

Глава 3

Ценообразование —
забудьте про себестоимость

Раз в стране бродят какие-то денежные знаки, то должны быть люди, у которых их много.

*Теорема точечного накопления
капитала Остана Бендера*

Реальная ценность — это вовсе не та ценность, которой обладает сам по себе твой товар или услуга, а ценность, которой он наделен в сознании клиента. Если клиент считает, что твой товар стоит пять долларов, то он действительно стоит пять долларов.

Билл Бишоп

В одном из номеров журнала «Правильный автосервис» в 2005 или 2006 году была статья о том, как проводилось исследование цен на услуги СТО, точнее говоря, на покраску капота «Peugeot 206». Редакция обзванивала только те сервисы, которые давали рекламу в различные печатные издания, спрашивали про стоимость окраски, цену нормо-часа и сроки. Как вы думаете, какой был разброс цен? Минимум 4100 рублей, а максимум... 18 200 рублей! Разница четырехкратная. Притом что никто даже не упоминал о гарантиях и никак не обосновывал саму цену.

В 2007 году журнал «Ремзона» проводил свое исследование ценовой политики ста московских СТО. Там, где использовались нормо-часы (приблизительно на 50% станций), диапазон стоимости для слесарных работ на иномарки оказался от 650 до 1080 рублей, на кузовные работы нормо-час стоил от 720 до 1800 рублей.

В 2009 году компания GiPA Россия (www.gipa.eu) все в том же «Правильном автосервисе» делится результатами своих исследований уже в общероссийском масштабе. Кстати, судя

по этим данным, среди независимых СТО нормо-часы в своей работе используют около 41% станций. Так вот, из графиков видно, что цены колеблются в очень больших диапазонах: если в Центральном регионе стоимость нормо-часа у независимого автосервиса составляет примерно 61% от стоимости нормо-часа официального дилера, то в Уральском регионе — это 80%, а в Дальневосточном — цены на услуги независимых СТО примерно на 10% выше, чем у дилеров!

Задайте себе сейчас вопрос — почему у вас на услуги установлены именно такие цены, которые установлены? Почему не выше или ниже?

Для большинства сервисменов ответ прост — прикинули, поразмыслили и сделали такие. Я более чем уверен, что вы не можете сказать мне, какие цены имеют ваши конкуренты в радиусе 10 километров на те же услуги, которые предоставляете вы. А если бы знали, то увидели бы одну интересную вещь: на некоторые услуги у конкурентов цены выше, на некоторые ниже. И никаких закономерностей.

Посмотрите на рис. 3.1. Это знаменитая кривая зависимости спроса от цены. Чем выше цена — тем меньше спрос, чем ниже цена — тем выше спрос. Каждая ваша услуга имеет определенную цену и определенный спрос. Кого-то ваша цена устроит, кому-то будет не по карману, а кто-то купил бы у вас эту услугу даже при вдвое большей цене. Здесь нас интересует общий объем продаж, который показан заштрихованным прямоугольником. Это выручка, которую вы получаете при вашей цене. При этом вы теряете ту часть прибыли, которая была бы при более высокой цене, и ту часть спроса, которая была бы при низкой цене.

Кривая, которая будет у **вас**, зависит от множества факторов. Она может быть, например, вот такой (рис. 3.2): при повышении цены спрос снизится незначительно и ваша итоговая выручка от продажи этой услуги окажется больше, чем при старой цене.

Более того, может быть и такой вариант (рис. 3.3): когда вы поднимаете цену — спрос растет!

Знаете, что самое интересное, — вы никогда не сможете предсказать, как будет выглядеть эта кривая, и узнать это можно лишь опытным путем: меняя цены и замеряя результаты. Поэтому запомните одну простую вещь — очень часто,

продавая какую-то услугу по более высокой цене, можно получить больше прибыли, при том что количество продаж, возможно, будет меньше, чем при низкой цене. То есть когда вам 10 человек заплатят по 1000 рублей, получится 10 000 рублей. Если вы поднимаете цену до 1500 и вам платят не 10, а 8 человек, это получается уже 12 000 рублей — и вы в плюсе, несмотря на снижение спроса.

