячно).

5.14. Расходы, связанные со служебными командировками, возмещаются в следующем порядке:

(Данный пункт вносится в коллективный договор только в том случае, если принято решение возмещать расходы на командировки в более высоком размере, чем предусмотрено законодательством РФ.)

6. Условия работы, охрана и безопасность труда

6.1. Работодатель обязан обеспечить соответствие требованиям охраны труда условий труда на каждом рабочем месте. В связи с этим он систематически информирует каждого работника о нормативных требованиях к условиям работы на его рабочем месте, а также о фактическом состоянии этих условий. Информация должна включать данные о фактическом состоянии соблюдения требований к производственной среде, режимам труда и отдыха, льготам и компенсациям, средствам индивидуальной защиты.

Указанная информация должна быть предоставлена каждому работнику по его просьбе.

6.2. Работодатель обязуется разрабатывать стандарты безопасности труда по объектам, оборудованию, не имеющим государственных, отраслевых и республиканских стандартов. Контроль за точным соблюдением стандартов безопасности труда возлагается на службу техники безопасности предприятия (ответственный _____).

6.3. Стороны согласились утвердить перечень производства, работ и профессий, на которые выдается бесплатно молоко или другие равноценные пищевые продукты (прилагается к коллективному договору).

6.4. Профком пользуется правом на участие в любых государственных экспертизах на соответствие новой технологии требованиям охраны труда. В то же время он может проводить свои независимые экспертизы условий труда с целью выявления их влияния на работоспособность (здравье) работника. Для этого он вправе привлекать сторонние специализированные организации или соответствующих специалистов.

Заключение независимой экспертизы, проведенной профсоюзом, представляется им государственной экспертизе или Работодателю со своим постановлением, в котором излагаются его предложения. Если вопреки позиции Работодателя заключение подтверждает мнение профкома об отрицательном влиянии условий работы на работоспособность (здравье), Работодатель компенсирует профкому понесенные им затраты в связи с проведением экспертизы.

6.5. В случае грубых нарушений со стороны Работодателя нормативных требований к условиям работы, нарушения установленных режимов труда и отдыха, необеспечения работника необходимыми средствами индивидуальной защиты, в результате чего создается реальная угроза работоспособности (здравью) работника, последний вправе отказаться от выполнения работы до принятия мер по устранению выявленных нарушений.

Отказ от выполнения работы возможен после консультации работника с представителем профсоюза и официального предварительного (за одну смену) письменного уведомления непосредственного руководителя работ о принятом решении. При соблюдении этих условий отказ от работы не влечет для работника ответственности.

За время приостановки работы по указанной причине за работников сохраняется место работы и ему выплачивается заработка плата в размере среднего заработка.

6.6. Работникам, не допустившим нарушений в области охраны труда в течение года, выплачивается денежное вознаграждение в сумме _____.

Указанные работники представляются к поощрению руководством цеха, подразделения, участка, бригады по согласованию с соответствующим профсоюзным органом после обсуждения кандидатуры на собрании трудового коллектива.

6.7. За нарушение работником или Работодателем требований по охране труда они несут ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

7. Возмещение вреда, причиненного здоровью работника

7.1. Организация несет материальную ответственность за вред, причиненный здоровью работников увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением ими трудовых обязанностей.

7.2. Помимо возмещения вреда, которое должно быть произведено потерпевшему в соответствии с действующим законодательством РФ, организация выплачивает:

а) единовременное пособие в размере _____;

б) надбавку в размере _____ % среднего месячного заработка сверх полагающихся потерпевшему по закону возмещения вреда и пенсии. Размер надбавки устанавливается с учетом размера (процента) потери профессиональной трудоспособности;

в) _____.

7.3. Гражданам, имеющим право на возмещение вреда в связи со смертью кормильца, Работодатель выплачивает единовременное пособие в размере, установленном на день выплаты, минимальной оплаты труда за _____ лет (но не менее чем за 5 лет), производит оплату расходов, связанных с погребением, а также _____.

7.4. Работодатель обязуется с согласия потерпевшего оплатить его обучение новой профессии, если он вследствие трудового увечья не может выполнять прежнюю работу. За время обучения потерпевшему

выплачивается среднемесячный заработка по прежней работе независимо от получаемой пенсии по инвалидности от трудовогоувечья.

8. Социальное и медицинское обслуживание работников

8.1. Работодатель обязуется заключить договор страхования работников от производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

8.2. Работодатель обязуется заключить договор с медицинской организацией, в соответствии с которым все застрахованные получают в этой организации следующие виды медицинских услуг:

8.3. Работодатель обязуется создавать все необходимые условия для прохождения работниками предприятия один раз в год диспансеризации (выделять помещение, предоставлять транспорт для медицинских работников _____).

8.4. Работодатель обязуется выплачивать в связи с длительной (более _____ месяцев) болезнью работника или членов его семьи дополнительное пособие в размере _____ % минимальной заработной платы, установленной в организации (вариант: тарифной ставки, оклада работника).

8.5. Работодатель обязуется выплачивать пособие работникам, уходящим на пенсию досрочно, в размере _____ % минимальной заработной платы, установленной в организации (вариант: тарифной ставки, оклада работника), а также уходящим с предприятия в связи с наступлением права на полную пенсию в размере _____ % минимальной заработной платы, установленной в организации (вариант: тарифной ставки, оклада работника).

8.6. Работникам, длительное время (более _____ лет) работающим в организации, ежемесячно выплачивается доплата к пенсии в размере _____ за счет средств организации.

8.7. Работникам, получающим пособие по временной нетрудоспособности в размере менее среднего заработка, производится доплата до их среднего заработка за счет средств организации.

9. Заключительные положения

9.1. Настоящий коллективный договор заключен сроком на _____ (не более трех лет). Он вступает в силу со дня подписания и действует в течение всего срока. По истечении этого срока коллективный договор действует до тех пор, пока стороны не заключат новый, не изменят или не дополнят настоящий.

9.2. Стороны имеют право продлить действие настоящего коллективного договора на срок не более трех лет.

9.3. При структурной перестройке производства, переходе на выпуск новых видов продукции, рационализации действующего производства в целях обеспечения конкурентоспособности организации, необходимости приведения положений настоящего коллективного договора в соответствии с вновь принятыми законодательными, иными нормативными актами, соглашениями, а также в других случаях, связанных с существенными изменениями условий труда работников, в коллективный договор вносятся соответствующие изменения и дополнения.

9.4. Изменения и дополнения коллективного договора в течение срока его действия производятся только по взаимному согласию в порядке, установленном законодательством РФ для его заключения.

9.5. Для урегулирования разногласий в ходе коллективных переговоров и исполнения коллективного договора стороны используют примирительные процедуры. В течение трех дней после составления протокола разногласий стороны проводят консультации, формируют из своего состава примирительную комиссию.

9.6. Стороны договорились, что текст коллективного договора должен быть доведен Работодателем до сведения работников в течение _____ дней после его подписания. Для этого он должен быть соответствующим образом размножен.

Профсоюзный орган обязуется разъяснить работникам положения коллективного договора, содействовать реализации их прав, основанных на коллективном договоре.

9.7. Контроль за выполнением коллективного договора осуществляют обе стороны, подписавшие его.

Стороны ежегодно (раз в полугодие) отчитываются о выполнении коллективного договора на собрании трудового коллектива. С отчетом выступают первые лица обеих сторон, подписавшие коллективный договор.

Профком, подписавший коллективный договор, для контроля за его выполнением проводит проверки силами своих комиссий и активистов, запрашивает у администрации информацию о ходе и итогах выполнения коллективного договора и бесплатно получает ее; при необходимости требует от администрации проведения экспертизы или приглашения экспертов, оплачиваемых администрацией; заслушивает на своих заседаниях администрацию о ходе выполнения положений договора.

