

Кейс. Что мешает танцору

ТАНЦКЛУБ «ОКТАВА», НЕ ТАК ДАВНО ОТКРЫВШИЙСЯ В САМОМ ЦЕНТРЕ РОССИЙСКОЙ СТОЛИЦЫ, С ПЕРВОГО ДНЯ ОРИЕНТИРОВАН НА СОСТОЯТЕЛЬНУЮ ПУБЛИКУ. КАЧЕСТВЕННЫЕ УСЛУГИ ТАНЦЕВАЛЬНОЙ ШКОЛЫ ОКАЗАЛИСЬ ВОСТРЕБОВАННЫМИ — НО ТОЛЬКО НА СТАРТЕ ПРОЕКТА. ДОВОЛЬНО СКОРО «ОКТАВА» НАЧАЛА ИСПЫТЫВАТЬ СЕРЬЕЗНЫЕ ТРУДНОСТИ С ПРИВЛЕЧЕНИЕМ КЛИЕНТОВ — ИХ СЕЙЧАС ВТРОЕ МЕНЬШЕ, ЧЕМ ТРЕБУЕТСЯ ДЛЯ ВЫХОДА НА РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ.

Через неделю танцевальный клуб отметит год со дня открытия. Основатель и директор «Октавы» Нина Сергеева с детства интересовалась танцами и успела поучиться в нескольких танцевальных школах. За годы своего увлечения она так и не нашла устраивавшей ее школы: «Я накопила богатый потребительский опыт. В каждой из школ мне что-то не нравились: либо учителя, либо методы их преподавания, где-то не удовлетворяло качество помещений, а где-то — просто атмосфера. И однажды решила, что должна сделать все по-своему». Загоревшись идеей открыть современный танцевальный клуб, госпожа Сергеева, по ее словам, решила взять кредит в одном из московских банков. Нина Сергеева: «Я умею убеждать и через какое-то время смогла получить заем, необходимый для реализации своего замысла». Деньги пошли на аренду, проектирование и отделку помещения (120 кв. м), расположенного не где-нибудь, а на Никольской улице, в двух шагах от Красной площади. Значительная часть стартовых инвестиций в клуб, составивших, по словам Нины Сергеевой, около \$70 тыс., была направлена на закупку импортного оборудования и материалов (профессиональных станков, зеркал, сценического линолеума), а также на оплату услуг преподавателей с опытом и высокой квалификацией. На сегодня школа имеет полтора десятка сотрудников, из которых девять — учителя танцев. Среди них есть известные и заслуженные мастера своего дела.

Танцы плюс

Обучение танцам — классическим и модернистским (от ретро до танца живота и стрипа) — изначально было решено позиционировать как услугу для среднего класса. Была уверенность, что преуспевающий клиент в столице

готов платить за интересный и небанальный досуг. Типичному ученику танцевальной VIP-школы 25–30 лет, он живет и работает в Москве.

Среди клиентов много бизнес-леди, мужчин — не более трети. Нина Сергеева говорит, что клуб нацелен на делового человека с доходом от \$500 в месяц. Кстати, примерно каждый десятый посетитель «Октавы» — иностранец. По словам госпожи Сергеевой, принципиальным отличием «Октавы» от традиционных школ является лимитированное число учеников в группе: как правило, не более 8–10 (в обычных заведениях подобного рода эта цифра гораздо выше, 15–20 человек). Благодаря этому преподаватель может работать с каждым учеником практически индивидуально. Другой важной особенностью своего подхода Нина Сергеева считает длину цикла обучения танцам, что серьезно влияет на качество уроков: «В некоторых известных мне школах работа строится по принципу: пришел, заплатил, час позанимался, а может, просто проболтался — и ушел. В лучшем случае запомнил два-три па. У нас же действует абонементная система. Мы обучаем человека пошагово — постепенно переходя от простого к сложному. Под контролем преподавателей, которые, кстати, в группах не меняются, студенты должны быть полностью вовлечены в процесс — иначе мы просто не добьемся своей цели на- учить человека танцевать».