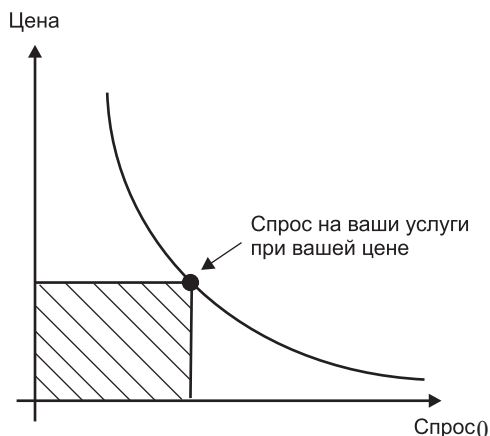


Рис. 3.1

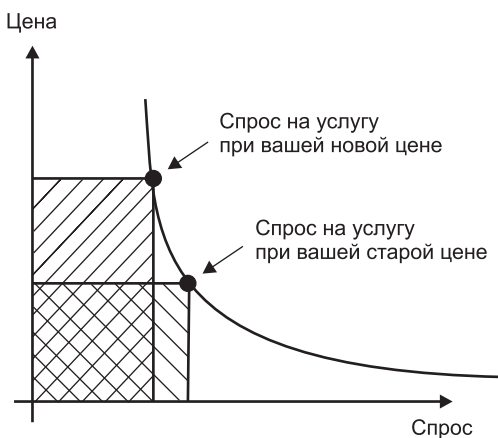


Рис. 3.2

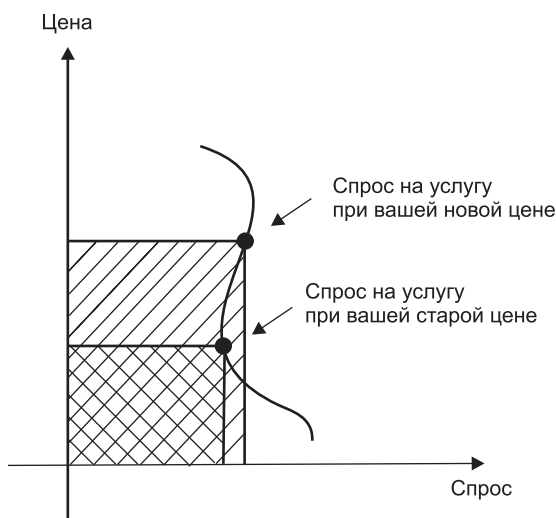


Рис. 3.3

На самом деле то, как будет выглядеть ваша кривая спроса, зависит только от вас — от того, **кому** вы продаете свои услуги, **как** вы это делаете и **как** вы преподносите и обосновываете клиентам цену.

Цена — это очень гибкий параметр, с которым можно смело экспериментировать. Например, в «Автосервисе-ВДВ», который занимается ремонтом «Audi» и «VW», нет различий в цене нормо-часа на слесарные работы в зависимости от класса или модели машины. Он будет стоить одинаково как для небольшого «VW Golf», так и для огромной «Audi A8». Машины делят на классы в случае кузовного ремонта, но причиной этому являются только требования страховых компаний.

У большинства владельцев и руководителей СТО есть мнение, что цена является чуть ли не ключевым фактором привлечения клиентов. И это полная чушь. Во-первых, с чего вы взяли, что все люди сравнивают цены в разных автосервисах? Очень большой процент людей не станет звонить во второй автосервис, если их устроит цена в первом, с которым они только что разговаривали. Шокирующая новость — во втором сервисе цена может быть в полтора раза ниже, но клиент об

этом уже никогда не узнает. Есть и те, кто сравнивает несколько предложений между собой. Подчеркиваю — предложения, а не просто цены. Возьмем для примера статистику GiPA Россия (www.gipa.eu) по критериям выбора СТО у автовладельцев (рис. 3.4).



Рис. 3.4

Низкие цены только на пятом месте. Помните, что я сказал про тех, кто сравнивает между собой несколько предложений? Цена услуги — это всего лишь часть «предложения». Даже близость к дому более важна, не говоря уже о гарантии или скорости работ.

Конечно, есть и «реношники», для которых цена — самый главный критерий. К счастью, их немного, около 10–15% от общей массы клиентов. И самое лучшее, что вы можете сделать по отношению к этим людям, — не обслуживать их. Они приносят в разы больше проблем, чем вы сможете получить с них прибыли. И помните, что пока один из таких клиентов занимает своей машиной ваш подъемник, от вашей приемки со вздохом разочарования уходит человек с толстым кошельком, которому отказали в обслуживании из-за того, что все занято. А прибыли с него можно было бы получить гораздо больше.

Почему попытки привлечь клиентов низкой ценой — это тупик?

Во-первых, низкие цены привлекают самых проблемных клиентов. Это, в общем-то, очевидно, поскольку именно для этой категории цена является самым значимым фактором.