9.8. За неисполнение настоящего коллективного договора и нарушение его условий стороны коллективного договора несут ответственность в соответствии с законодательством РФ.

9.9. Настоящий коллективный договор направляется работодателем на уведомительную регистрацию в соответствующий орган по труду в течение семи дней со дня подписания. Вступление настоящего коллективного договора в силу не зависит от факта его уведомительной регистрации.

9.10. Если условия хозяйственной деятельности организации

ухудшаются или организации грозит банкротство (и, как следствие, потеря работниками рабочих мест), по взаимному согласию сторон настоящего коллективного договора действие ряда его положений может быть приостановлено до улучшения финансового положения организации, о чем составляется соответствующий документ.

От Работодателя: _____.

От работников: _____.

Приложение 12

Положение

о дисциплинарной и материальной ответственности работников общества с ограниченной ответственностью

«_____»

1. Общая часть

1.1. Настоящее положение разработано в соответствии с уставом общества с ограниченной ответственностью «_____» (далее по тексту – Общество), Трудовым кодексом Российской Федерации, другими нормативными актами и определяет порядок применения дисциплинарного и материального воздействия на нарушителей дисциплины и порядка.

1.2. В Обществе используется труд как учредителей, так и работников. Соблюдение правил внутреннего распорядка, трудовой и технологической дисциплины, должностных инструкций и других нормативных документов Общества – единое требование для всех категорий работников.

1.3. Разрабатываемые подразделениями общества положения о подразделениях в части ответственности работников опираются на данное положение.

1.4. Правом применения дисциплинарных взысканий пользуются руководители подразделений и директор (генеральный директор) Общества.

1.5. При наложении дисциплинарного взыскания или применении других мер воздействия должны учитываться тяжесть совершенного поступка, обстоятельства, при которых он совершен, предшествующая работа и поведение работника, наличие поощрений, полученных во время работы в Обществе.

1.6. Положение обсуждается на собрании трудового коллектива и утверждается директором (генеральным директором) Общества.

2. Взыскания за нарушения трудовой дисциплины

2.1. В Обществе применяется система сочетания дисциплинарных взысканий с мерами экономического воздействия на нарушителей дисциплины.

2.2. За одноразовое нарушение трудовой дисциплины (опоздание на работу, невыполнение законных распоряжений администрации, нарушение правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций, положений о подразделениях, технических правил, правил по технике безопасности и т. д.) в Обществе предусмотрены наказания в виде замечания, объявляемого устно руководителем подразделения, или выговора, объявляемого приказом директора (генерального директора) по своему усмотрению или ходатайству руководителя подразделения.

2.3. Выговор, объявленный приказом директора (генерального директора), лишает сотрудника получения дополнительных выплат к заработной плате, указанных в разделе 2 положения о поощрении работников Общества, в течение 6 месяцев, кроме выплат дивидендов.

2.4. За систематические нарушения трудовой дисциплины, а также отсутствие работника без уважительной причины на работе в пределах трех часов в течение рабочего дня, нахождение без уважительных причин не на своем рабочем месте, на другой территории предприятия, отказ работника без уважительных причин от выполнения трудовых обязанностей, отказ или уклонение без уважительных причин от медицинского освидетельствования работников при возникновении такой необходимости, отказ работника от прохождения в рабочее время специального обучения и сдачи экзаменов по технике безопасности и правилам эксплуатации оборудования; отказ работника от продолжения работы в связи со снижением разряда, должностного оклада или тарифа, за грубое нарушение работником технологической дисциплины, другие серьезные нарушения либо по результатам аттестации; появление на рабочем месте в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения к работнику Общества могут быть применены следующие виды дисциплинарных взысканий:

- предупреждение об увольнении (как для наемных работников, так и для работников-учредителей);
- увольнение, в том числе и работников-учредителей.

2.5. Решение о вынесении предупреждения или об увольнении с предприятия принимает директор (генеральный директор) Общества. Решение о предупреждении об увольнении или увольнении работника вступает в силу с момента его принятия.

2.6. Принятое правлением Общества решение – предупреждение работника об увольнении лишает работника получения дополнительных выплат к заработной плате, в том числе и ____ % (____ %) надбавки за звания «Лучший работник предприятия» сроком на один год.

3. Материальная ответственность работников Общества

3.1. Все работники Общества несут материальную ответственность за нанесение прямого материального ущерба, под которым понимается:

- утрата материальных ценностей;
- ухудшение или понижение ценности имущества;
- необходимость для Общества произвести затраты на восстановление; приобретение имущества или иных ценностей либо произвести излишние выплаты.

К прямому материальному ущербу относятся также:

- невзыскание своевременно по вине работника задолженности в пользу Общества;
- пропуск по вине работника срока взыскания неустойки в виде штрафа (пени);
- недобор денежных сумм и других излишних денежных выплат, в том числе дополнительных выплат работникам Общества.

Не подлежат возмещению недополученные Обществом доходы, а также ущерб, возникший в результате нормального производственного риска.

3.2. За причиненный материальный ущерб работники Общества могут нести ограниченную материальную ответственность или полную материальную ответственность.

3.3. Ограниченнная материальная ответственность в размере причиненного ущерба, но не свыше среднего месячного заработка работников Общества, наступает:

- при неумышленном повреждении имущества предприятия: оборудования, инженерных коммуникаций, готовой продукции;
- в случае порчи или уничтожения по небрежности материалов, сырья;
- в случае порчи или уничтожения инструментов, спецодежды и других предметов, выданных работнику в пользование;
- в случае, когда Общество несет ущерб в результате того, что по вине работника теряется возможность получения причитающихся денежных сумм, или наоборот, вынуждено произвести излишние денежные выплаты;

- в случае, когда Общество терпит убытки из-за того, что оно вынуждено возмещать ущерб, причиненный по вине работника третьим лицом;
- в случае, когда Обществу нанесен ущерб путем неправильной постановки учета материальных и денежных ценностей, оказания недоброкачественных услуг, хищений и т. п.;
- в случае, когда Общество терпит убытки из-за перерасхода расходных материалов, сырья и т. п.

3.4. При полной материальной ответственности работник, по вине которого причинен ущерб, обязан возместить этот ущерб в полном объеме.

3.5. Полную материальную ответственность работники несут:

- в случае, когда между работником, занимающим должность или выполняющим работы, непосредственно связанные с хранением, отпуском (продажей) и применением в процессе оказания услуг переданных ему ценностей, и администрацией Общества заключен письменный договор о принятии на себя работником полной материальной ответственности за необеспечение сохранности имущества и других ценностей, переданных ему для хранения или для других целей;
- в случае, когда имущество и другие ценности были получены работником под отчет по разовой доверенности или другим разовым документам;
- в случае, когда ущерб причинен недостачей, умышленным уничтожением или умышленной порчей материалов, а также инструментов, спецодежды и других предметов, выданных работнику в пользование;
- в случае, если ущерб причинен не при выполнении работником своих трудовых обязанностей.

3.6. Перечень должностей и видов работ, при выполнении которых работники должны заключить письменный договор о полной материальной ответственности, рассматривает и утверждает директор Общества.

3.7. При совместном (бригадном методе) оказании работниками услуг, связанных с применением в процессе производства переданных им ценностей, когда невозможно разграничить материальную ответственность каждого работника и заключить с ним договор о полной индивидуальной материальной ответственности в Обществе предусматривается коллективная (бригадная) полная материальная ответственность.