Танцуют не все

Появление «Октавы» на рынке не осталось без внимания — в летний сезон (для большинства клиентов отпускной) танцклуб привлек около 40 человек. Но в дальнейшем прирост клиентуры оказался менее впечатляющим. «На презентациях клуба реакция публики всегда одна и та же: горящие глаза, восторг и море вопросов. Обещают прийти, но впоследствии о них ничего не слышно», — рассказывает Нина Сергеева. Сейчас в клубе занимается 80–90 учеников в месяц (в общей сложности через него прошло около 200 человек). Соразмерность клиентуры сумме долгов и накладных расходов в своем бизнесе Нина Сергеева определяет так: «80 человек — это примерно вдвое меньше, чем необходимо для выживания. 300 учеников позволят нам вовремя и в полном объеме рассчитываться по взятым на себя обязательствам и даже что-то инвестировать в развитие. Идеал и одновременно пропускная способность наших залов — 600 человек».

Работа над техникой

По мнению некоторых клиентов клуба, директор «Октавы» могла промахнуться в глав- ном — концепции бизнеса. Но Нина Сергеева с этим

категорически не согласна. Она безгранично верит в совершенство идеи. Ее же собственное мнение о проблемах развития сводится к просчетам в тактике. Правда, что и где именно происходит не так, руководитель «Октавы» сказать затрудняется. «Вроде бы все делается правильно», — полагает госпожа Сергеева. Допустим, с продуктом и вправду полный порядок. Возможно, тогда ревизии требуют три другие слагаемые классической матрицы маркетинга: цена, каналы и способы продвижения. Цена услуги — «более чем нормальная, и даже довольно низкая, с точки зрения многих из наших клиентов». Абонемент на 10 вечерних занятий в клубе стоит \$140 или \$110 в дневные часы (среднерыночная стоимость такого же количества занятий по Москве — \$60–80). Индивидуальная работа с преподавателем обходится \$50 за урок. Кстати, более затратный вариант выбирает примерно четверть клиентов клуба, и никто не жалуется на дороговизну. Каналы и методы продвижения услуг «Октавы» вполне традиционны. Это прежде всего размещение рекламы в культурно-развлекательных журналах, из которых самым эффективным носителем Нина Сергеева считает выходящую раз в две недели «Афишу». «Примерно половина клиентов, приходящих к нам по рекламе, узнает о школе именно из этого издания», — отмечает госпожа Сергеева. Неплохо работают модули в газете The Moscow Times — ее внимательно читают иностранцы. А вот отдачи от рекламы на телевидении (ТНТ, ТВ7) школа так и не почувствовала. Еще одно средство продвижения — web-сайт, но появился он совсем недавно и статистика его посещений пока не ведется. Танцклуб участвует в любых мероприятиях, где так или иначе может продемонстрировать целевой группе мастерство своих преподавателей. На месте в большом количестве распространяется рекламная полиграфия — буклеты или открытки со скидкой предъявителю. В ближайших планах «Октавы» — организовать на базе клуба концертную деятельность. Тем самым у школы появляется дополнительный источник дохода и гарантирован активный промоушн ее услугам. Но все, что делалось клубом до сих пор, было направлено на привлечение частного клиента. В то же время многообещающим Нина Сергеева считает продвижение услуг клуба на корпоративном рынке (например, через распространение мультимедийных презентаций). Но идея эта возникла буквально на днях, поэтому предложения по ее реализации в целом выглядят сыровато. Кстати, развивать перспективное направление поручено новому сотруднику «Октавы» — менеджеру по рекламе и развитию (примечательно, что прежде такой позиции в танцевальном клубе не было).

Танцы до упаду

Дефицит клиентов и, как результат, невыполнение финансовых планов ставит школу в уязвимое положение перед кредитором. Понимая все неприятности, которыми может обернуться нарушение графика погашения задолженности, Нина Сергеева всеми силами старается исправить ситуацию. Тем более что от успеха в решении текущих финансовых проблем напрямую зависит, сможет ли школа в будущем расширить свои площади, как это поначалу планировалось. Нина Сергеева: «Такой бизнес, как наш, окупается за три, в лучшем случае за два года. Признаюсь, первое время у меня на этот счет были иллюзии — отсюда несколько ошибочные прогнозы, на которых строились мои договоренности по поводу скорого возврата средств. Я продолжаю считать бизнес-идею блестящей и востребованной рынком. Другое дело, что нужны грамотные рекомендации по ее развитию».

1. Сформулируйте цели посетителей клуба и ту ценность, которую им должен предоставлять клуб танцев
2. Кто является целевой аудиторией клуба танцев?
3. Какие маркетинговые мероприятия могут улучшить положение на рынке клуба танцев?