Во-вторых, чем ниже ваши цены, тем больше клиентов вы должны обслуживать для получения нормальной прибыли. Когда вы поднимаете цены, часть клиентов от вас уходит, но при этом у вас как минимум освобождается время для поиска новых клиентов, а прибыль чаще всего даже остается на том же уровне. Проблема с ценами не в рынке и не в клиентах, а у вас в голове. Уже сейчас в вашем городе есть люди, которые платят кому-то другому гораздо больше, чем вам. Я знаю, что вы можете ответить: «Эх, Дмитрий, вы просто у нас в городе не были, тут денег ни у кого нет». Скажу прямо — так не бывает. Не бывает, что денег нет у всех. Бывает, что их нет у 90% населения, но есть у остальных 10%. Если люди в вашем городе покупают квартиры и машины, значит, деньги есть, только платят их не вам. И одной из самых правильных стратегий для повышения прибыли является привлечение «денежных» клиентов. Тех, кто не будет бледнеть и морщиться при упоминании о том, что нужно дополнительно поменять колодки, а просто заплатит деньги. Тех, кто не будет говорить: «Ты мне проволокой примотай, а я уж как-нибудь сам потом». Тех, кто не будет торговаться и пытаться выбить скидку на замену масла за 300 рублей.

В-третьих, всегда найдется тот, кто сможет предложить более низкую цену. Всегда будет «Дядя Вася из Гаража». Любое преимущество по цене всегда временно. Если вы пытаетесь отстроиться от конкурентов и заманить к себе клиентов низкой ценой, то весь ваш бизнес построен на том факте, что вы дешевле. Как только вы перестаете быть дешевле всех, у вас не остается никаких преимуществ. Вы теперь не можете сказать, что у вас самые низкие цены, потому что у Петровича в соседнем ГСК цены еще ниже.

В-четвертых, процент постоянных клиентов у вас будет намного ниже, чем нужно. Если клиенты вас выбрали из-за цены, то они от вас с легкостью и уйдут из-за цены. А для автосервиса

именно постоянные клиенты являются основным источником *стабильной* прибыли.

В-пятых, когда у вас низкие цены, вы лишаетесь возможности применять самые эффективные маркетинговые методики. На большинстве семинаров по продажам предлагается упражнение по описанию своего идеального клиента. Однако мало кто говорит, что привлечение «идеальных» клиентов (например, тех, кто платит по вашим ценам без каких-либо вопросов и не доставляет вам проблем) стоит дороже, чем привлечение среднестатистического автовладельца. Если взять все каналы привлечения клиентов, то среди них можно выделить несколько типов: бесплатные, дешевые, средней стоимости и дорогие. Уверен, если вы посмотрите на ваши источники новых клиентов, то окажется, что вы не используете дорогие методы и, скорее всего, даже не используете средние по цене. И это пытаются делать все вокруг — вложить как можно меньше в рекламу, но при этом получить как можно больше клиентов.

Когда у вас есть хорошая норма прибыли, вы можете использовать те методы, которые вашим конкурентам недоступны. И бизнес нужно строить так, чтобы у вас была возможность вложить в привлечение клиента денег больше, чем вкладывает любой ваш конкурент. В этом случае проблема конкуренции для вас перестает существовать в принципе. Для этого, как я уже говорил, вы должны знать ваши цифры.

Таким образом, *у вас нет абсолютно никаких причин устанавливать у себя низкие цены*. Выгода, которую вы видите, — это всего лишь мираж. В конце концов, вы станете похожи на индейца из анекдота, который покупал яйца по рублю за штуку, варил, продавал по рублю за штуку, а себе оставлял навар.

Почему же владельцы и руководители автосервисов так любят снижать цены?

Ответ на самом деле не совсем очевиден. Дело в том, что большинство владельцев автосервисов по своей природе являются «технарями» и для них делать что-то руками или просто выполнять техническую задачу намного проще, чем

разбираться в каком-то там «маркетинге-шмаркетинге». Они хотят заниматься тем, чем умеют, — чинить машины, хотя на самом деле им стоит заниматься совсем другим — продавать услуги авторемонта. А поскольку слово «продавать» для многих из них звучит вообще как ругательство, то они продолжают заниматься «ручным трудом». Так каким образом можно привлечь клиентов, чтобы долго не разбираться в этом вопросе и скорее заняться любимым делом — починкой машин? Первое, что приходит на ум «технарю», — снизить цены. Этот ход кажется для него самым очевидным и самым простым.