3.8. Перечень отдельных видов работ, при выполнении которых работники несут коллективную полную материальную ответственность, рассматривает и утверждает директор Общества.

3.9. Договор о коллективной полной материальной ответственности со стороны работников подписывают все члены коллектива (бригады).

3.10. Коллектив (бригада), работники которого несут коллективную полную материальную ответственность, формируется на основе принципа добровольности.

3.11. В случае отказа одного из работников такого коллектива от заключения договора о коллективной полной материальной ответственности руководитель подразделения может предложить ему другую работу, соответствующую его квалификации. Если такая работа отсутствует или работник отказался от предложенной другой работы, то работнику может быть предложена работа в другом подразделении, а в случае отсутствия там работы или нежелания работника переходить в другое подразделение директор вправе поставить вопрос об увольнении работника.

3.12. Члены коллектива (бригады), на которых возложена коллективная полная материальная ответственность, имеют право:

- участвовать в приеме ценностей и осуществлять взаимный контроль за работой по хранению, продаже или применению в процессе оказания услуг ценностей;
- принимать участие в инвентаризации ценностей;
- знакомиться с отчетами о движении и остатках переданных коллективу ценностей;
- заявлять администрации об отводе отдельных членов коллектива, в том числе руководителя коллектива, которые, по их мнению, не могут обеспечить сохранность имущества.

3.13. Члены коллектива (бригады, звена) обязаны:

- бережно относиться к ценностям и принимать меры к предотвращению ущерба;

- вести учет вверенного имущества, своевременно представлять отчет о движении и остатках ценностей;
- своевременно ставить в известность администрацию об обстоятельствах, угрожающих сохранности имущества.

3.14. Руководители подразделений обязаны создать коллективу условия, необходимые для обеспечения полной сохранности имущества.

3.15. Основанием для привлечения членов коллектива (бригады) к материальной ответственности является материальный ущерб, причиненный недостачей имущества и подтвержденный инвентаризационной ведомостью. Привлечению коллектива к материальной ответственности должен предшествовать тщательный анализ членами коллектива причин образования недостачи имущества с учетом письменных объяснений. Если будет доказано, что ущерб причинен не по вине коллектива, либо будут выявлены конкретные виновники причинения ущерба из числа членов данного коллектива, то коллектив в целом освобождается от возмещения ущерба.

3.16. Возмещаемый ущерб, причиненный коллективом в целом, распределяется между членами данного коллектива пропорционально месячной тарифной ставке (должностному окладу) работников и фактически проработанному времени за период от последней инвентаризации до дня обнаружения ущерба по формуле:

$$Ni = P \times Ti \times Di / (Ti \times Di + \dots + TN \times DN),$$

где Р – сумма материального ущерба, нанесенная коллективом (бригадой, звеном) Обществу;

Ti – месячная тарифная ставка или должностной оклад i-го члена коллектива;

Di – количество фактически отработанных дней i-м членом коллектива за период от последней инвентаризации до дня обнаружения ущерба;

Ni – часть ущерба, возмещаемая предприятию i-м работником;

N – количество работников в коллективе.

3.17. За оказание некачественных услуг и связанный с этим ущерб производственная бригада несет коллективную ответственность. Коллектив возмещает ущерб из бригадного заработка, а при его распределении внутри коллектива учитывается вина отдельных работников.

3.18. Работники Общества несут материальную ответственность в полном размере ущерба, если он причинен их действиями, содержащими признаки деяний, преследуемых в уголовном порядке. Виновность работника в совершении таких действий должна быть установлена в порядке уголовного судопроизводства.

3.19. Размер причиненного Обществу ущерба определяется по фактическим потерям, на основании данных бухгалтерского учета, исходя из балансовой стоимости или себестоимости материальных ценностей за вычетом износа по установленным нормам. При приобретении имущества и материальных ценностей по рыночным ценам ущерб определяется в рыночных ценах.

3.20. Работники Общества, причинившие ущерб, могут добровольно его возместить. Возмещение ущерба производится по распоряжению директора (генерального директора) Общества путем удержания из заработной платы работника. При отсутствии согласия работника на добровольное возмещение ущерба удержание не производится и дело передается в суд.

3.21. Источниками компенсации причиненного ущерба являются причитающиеся работнику надбавки, премии, а также ежемесячная заработная плата работника.

3.22. При повторном нанесении ущерба Обществу производственным коллективом или отдельным работником директор Общества вправе поставить вопрос о расформировании производственного коллектива или увольнении работников, допускающих нанесение ущерба.

Приложение 13

Должностная инструкция администратора

1. Общие положения

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность администратора салона красоты «_____».

1.2. Администратор руководствуется в своей работе настоящей инструкцией, приказами и распоряжениями

директора салона красоты «_____», внутренними инструкциями, а также правилами по охране труда, производственной санитарии, противопожарной и электробезопасности.

1.3. Администратор подчиняется директору, выполняет его письменные и устные распоряжения, связанные с особенностями обслуживания клиентов.

1.4. Администратор относится к категории исполнителей, принимается на работу, увольняется с работы приказом директора салона красоты «_____».

1.5. Основными задачами администратора являются обслуживание посетителей, ведение кассовых операций, ведение учета.

Обслуживание клиентов – это ответ на входящие телефонные звонки, встреча клиентов при посещении салона, организация посещения салона красоты, расчет и проводы клиентов, а также ведение журнала записи на услуги, создание благоприятного впечатления у посетителей салона.

1.6. Квалификационные требования: высшее или среднее специальное образование. Стаж работы: не менее 2 лет.

1.7. Профессионально важные качества администратора:

- аккуратность, пунктуальность, исполнительность;
- внимательность;
- доброжелательность;
- обучаемость;
- честность;
- инициативность;
- хорошо развитые коммуникативные способности;
- навыки личных продаж;
- _____
- _____
- _____.

• медицинские противопоказания:

- инфекционные и кожные заболевания;
- варикоз вен;
- заболевания суставов;
- неврозы;
- выраженные заболевания зрения и слуха;
- _____
- _____

1.8. Администратор должен знать и уметь:

- правила делового общения;
- правила обслуживания клиентов;
- правила личных продаж;
- прайс-лист салона красоты;

- приемы делового и эффективного общения;
- знание ПК на уровне пользователя, а также необходимого программного обеспечения для управленческого учета;
- организационные навыки;
- навыки делопроизводства;
- правила и приемы решения конфликтных ситуаций;
- правила управления персоналом;
- систему учета расходных материалов в салоне красоты;
- навыки ведения учета материальных ценностей;
- правила оформления витрин;
- основные характеристики и особенности услуг и процедур в салоне красоты, а также всех косметических препаратов для домашнего применения;
- способы оказания первой медицинской помощи;
- правила производственной санитарии и гигиены;
- правила электробезопасности;
- правила пожарной безопасности;
- _____.

• 2. Функции администратора

• 2.1. Администратор:

- организует и проводит обслуживание посетителей салона красоты;
- создает максимально комфортную и доброжелательную обстановку для посетителей, создает у клиентов положительное отношение к салону красоты;
- ведет совместно со специалистами салона красоты базу данных клиентов, а также учет расходных средств, использованных на услуги. Постоянно пополняет сведения о клиентах в основной базе данных;
- организует и обеспечивает бесперебойную деятельность салона красоты;
- неукоснительно соблюдать правила внутреннего распорядка, правила корпоративной этики салона, настоящую инструкцию;
- собирает, обобщает и готовит предложения для руководства салона красоты по повышению результативности и эффективности работы салона красоты;
- постоянно повышает свой профессиональный уровень;
- предлагает клиентам приобретение средств для домашнего ухода.

