

с чего начать

СОВЕТЫ ВЛАДЕЛЬЦАМ И УПРАВЛЯЮЩИМ

4

как преуспеть

Увеличиваем маржу, или Основы  
правильного ценообразования

Начнем по порядку, а точнее, будем следовать обозначенным нами ранее приоритетам. Самым дешевым и простым способом увеличения прибыли является работа с маржой, т. е. работа с увеличением той части стоимости товара или услуги, которая идет в ваш карман. Для этого существуют различные способы, самым распространенным из которых является увеличение цены. С него мы и начнем.

## Поднимите цены на услуги и товары

Не нужно сразу негодовать: «Как мы можем увеличивать цены, да тем более в такое непростое время? Вы что, с ума сошли?!» Но прошу вас, спокойнее! Все в порядке. Я постараюсь рассказать вам о различных методах и стратегиях, с помощью которых вы сможете работать со своей ценой. Естественно, никто просто так повышать цены не будет. Для этого нужны причины и обоснования. Давайте разберемся. И вы увидите, что это довольно выгодное мероприятие.

Для начала стоит подумать, насколько выгодно повышать цены?

**Оценим выгоду.** Когда мы говорим о повышении цены, то перед нами сразу возникают образы потерянных клиентов и происходит отторжение этого метода. Но мы не будем говорить об очень резких и больших скачках цен; достаточно лишь немного увеличить цену, чтобы почувствовать существенное увеличение своей прибыли. При этом для клиента цена изменится не настолько сильно, чтобы обращать на это пристальное внимание. О чем я говорю? Объясню на примере.

Давайте для удобства возьмем окраску волос за 1000 руб. с себестоимостью 700 руб. Маржа в этом случае составляет 30%, т. е. в карман вы себе кладете 300 руб.

Теперь посмотрим, что получится, если мы увеличим цену всего на 10% и поставим уже не 1000 руб., а 1100 руб. Согласитесь, для клиента

это не такая уж большая разница, большинство из них даже не замечают такого повышения цены. А что это дает вам?

Вы получаете дополнительные 100 руб., 30 из которых отдадите мастеру, а остальные 70 оставите себе. И теперь ваша прибыль от услуги составляет 370 руб., т. е. она увеличилась более чем на 20%! И это только из-за мелкого изменения цены.

Далее вы можете проделать то же самое и с другими услугами — вы увидите, насколько сразу увеличится прибыль. Чем меньше маржа на услуги (т. е. чем меньше вы получаете чистой прибыли с каждой услуги и товара), тем существеннее будет рост вашей прибыли даже при минимальном увеличении цен.

Вывод: даже незначительное поднятие цены может привести к существенному росту прибыли.

Надеюсь, что хоть немного расположил вас к работе с ценой.

**Ошибка ценообразования: как не попасть в яму.** Давайте немного поговорим о различных сегментах парикмахерских. Как вы знаете, существует определенная классификация. Взяв за основу сегментацию, предложенную Михаилом Самохиным в статье «Ценовые сегменты и проблема попадания в ценовой формат» ([www.salonnews.ru](http://www.salonnews.ru)), где индикатором служит мужская стрижка, можно выделить следующие классы:

- социальный — 50–150 руб. за стрижку (как правило, старые парикмахерские);
- эконом — 150–300 руб. (бюджетный вариант);
- средний — 300–600 руб. (парикмахерские и салоны красоты в спальных районах);
- бизнес — 600–900 руб. (престижный вариант, студии причесок);
- премиум — 900–2500 руб. (элитный вариант, имидж-студия);
- люкс — 3000–6000 руб. (вип, закрытое предприятие).

На практике довольно редко встречаются парикмахерские люкс-класса. Как правило, к тому времени как парикмахерские развиваются до такого уровня, они переквалифицируются в студии причесок или салоны красоты. Но все же есть одна общая ошибка, из-за которой страдают потом и парикмахерские, и салоны красоты.

Если вы относите свою парикмахерскую к какому-либо из сегментов (и соответственно себя позиционируете), то важно выполнять требования этого сегмента, иначе вы можете попасть в так называемую яму цен. Что это значит?

Вы рискуете установить такие цены на свои услуги (между сегментами), что потенциальному клиенту будет непонятно, к какому сегменту вы относитесь — то ли цена высокая для более дешевого сегмента, то ли, наоборот, слишком низкая для более дорогого. Клиенты начнут настороженно к вам относиться, в итоге просто уйдут от вас.