К сожалению, это путь в никуда. Уметь чинить машины и уметь успешно вести бизнес по ремонту машин — это две абсолютно разные вещи. Чтобы чинить машины, вам нужно разбираться в машинах. Чтобы иметь прибыльный автосервис, вам нужно разбираться в том, как привлечь клиентов и как продать им свои услуги. Вам нужно уметь разбираться в людях, в маркетинге, в продажах. Именно поэтому, оставаясь «технарем», вы никогда не сможете подняться выше определенного уровня. Количество времени в сутках ограничено, и если вы занимаетесь ручным трудом, то ваши результаты тоже ограничены. В конце концов, вы упруетесь в потолок. Это может быть высокий потолок, выше и доходнее, чем у многих, но тем не менее это потолок.

Единственный способ выйти из заколдованного круга — это приложить свои усилия, свое время и ресурсы к другой точке. Сегодня очень много кто умеет чинить машины, но очень мало кто умеет грамотно находить и привлекать клиентов, машины которых можно чинить. Если вы умеете привлекать клиентов, то найти тех, кто выполнит техническую работу, — не проблема.

Необоснованные и необдуманные скидки — зло

Скидки, которые используют во многих автосервисах, наносят бизнесу огромный вред. С ними нужно быть очень и очень аккуратными, потому что это не более чем маркетинговый инструмент. Если его применять не по назначению, будет только хуже.

В большинстве случаев желание использовать скидки происходит оттуда же, откуда и соблазн привлечь клиентов низкими ценами. Возьмем, к примеру, дисконтные карты для постоянных клиентов, которые есть в каждом втором автосервисе. Людям выдают карты на 5, 10, 15%-ную скидку для того, чтобы они стали постоянными клиентами. Это из той же серии, что и низкая цена, — я не хочу работать головой, поэтому дам карту со скидкой, и это гарантирует мне удержание клиента.

Не гарантирует.

Если человеку не понравилось, как вы его обслужили, то карта не спасет положения. Если его все устраивает, то он заплатит вам денег даже без карты со скидкой. И если вы даете скидку просто так, то это говорит лишь о том, что вы не уверены в своих услугах и в своем качестве.

Забудьте про себестоимость

Я стараюсь покупать все книги на тему автобизнеса, которые выходят на русском языке. Их очень мало, но тем не менее они существуют. И почти в каждой из них есть глава про ценообразование, или «ценовую политику», или «формирование ценовой стратегии». Очень часто в них описываются многочисленные методы установления цен на основе себестоимости услуги. В связи с этим должен открыть вам один секрет — цены на услуги автосервиса не имеют ничего общего с их себестоимостью. Эти две вещи никак не связаны. Вообще никак. Нет никаких правил по размеру маржи, которую вы должны устанавливать. Никто не обязывает вас ограничивать долю вашей прибыли в цене 50, или 40, или 30%.

Цена — это целиком и полностью вопрос восприятия клиентов. При этом ваше восприятие цены и их восприятие серьезно отличаются. Вы примерно знаете, какие трудозатраты сопутствуют каждой услуге, что можно сделать быстро и легко, а над чем придется попотеть. И вы устанавливаете цены согласно собственному пониманию услуг. Ваши клиенты не являются специалистами по авторемонту, и для кого-то, например, процедура замены тормозных колодок не является простой и очевидной. Он знает, что тормоза — это важно, они влияют на безопасность. А вы думаете, что замена колодок — это очень просто и нельзя брать за это больше определенной суммы. Вы

забываете о том, что для вас это быстрая повседневная операция, а для клиента это может быть поважнее всего остального в машине, и он готов заплатить за уверенность в хороших тормозах и за свою безопасность на дороге. Я, например, не знаю, как происходит замена или ремонт суппорта и как выглядит этот самый суппорт и где он вообще расположен. Но если вы объясните мне, что он влияет на то, как работают тормоза, то я вряд ли буду возражать против его починки.

Вы — не ваш клиент, и нужно всегда об этом помнить. Вы не можете выставлять адекватные цены, если судите о них со своей колокольни. Вам нужно хотя бы попробовать встать на место клиента. Изучите ближайших конкурентов в радиусе 10 километров и установите цены на ваши сходные услуги как минимум не ниже, чем у них. А еще лучше выше, чем у них. И займитесь продажей ваших услуг. Тогда люди будут их покупать.

Запомните: единственный критерий правильности цены — это ваша итоговая прибыль. Если она растет, значит, цена правильная, даже если она не «выглядит» разумной. Цифры всегда показывают, кто прав.