2.2. Администратор самостоятельно выполняет следующие операции:

- отвечает на входящие звонки клиентов в салон;
- ведет учет всех входящих звонков, а также записавшихся на услуги посетителей;
- ведет запись клиентов на удобное им время посещения;
- встречает приходящих в салон клиентов;
- помогает раздеться и организует посещение, приглашает для обслуживания специалистов салона красоты;

- выдает специалистам по их заявкам необходимые расходные материалы;
- продает клиентам средства для домашнего ухода;
- рекламирует все услуги салона;
- рассчитывает клиентов после окончания услуг;
- решает спорные ситуации с клиентами;
- ведет учет расходных материалов и оказанных услуг специалистами салона красоты;
- соблюдает правила фирменного этикета и стиля, нарушение корпоративной этики и правил внутреннего распорядка;
- отвечает за рабочее состояние витрин, а также другого оборудования и инвентаря в холле салона. При необходимости (выход из строя, поломка) вызывает необходимых специалистов согласно соответствующей инструкции;
- по заявкам специалистов формирует заказ на расходные материалы и средства, а затем передает директору салона;
- организует своевременную уборку холла салона;
- _____.

2.3. Взаимодействие с директором:

- получает указания и распоряжения по производственной деятельности;
- формирует и своевременно передает заявки на оборудование и расходные материалы для деятельности салона красоты;
- оперативно передает сведения о случаях поломки и неисправности оборудования салона красоты для передачи директору и вызова необходимых специалистов.

2.4. Взаимодействие со специалистами салона красоты:

- _____.

3. Должностные обязанности

3.1. Администратору установлен сменный график работы: 2 дня работы по 12 часов, затем 2 дня отдыха, либо по графику работы, утвержденному администрацией салона.

3.2. Рабочий день начинается с 9 часов. Это означает, что администратор должен быть готов уже в 9 часов принять первого клиента, поэтому на работу он должен прийти в 8.45.

Заканчивается рабочий день в 21.00. По окончании работы администратор должен подготовить ежедневный отчет о работе салона, проверить отключение рабочего напряжения от действующих приборов, качество уборки и сдать помещение под охрану.

3.3. Во время рабочего дня администратор должен находиться на рабочем месте, соблюдая нормы одежды и поддерживая соответствующий внешний вид. Отлучаться может только с разрешения директора.

При общении с посетителями, сотрудниками салона администратор общается только уважительно и доброжелательно, демонстрируя своим поведением пример этикета общения.

3.4. Ежедневно перед работой готовит свое рабочее место.

Проверяет необходимое наличие канцелярских принадлежностей.

Недостающие принадлежности получает у директора по предварительным заявкам.

3.5. При неисправности оборудования в салоне красоты немедленно докладывает директору. Неисправный рабочий инвентарь должен быть удален из эксплуатации либо заменен. По факту неисправности составляется акт неисправности оборудования, который передается директору.

- 3.6. После окончания работы администратор должен привести рабочее место в порядок.
- 3.7. После обслуживания требуется выяснить, насколько удовлетворен клиент качеством услуги, предложить другие услуги либо предложить оставить свои пожелания в книге отзывов и пожеланий.
- 3.8. Также согласовать по желанию клиента время следующего посещения салона красоты.
- 3.9. Проводить клиента до гардероба, по возможности помочь одеться и вежливо проводить.
- 3.10. В случае конфликтной ситуации с клиентом вести себя максимально корректно и уважительно, стараться снизить эмоциональный накал. При невозможности решить ситуацию обратиться к директору.
- 3.11. Создать у клиента максимальное чувство удовлетворения после посещения салона красоты.

4. Права

- 4.1. Являясь полноправным членом трудового коллектива салона, администратор участвует с правом решающего голоса в деятельности его общего собрания, высказывает свое личное мнение по любому вопросу деятельности.
- 4.2. Вносит на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей должностной инструкцией обязанностями.
- 4.3. Сообщает директору о всех выявленных в процессе работы недостатках и вносит предложения по их устранению.
- 4.4. Требует от руководства салона красоты оказания содействия в исполнении должностных обязанностей и прав.
- 4.5. Администратор имеет право на практическую возможность повышения профессионального уровня.

4.6. Администратор имеет право на пользование услугами салона со скидкой _____.

- 4.7. Участвует под руководством директора в составлении калькуляции оказываемых в салоне красоты услуг.

4.8. Изучает, анализирует и вносит предложения директору по внедрению новых услуг и процедур.

5. Ответственность

- 5.1. Несет персональную ответственность за нарушения санитарных норм, правил охраны труда, противопожарной безопасности, электробезопасности, технологий при выполнении услуг согласно действующему законодательству РФ.
- 5.2. Несет персональную ответственность перед руководством салона красоты за неисполнение или ненадлежащее исполнение:
 - настоящей инструкции;
 - приказов и распоряжений директора;
 - нарушения условий контракта;
 - нарушения фирменного стиля;
 - нарушения корпоративной этики, правил обслуживания клиентов;
 - нарушения правил внутреннего трудового распорядка.

5.3. За нарушение правил внутреннего распорядка несет ответственность в соответствии с нормами «Положения о персонале салона красоты».

5.4. За опоздание на работу на каждые 10 минут – снижение премии в размере _____ рублей.

5.5. За разглашение коммерческой и служебной информации, а также информации о клиентах, сотрудниках салона – снижение премии в размере _____ рублей.

5.6. За курение в помещении салона во время рабочей смены – снижение премии в размере _____ рублей.

5.7. За наличие запаха табака при обслуживании клиента – снижение премии в размере _____ рублей.

5.8. Администратор несет персональную материальную ответственность за нарушения договора о материальной ответственности согласно действующему законодательству РФ.

6. Условия работы

6.1. Режим работы администратора определяется в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка, установленными на предприятии.

Дополнения и исправления в должностную инструкцию вносятся в письменном виде директором салона под роспись исполнителя должностной инструкции.

Старший администратор /_____ /_____ /

подпись Ф.И.О.

С правилами ознакомлен _____ 200____г.

/_____ /_____ /

подпись Ф.И.О.

Приложение 14

Приложение

к трудовому договору №____ от _____ 200____ г.

Правила корпоративной этики

сотрудников центра красоты и здоровья «_____»

ООО «_____» (далее по тексту – Центр красоты и здоровья «_____»), в лице директора _____ вводит обязательные для исполнения всеми членами трудового коллектива предприятия «Правила корпоративной этики» (далее по тексту – Правила), следующего содержания.

Сотрудник Центра красоты и здоровья «_____» обязан находиться на работе в соответствии с графиком работы, установленным администрацией.

Сотрудник Центра «_____» обязан приходить на работу за 15 минут до начала установленной рабочей смены. Рабочий день сотрудника Центра заканчивается в соответствии с его графиком, но не ранее завершения обслуживания посетителя.

При возникновении ситуаций, препятствующих присутствию сотрудника на рабочем месте в срок, он обязан поставить в известность администратора предприятия или директора по служебному, мобильному или домашнему телефону не позднее чем за два часа до начала рабочей смены, известив о сложившейся ситуации. В дальнейшем сотрудник обязан письменно оформить объяснительную записку на имя директора по данному случаю.

Сотрудники обязаны до начала рабочей смены привести себя и свое рабочее место в надлежащий рабочий вид: чистая опрятная форменная одежда, ухоженные и уложенные волосы, чистые и ухоженные руки, чистая смennая обувь, соответствующий make-up, бейдж сотрудника.

Сотрудник Центра красоты и здоровья «_____» обязан переодеваться и хранить свои личные вещи в специально предусмотренном для этой цели помещении.

Наличие личных вещей на рабочих местах не допускается.

Сотрудник обязан находиться в помещении Центра в течение всей рабочей смены. В случае необходимости покинуть территорию Центра он обязан согласовать с администратором время своего отсутствия, каналы оперативной связи.

Сотрудник обязан подчиняться распоряжениям администратора Центра, выполнять все поручения и устранять ошибки, выявленные администратором.

Сотрудник обязан правильно вести необходимую учетную документацию о наличии материальных ценностей на рабочем месте. В случае потребности в расходных материалах для оказания услуг сотрудник обязан своевременно (до начала рабочей смены) оформить через администратора Центра заказ необходимых материалов.

Сотрудник несет ответственность за гигиеническое состояние и интерьер своего рабочего места, своевременно обращаясь к администратору для устранения недочетов в состоянии рабочего места или кабинета.

Сотрудник обязан иметь личную медицинскую книжку и проходить периодический медицинский осмотр в соответствии с утвержденным графиком. Сотруднику, не прошедшему медицинского осмотра, начисление заработной платы производится по нижней планке предусмотренного процента до момента сдачи аттестации.

Во время, не занятое оказанием услуги, сотрудник обязан предоставлять консультации потенциальным клиентам по указанию администратора.

В случае установления хищения материальных ценностей (принадлежащих сотрудникам или предприятию) без установления лица, осуществляющего хищения, возмещение полной суммы материального ущерба производится всеми членами коллектива в равных долях.

Коллективное обсуждение негативных черт внешнего облика и поведения клиентов в течение рабочего дня считается нарушением этики предприятия. Информация о клиентах Центра, проявляющих необоснованную агрессивность, негативизм, конфликтность, а также о клиентах, чьи действия унижают человеческое достоинство специалистов и деловую репутацию предприятия, своевременно и в конструктивной форме должна быть доведена до администраторов, которые решат проблемы с клиентами в адекватной форме.

Вопросы, связанные с оплатой труда, сотрудник обсуждает непосредственно с директором предприятия. Обсуждение условий, штрафов и прочих параметров заработной платы с другими членами рабочего коллектива считается нарушением корпоративной этики, и некорректным отношением к руководству предприятия.

Вопросы, связанные с профессиональным уровнем отдельных членов коллектива, обсуждаются непосредственно с руководителем предприятия. Обсуждение этого вопроса с другими членами рабочего коллектива считается нарушением корпоративной этики.

Не допускается обнародование перед коллективом информации личного характера о членах коллектива, ставшей известной кому-либо из сотрудников.

Грубым нарушением корпоративной этики считается обсуждение профессиональных и личных качеств сотрудников предприятия с клиентами, а также предоставление клиентам предприятия конфиденциальной информации о сотрудниках предприятия, уровне заработной платы сотрудников и пр.

Нарушением корпоративной этики является предъявление претензий к администрации или к другим сотрудникам предприятия со стороны специалиста относительно записи клиентов.

В случае возникновения профессиональных претензий сотрудника к другим членам рабочего коллектива конструктивное обсуждение этих претензий проводится администрацией конфиденциальным порядком непосредственно с сотрудником, спровоцировавшим претензии, или в присутствии руководителя предприятия. Участие других сотрудников предприятия в обсуждении не допускается.

На рабочем месте сотруднику запрещается хранить и использовать продукты питания, бытовые принадлежности и косметическую продукцию фирм, продукция которых не используется на предприятии.

Не допускается использование в Центре продуктов питания со специфическим запахом, а также употребление спиртных напитков в рабочее время.

По гигиеническим нормам запрещается присутствие сотрудников других подразделений в косметических, массажных, физиотерапевтических и педикюрных кабинетах, вход в кабинеты Центра в верхней одежде, наличие в этих кабинетах личных вещей сотрудников.

Бесплатное использование любых услуг в личных целях и использование личной косметики не допускается.

Сотрудники могут воспользоваться услугами Центра только в нерабочее время и по предварительной записи у администратора во время «малой» записи, а также по специальным ценам, утвержденным администрацией.

Не допускается самовольное использование рабочих мест других сотрудников в их отсутствие.

Нарушением данных правил считается несоответствующий стилю предприятия имидж сотрудника: отсутствие стильной прически, неопрятность, несоответствующий стиль в одежде.

Нарушением корпоративной этики являются ситуации, связанные с созданием напряженных отношений между сотрудниками внутри коллектива из-за того, что информация личного характера передается или становится известной лицам, не работающим на данном предприятии.

В течение рабочей смены сотруднику Центра не разрешается сидеть в холле в зоне ожидания для клиентов, заходить за стойку администратора без его разрешения, курить на парадном крыльце, а также в помещениях Центра, принимать пищу где-либо, кроме комнаты персонала, громко разговаривать.

Ответственность за нарушения настоящих Правил.

Любое из вышеперечисленных нарушений этики и дисциплины влечет за собой:

- при однократном нарушении – наложение дисциплинарного взыскания, при повторном – вынесение выговора и далее снижение премии в размере _____ рублей;
- за опоздание на работу или за уход с работы до окончания рабочего времени за каждые 10 минут – снижение премии на _____ рублей;
- за опоздание на услугу к клиенту с потерей процедуры – депремирование специалиста на величину стоимости услуги;
- за разглашение коммерческой и служебной информации, а также информации о клиентах, сотрудниках Центра – снижение премии на _____ рублей.

Предложение клиентам предприятия услуг вне Центра, подмена заказанной услуги иной услугой, а также расчет с клиентом за оказанную услугу в кабинете может считаться основанием для немедленного расторжения контракта с сотрудником.

Кроме того, сотрудник, имеющий выговор, может быть лишен на два месяца права заключения договора о повышении квалификации.

При систематических и регулярных нарушениях настоящих Правил администрация предприятия оставляет за собой право в одностороннем порядке расторгнуть трудовой договор с данным работником.

С Правилами ознакомлен(а) и согласен(а),

_____ / _____ /

«_____» _____ 200_____ года

Приложение 15

Примерный договор

коммерческой концессии (франчайзинг)

Г. _____ «_____» _____ 20____ года

_____,
(наименование предприятия-правообладателя)

именуемое в дальнейшем «Правообладатель», в лице

_____,
(должность, Ф.И.О.)

действующего на основании _____

(устава, положения)

с одной стороны, и _____,

(наименование предприятия-пользователя)

именуемое в дальнейшем «Пользователь», в лице

_____,
(должность, Ф.И.О.)

действующего на основании

_____,
(устава, положения)

с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем.

1. Предмет договора

1.1. Согласно настоящему договору Правообладатель обязуется предоставить Пользователю за вознаграждение на указанный в договоре срок право использовать в предпринимательской деятельности Пользователя комплекс принадлежащих Правообладателю исключительных прав, а именно: право на фирменное наименование и коммерческое обозначение Правообладателя, на охраняемую коммерческую информацию, на товарный знак и знак обслуживания.

1.2. Пользователь вправе использовать принадлежащий Правообладателю комплекс исключительных прав на

(указать территорию)

1.3. Срок действия настоящего договора:

1.4. Вознаграждение за пользование комплексом исключительных прав составляет:

и выплачивается в форме

(фиксированных разовых или периодических платежей, отчислений от выручки, наценки

на оптовую цену товаров, передаваемых Правообладателем для перепродажи, и др.)

_____ в следующие сроки:

2. Обязанности Сторон

2.1. Правообладатель обязан:

а) передать Пользователю техническую и коммерческую документацию, предоставить иную информацию, необходимую

Пользователю для осуществления прав, предоставленных ему по настоящему договору, а также проинструктировать Пользователя и его работников по вопросам, связанным с осуществлением этих прав;

б) выдать Пользователю в следующие сроки:

_____,
следующие лицензии

- обеспечив их оформление в установленном порядке;
- в) обеспечить регистрацию настоящего договора в установленном порядке;
- г) оказывать Пользователю постоянное техническое и консультативное содействие, включая содействие в обучении и повышении квалификации работников;
- д) контролировать качество товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) Пользователем на основании настоящего договора;
- е) не предоставлять другим лицам комплекс исключительных прав, аналогичных настоящему договору, для их использования на закрепленной за Пользователем согласно подпункту 1.2 территории, а также воздерживаться от собственной аналогичной деятельности на этой территории.

2.2. С учетом характера и особенностей деятельности, осуществляющей Пользователем по настоящему договору, Пользователь обязуется:

- а) использовать при осуществлении предусмотренной настоящим договором деятельности фирменное наименование, коммерческое обозначение Правообладателя, иные права следующим образом: _____;
- б) обеспечивать соответствие качества производимых им на основе настоящего договора товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг качеству аналогичных товаров, работ или услуг, производимых, выполняемых или оказываемых непосредственно Правообладателем;
- в) соблюдать инструкции и указания Правообладателя, направленные на обеспечение соответствия характера, способов и условий использования комплекса исключительных прав тому, как он используется Правообладателем, в том числе указания, касающиеся внешнего и внутреннего оформления коммерческих помещений, используемых Пользователем при осуществлении предоставленных ему по договору прав;
- г) оказывать покупателям (заказчикам) дополнительные услуги, на которые они могли бы рассчитывать, приобретая (заказывая) товар (работу, услугу) непосредственно у Правообладателя;
- д) не разглашать секреты производства Правообладателя и другую полученную от него конфиденциальную коммерческую информацию;
- е) предоставить следующее количество субконцессий: _____;
- ж) информировать покупателей (заказчиков) наиболее очевидным для них способом о том, что он использует фирменное наименование, коммерческое обозначение, товарный знак, знак обслуживания или иное средство индивидуализации в силу настоящего договора;
- з) не конкурировать с Правообладателем на территории, на которую не распространяется действие настоящего договора.

3. Ответственность Правообладателя по требованиям, предъявляемым к Пользователю

3.1. Правообладатель несет субсидиарную ответственность по предъявляемым к Пользователю требованиям о несоответствии качества товаров (работ, услуг), продаваемых (выполняемых, оказываемых) Пользователем по настоящему договору.

3.2. По требованиям, предъявляемым к Пользователю как к изготовителю продукции (товаров) Правообладателя, Правообладатель отвечает солидарно с Пользователем.

4. Право Пользователя заключить настоящий договор на новый срок

4.1. Пользователь, надлежащим образом исполняющий свои обязанности, имеет по истечении срока настоящего договора право на его заключение на новый срок на тех же условиях.

4.2. Правообладатель вправе отказать в заключении договора коммерческой концессии на новый срок при условии, что в течение трех лет со дня истечения срока настоящего договора он не будет заключать с другими лицами аналогичные договоры коммерческой концессии и соглашаться на заключение аналогичных договоров коммерческой субконцессии, действие которой будет распространяться на ту же территорию, на которой действовал настоящий договор.

5. Заключительные положения

5.1. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания.

5.2. Договор составлен в _____ экземплярах.

5.3. Во всем ином, не урегулированном в настоящем договоре, Стороны будут руководствоваться нормами действующего гражданского законодательства России.

5.4. Адреса и банковские реквизиты Сторон:

Правообладатель: _____

Пользователь: _____

Подписи сторон:

Правообладатель: Пользователь:

М. П. М. П.

Приложение 16

Договор № _____

о конфиденциальности и неразглашении информации

г. _____ «____» _____ 200 ____ года

_____,

(наименование организации, предприятия, кооператива)

именуемое в дальнейшем «Раскрывающая сторона», в лице _____

_____,

(должность, фамилия, имя, отчество)

действующего на основании _____, с одной стороны, и

_____,

(наименование организации, предприятия, кооператива),

именуемое в дальнейшем «Получающая сторона»,

в лице _____,

действующего на основании _____,

с другой стороны, заключили настоящий договор, именуемый в дальнейшем «Договор», о нижеследующем.

Статья 1 (Предмет Договора)

1.1. Раскрывающая сторона передает Получающей стороне определенную информацию, которую считает конфиденциальной или секретом фирмы, а именно касающуюся

Статья 2

Стороны подтверждают понимание важности вопроса и соглашаются принять на себя следующие обязательства.

2.1. В течение _____ лет с даты заключения Договора Получающая сторона не будет разглашать никакой информации, полученной ею от Раскрывающей стороны, являющейся секретом фирмы или конфиденциальной, какому-либо другому лицу, предприятию, организации, фирме и не будет использовать эту информацию для своей собственной выгоды, за исключением цели, названной выше.

2.2. Получающая сторона будет соблюдать столь же высокую степень секретности во избежание разглашения или использования этой информации, какую Получающая сторона соблюдала бы в разумной степени в отношении своей собственной конфиденциальной или являющейся секретом фирмы информации такой же степени важности.

Статья 3

3.1. Любая информация, передача которой оформлена в письменном виде и отнесена обеими сторонами к Договору считается конфиденциальной или секретом фирмы (протокол о передаче информации, Приложение 1).

3.2. Информация не будет считаться конфиденциальной или секретом фирмы и Получающая сторона не будет иметь никаких обязательств в отношении данной информации, если она удовлетворяет одному из следующих пунктов.

1. Уже известна Получающей стороне.

2. Является или становится публично известной в результате неправильного, небрежного или намеренного действия Раскрывающей стороны.

3. Легально получена от третьей стороны без ограничения и без нарушения Договора.

4. Представлена третьей стороне Раскрывающей стороной без аналогичного ограничения на права третьей стороны.

5. Независимо разработана Получающей стороной, при условии, что лицо или лица, разработавшие ее не имели доступа к конфиденциальной или являющейся секретом фирмы информации.

6. Разрешена к выпуску письменным разрешением Раскрывающей стороны.

7. Раскрыта правительству по требованию правительственного органа и Получающая сторона прилагает максимальные усилия, чтобы добиться обращения с этой информацией как с конфиденциальной или являющейся секретом фирмы, либо если раскрытия требует Закон.

Статья 4

4.1. Получающая сторона будет ответственна за следующее

1. Неумышленное разглашение или использование конфиденциальной информации, если сторона не соблюдает столь же высокой степени осторожности, какую бы она соблюдала в разумных пределах в отношении своей собственной конфиденциальной или являющейся секретом фирмы информации аналогичной важности, и после обнаружения неумышленного разглашения или использования этой информации она не пытается прекратить ее неумышленное разглашение или использование.

2. Несанкционированное разглашение или использование конфиденциальной или являющейся секретом фирмы информации лицами, которые работают или работали на фирму по найму, если ей не удается охранять эту информацию со столь же высокой степенью тщательности, какую бы она соблюдала в разумных пределах в отношении своей собственной конфиденциальной или являющейся секретом фирмы информации аналогичной важности.

4.2. Получающая сторона назначает указанное ниже лицо своим Ответственным за Секретность для получения по ее поручению всей конфиденциальной или являющейся секретом фирмы информации согласно договору. Получающая сторона может сменить своего Ответственного за Секретность в _____ – дневный срок после назначения.

4.3. Вся информация, выдаваемая Раскрывающей стороной Получающей стороне в какой-либо форме, согласно Договору, будет и останется исключительной собственностью Раскрывающей стороны, и данные и любые их копии должны немедленно возвращаться Раскрывающей стороне по письменному требованию или уничтожаться по усмотрению Раскрывающей стороны.

Статья 5

5.1. Ни одна из сторон не будет разглашать факт существования Договора без предварительного согласия другой стороны.

5.2. Договор не может быть поручен или передан Получающей стороной в силу закона или смены руководства. Любая попытка Получающей стороны получить договор без предварительного письменного соглашения Раскрывающей стороны будет недействительной. Если третья сторона возбудит субиск или другое юридическое действие на предмет раскрытия какой-либо конфиденциальной информации, Получающая сторона немедленно уведомит Раскрывающую сторону и обеспечит ей помочь, какую Раскрывающая сторона потребует для предотвращения разглашения.

Статья 6

Настоящий Договор подлежит юрисдикции и толкованию в соответствии с законами

6.1. Выигравшая сторона в любом иске или судебном разбирательстве между сторонами, вытекающем из настоящего Договора или связанном с ним, будет иметь право на возмещение в разумных пределах гонораров ее адвокатам и издержек, понесенных в связи с любым таким иском или судебным разбирательством.

6.2. В случае установления вины Получающей стороны в разглашении конфиденциальной или являющейся секретом фирмы информации Раскрывающая сторона по своему усмотрению имеет право возместить убытки, понесенные в связи с разглашением или использованием этой информации, либо получить от Получающей стороны штраф в размере, оговоренном письменным образом при передаче информации.

Статья 7

7.1. Все устные оговорки по настоящему Договору не имеют силы.

Договор может быть видоизменен или дополнен только в письменной форме, подписанной обеими сторонами.

7.2. Стороны согласились, что споры между ними будут решаться

В _____

7.3. Подписанный текст вводит настоящий Договор в силу с « ____ »

_____ 200_ г. по « ____ » 200_ г.

7.4. Ответственный за соблюдение режима секретности: _____

Статья 8

Юридические адреса и подписи сторон

Раскрывающая сторона _____

Получающая сторона _____

В случае изменения юридического адреса, расчетного счета или
обслуживающего банка стороны обязаны в _____ – дневный срок
уведомить об этом друг друга.

Комментарии

Подобный договор рекомендуется использовать в случаях, когда требуется повысить гарантии сохранения в тайне ваших коммерческих секретов. Нормативных документов в российском праве по данному типу договора нет, поэтому взаимоотношения сторон регламентируются только условиями договора.

1. Конфиденциальная или являющаяся секретом фирмы информация – понятие, определенное только в западной практике. В российском праве оно пока отсутствует, поэтому только многочисленные его упоминания в тексте договора позволяют юридически однозначно их определить.
2. Приложение к договору содержит произвольно разработанную форму бланка. Информация, записанная на таком бланке, будет считаться секретной. Бланки должны быть строгой отчетности. Коммерческой тайной может быть только информация, которую невозможно получить никаким открытым способом.
3. В договоре рекомендуется оговаривать размеры штрафов за разглашение передаваемой информации.

Приложение 17

Образец

Договор №_____

доверительного управления имуществом

Г. _____ «____» 200 ____ года

_____,

(наименование предприятия – учредителя управления)

именуемое в дальнейшем «Учредитель», в лице _____

_____,

(должность, Ф.И.О.)

действующего на основании _____

_____,

(устава, положения)

одной стороны, и _____

_____,

(наименование предприятия-управляющего)

именуемое в дальнейшем «Управляющий», в лице _____

_____,

(должность, Ф.И.О.)

действующего на основании _____
_____,

(устава, положения)

с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем.

1. Предмет договора и другие общие положения

1.1. Согласно настоящему договору Учредитель управления передает Управляющему на определенный срок имущество в доверительное управление, а Управляющий обязуется осуществлять управление этим имуществом в интересах Учредителя управления.

1.2. Передача имущества в доверительное управление не влечет перехода права собственности на него к Управляющему.

1.3. Управляющий вправе совершать в отношении переданного в управление имущества любые юридические и фактические действия в интересах Учредителя.

1.4. Сделки с переданным в управление имуществом Управляющий совершает от своего имени, указывая при этом, что он действует в качестве доверительного управляющего, посредством отметки в письменных документах после имени или наименования Управляющего «Д.У.».

1.5. Объектом доверительного управления является _____

(предприятие, другой имущественный комплекс,

отдельный объект из числа недвижимых, ценные бумаги,

исключительные права либо другое имущество)

именуемое в дальнейшем «имущество».

1.6. Размер вознаграждения Управляющего составляет: _____

_____ и выплачивается в следующие

сроки и в следующем порядке: _____

1.7. Имущество, переданное в доверительное управление, отражается у Управляющего на отдельном балансе, и по нему ведется самостоятельный учет.

1.8. Для расчетов по деятельности, связанной с доверительным управлением, открывается отдельный банковский счет.

1.9. Имущество передается в следующем порядке: _____

2. Права и обязанности Управляющего

2.1. Управляющий осуществляет в пределах, предусмотренных законом, правомочия собственника в отношении имущества, переданного в доверительное управление. Распоряжение недвижимым имуществом Управляющий осуществляет в следующих случаях:

2.2. Права, приобретенные Управляющим в результате действий по доверительному управлению имуществом, включаются в состав переданного в доверительное управление имущества. Обязанности, возникшие в результате таких действий Управляющего, исполняются за счет этого имущества.

2.3. Для защиты прав на имущество, находящееся в доверительном управлении, Управляющий вправе требовать всякого устранения нарушения его прав в соответствии со статьями 301, 302, 304 и 305 ГК РФ.

2.4. Управляющий представляет Учредителю отчет о своей деятельности в следующие сроки и в следующем порядке:

2.5. Управляющий имеет право на возмещение понесенных им расходов за счет доходов от использования имущества.

3. Ответственность Управляющего

3.1. Управляющий, не проявивший должной заботливости об интересах Учредителя, возмещает Учредителю убытки, причиненные утратой или повреждением имущества, с учетом его естественного износа, а также упущенную выгоду.

3.2. Управляющий несет ответственность за причиненные убытки, если не докажет, что эти убытки произошли вследствие непреодолимой силы либо действий Учредителя.

3.3. Долги по обязательствам, возникшим в связи с доверительным управлением имуществом, погашаются за счет этого имущества. В случае недостаточности этого имущества взыскание может быть обращено на имущество Управляющего, а при недостаточности и его имущества – на имущество Учредителя, не переданное в доверительное управление.

4. Заключительные положения

4.1. Настоящий договор заключен сроком до:

4.2. При отсутствии заявления одной из Сторон о прекращении настоящего договора по окончании срока его действия он будет считаться продленным на тот же срок и на тех же условиях.

4.3. При отказе одной Стороны от настоящего договора другая Сторона должна быть уведомлена об этом за три месяца до прекращения договора.

4.4. При прекращении настоящего договора имущество, находящееся в доверительном управлении, передается Учредителю.

4.5. Договор составлен в _____ экземплярах.

4.6. Адреса и банковские реквизиты Сторон:

Подписи сторон:

Учредитель Управляющий

(подпись) (подпись)

М. П. М. П.

Приложение 18

Образец

Договор купли-продажи предприятия

г. _____ «___» ____ 20 ____ года

_____ именуем____ в дальнейшем

(наименование предприятия, организации, учреждения),

«Продавец», в лице _____

_____, действующего

(должность, Ф. И. О.)

на основании _____

_____, с одной стороны,

(устава, положения, доверенности)

и _____, именуем____

(наименование предприятия, организации),

в дальнейшем «Покупатель», в лице _____

_____,

(должность, Ф. И. О.)

действующего на основании

_____,

(устава, положения, доверенности)

с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем.

1. Предмет договора

1.1. Продавец обязуется передать в собственность Покупателя предприятие _____, в дальнейшем именуемое «Предприятие», в целом как имущественный комплекс, а Покупатель обязуется принять Предприятие и уплатить за него денежную сумму (цену), указанную в настоящем договоре.

1.2. Состав и стоимость продаваемого Предприятия определяются в приложениях к настоящему договору, которые указаны в пункте 6.1 настоящего договора и являются его неотъемлемой частью.

1.3. Имущество, права и обязанности, перечисленные в документах, указанных в пункте 6.1 настоящего договора, подлежат передаче Продавцом Покупателю.

1.4. Предприятие пригодно к использованию для следующих целей.

1.4.1. _____

1.4.2. _____

2. Обязанности сторон

2.1. Продавец обязуется

2.1.1 Передать Предприятие Покупателю «____» ____ 20 __ г.

по передаточному акту, в котором указываются:

2.1.1.1) данные о составе предприятия;

2.1.1.2) данные об уведомлении кредиторов о продаже предприятия;

2.1.1.3) сведения о выявленных недостатках переданного имущества;

2.1.1.4) перечень имущества, обязанности по передаче которого не исполнены Продавцом ввиду его утраты.

2.1.2. Предприятие считается переданным Покупателю со дня подписания передаточного акта обеими сторонами.

2.1.3. Письменно уведомить всех кредиторов по обязательствам, включенным в состав продаваемого Предприятия, не позднее _____ дней до передачи Предприятия в соответствии с пунктом 2.1.1 настоящего договора.

2.1.4. Уведомить Покупателя о согласии (несогласии) кредиторов по долгам, включенным в состав предприятия, на перевод долга на Покупателя не позднее «____» ____ 20 __ г.

2.2. Покупатель обязуется

2.2.1. Осуществить приемку Предприятия «____» ____ 20 __ г.

2.2.2. Уплатить за Предприятие его цену в соответствии с пунктом 3 настоящего договора.

3. Цена предприятия и порядок расчетов

3.1. Цена Предприятия составляет _____ рублей.

3.2. Покупатель обязан оплатить указанную сумму в течение ____ дней с момента подписания передаточного акта.

3.3. Расчеты по договору производятся путем

4. Ответственность сторон

4.1. За просрочку платежа Покупатель уплачивает Продавцу штраф в размере _____ от суммы договора и пеню из расчета _____ от суммы договора за каждый день просрочки.

4.2. Меры ответственности сторон, не предусмотренные в настоящем договоре, применяются в соответствии с нормами гражданского законодательства, действующего на территории России.

5. Порядок разрешения споров

5.1. Споры и разногласия, которые могут возникнуть при исполнении настоящего договора, будут по возможности разрешаться путем переговоров между сторонами.

5.2. В случае невозможности разрешения споров путем переговоров стороны после реализации предусмотренной законодательством процедуры досудебного урегулирования разногласий передают их на рассмотрение в _____

(указать наименование и местонахождение третейского,

_____).

арбитражного суда, выбранного сторонами для разрешения споров)

6. Заключительные положения

6.1. Приложениями к настоящему договору являются следующие документы

6.1.1. Акт инвентаризации, составленный «__» 20 __ года (Приложение 1).

6.1.2. Бухгалтерский баланс, составленный «__» 20 __ года (Приложение 2).

6.1.3. Заключение аудиторской фирмы (аудитора) «_____» о составе и стоимости предприятия, составленное «__» 20 __ года (Приложение 3).

6.1.4. Перечень всех долгов (обязательств), включаемых в состав предприятия, с указанием кредиторов, характера, размера и сроков их требований, составленный на «__» 20 __ года (Приложение 4).

6.2 Покупатель и Продавец, подписав настоящий договор, подтверждают факт предварительного рассмотрения документов, указанных в пункте 5.1 настоящего договора, в соответствии с требованиями пункта 2 статьи 561 ГК РФ.

Кредиторы по обязательствам, включенными в состав продаваемого Предприятия, должны быть до его передачи Покупателю письменно уведомлены о его продаже одной из сторон договора продажи Предприятия.

6.3. Любые изменения и дополнения к настоящему договору действительны лишь при условии, что они совершены в письменной форме и подписаны надлежаще уполномоченными на то представителями сторон.

Приложения к настоящему договору составляют его неотъемлемую часть.

6.4. Настоящий договор составлен в двух экземплярах на русском языке. Оба экземпляра идентичны и имеют одинаковую силу. У каждой из сторон находится один экземпляр настоящего договора.

Адреса и банковские реквизиты сторон:

Продавец _____

Покупатель _____

Подписи и печати сторон

Продавец _____

Покупатель _____

Комментарии специалистов. Договор купли-продажи предприятия

При заключении договора купли-продажи предприятия салонного бизнеса покупатель получает все законные права на имущественный комплекс только после обязательного прохождения трех этапов регистрации данного договора:

- государственной регистрации договора;
- передачи предприятия по акту приема-передачи;
- государственной регистрации права собственности.

Также для данного вида деятельности необходимо дополнительно пройти все этапы получения разрешительной документации на данный вид деятельности: от Роспотребнадзора (бывший Санэпиднадзор), пожнадзора МЧС, местной администрации (при необходимости), а также повторно получить медицинскую лицензию (при оказании медицинских услуг населению).

Если у продавца предприятия имелась вся перечисленная документация, то повторное оформление может пройти довольно несложно, но все равно займет от двух месяцев до полугода.

При получении свидетельства о государственной регистрации стороны составляют акт приема-передачи предприятия. Подписание данного документа является основанием для обращения продавца или покупателя в органы юстиции с заявлением о регистрации права собственности на данное предприятие.

При этом стоит учесть следующий важный момент: при оформлении акта приема-передачи к покупателю переходят только существующие по данному предприятию риски. А вот право собственности появляется только после его государственной регистрации.

Также при оформлении сделок по приобретению имущества предприятия следует проверить наличие у продавца права владения на данный имущественный комплекс. К сожалению, нередки случаи мошенничества. Следует обратиться с официальным запросом о подтверждении прав владения, например, в регистрационную палату, патентное ведомство и т. п.

Аналогично при принятии решения о приобретении предприятия салонного бизнеса покупателю следует предварительно обратиться в согласующие и лицензирующие организации с запросом о действительном наличии у предприятия всей необходимой документации.

Рекомендуется тщательно проверять всю имеющуюся у продавца документацию на «юридическую чистоту»: детально ознакомиться со всеми учредительными документами, изучить все записи, подписи, печати, разрешения и т. п. Документальные несоответствия в дальнейшем могут стать основанием для расторжения данной сделки.

Известны случаи, когда при приобретении предприятия на этапе проверки документации обнаруживались нарушения при оформлении разрешительной документации либо она просто отсутствовала. Так в одном случае на предприятии не было оформлено выделение электрических мощностей, в другом – медицинская лицензия была оформлена с нарушениями, в третьем – были допущены нарушения в оформлении прав собственности на недвижимость.

Несколько советов

При оформлении сделок с недвижимостью следует детально оформлять ее описание. Также следует стремиться к тому, чтобы в договоре была отражена действительная цена сделки. Это обеспечит покупателю определенные гарантии возврата средств при выявлении нарушений.

Оплату сделки лучше разбить на несколько частей: в начале продавцу выплачивается задаток, который может быть возвращен (в двойном размере) при отказе от сделки со стороны продавца. При этом задаток остается у продавца, если от сделки откажется покупатель. Затем оставшаяся сумма выплачивается только после получения покупателем свидетельства о государственной регистрации права собственности на данное предприятие.

Примечания

1

Климазон – оборудование парикмахерского зала для ускорения процесса окрашивания волос на основе инфракрасного излучения.