Вообще, каждому сегменту присущи свои особенности. Например, имидж-студия должна иметь автостоянку, ведь клиенты платят достаточно денег за услуги и вправе рассчитывать на возможность оставить автомобиль на парковке. Случается, что выполняются все условия сегмента, но цены в парикмахерской более низкие, а это сразу вызывает вопросы — ведь хорошее качество и высокий сервис не могут стоить дешево, значит, что-то тут не так. Или другой пример: парикмахерская предлагает домашнюю косметику, которая по цене (слишком низкая/высокая) не соответствует стоимости ее услуг.

Если говорить о сегменте люкс-класса, то для того, чтобы работать в нем, нужно возвращаться в этом круге, а он закрытый. Как вариант, можно открыть парикмахерскую-студию чуть ниже классом.

Однако здесь есть и преимущества: если вы вводите в более низких сегментах элементы более высокого класса, то этим убиваете своих конкурентов. Но об этом чуть позже.

**Границы цен.** Если снизу цена ограничена лишь себестоимостью, то вот с верхним пределом немного сложнее. Что может ограничивать цены на услуги?

Первое — это, как я уже говорил, сегмент, или психология цены. Если вы выбиваетесь из рамок своего ценового диапазона, то можете попасть в яму цен (когда клиенты не захотят у вас что-то покупать), поэтому соблюдать сегментацию все же стоит. В этом случае вам может помочь небольшое увеличение цен на свои услуги (например, если у вас стрижка стоит 200 руб., то вы можете накинуть 10% и продавать ее по 220 руб.). Здесь самым оптимальным вариантом является обход конкурентов и выставление похожей цены, с той лишь разницей, что в вашей парикмахерской она будет на 10–15% выше, чем у них. При этом ваши клиенты будут интересоваться, почему у вас цены выше, чем у других; будьте готовы рассказать им о своих замечательных преимуществах (подробнее об этом чуть позже).

Второе — это конкуренты. Ваши соседи в общем и целом влияют и на ваше ценообразование. Поэтому, чтобы заявить цены выше, вам нужно иметь явные преимущества перед ними. Например, если ваша парикмахерская одна на весь район, а до другой нужно добираться на метро, то и с ценами вы можете работать гораздо проще, повышая их до тех пор, пока есть спрос на ваши услуги. Ведь порой человеку гораздо проще пойти к вам (тем более если качество ваших услуг и сервис на высоте), чем ехать за тридевять земель. Но если вас окружают со всех сторон конкуренты, то спасти вас может некая изюминка — ваше отличие, которого нет больше ни у кого (подробнее в главе про уникальное торговое предложение).

И наконец, третий ограничитель — это, собственно, та выгода, которую получает ваш клиент. Каждый клиент всегда хочет получить больше, чем он заплатил. Это, кстати, один из вариантов привязать его к себе — постоянно давать ему чуть больше, чем он ожидал. Так вот, выгоды клиента определяются той ценностью, которую вы закладываете в стоимость своих услуг. Подробнее о ценности мы поговорим совсем скоро, когда будем обосновывать повышение цен, а сейчас я упоминаю об этом только для общей картины.

Из всего этого можно сделать вывод, что работать с ценой можно, но только при правильном обосновании.

Чем мы и займемся прямо сейчас. Но прежде хочу сразу предостеречь вас от распространенной ошибки — снижения цен и конкуренции по ним.

**Почему снижение цен — это плохой вариант?** Ведь кажется, что это самый простой способ привлечь к себе больше клиентов, увеличить свой оборот, а значит, и прибыль. «А клиентам как будет приятно, такие низкие цены» — знакомые мысли? Но что получается в итоге? Я думаю, всем известно.

Почему не стоит снижать цены? Есть две очевидные причины.

Первая — всегда найдется тот, кто предложит дешевле, кто будет готов вылететь из бизнеса раньше, чем вы. Тот же парикмахер, обслуживающий на дому и не имеющий расходов, которые вы также включаете в цену услуги, — он может позволить себе запросить цену ниже, чем у вас. Тогда ваш демпинг превращается в бесконечную гонку, которая заканчивается банальным банкротством.

Вторая причина — низкие цены привлекают плохих клиентов или, если можно так выразиться, дешевых. Они будут торговаться с вами из-за каждой копейки, надоедать вам, жаловаться и трепать нервы. Это именно те клиенты, на которых вы тратите больше всего времени и получаете меньше всего отдачи, в том числе в виде денег. Как правило, в каждой парикмахерской эта группа клиентов составляет около 10–15%. При первой же возможности этот процент нужно понижать, а проще говоря — избавляться от таких клиентов.

Но сразу встает интересный вопрос: как же, как отказать клиенту, не важно — плохой он или хороший? Но этот вопрос — большое заблуждение, и от него лучше отказаться как можно скорее. Вы можете и должны выбирать тех клиентов, которых будете обслуживать. И в эту группу точно не попадут плохие и дешевые клиенты, выбирающие вас только по цене. Ведь очевидно, что если они «предпочли» вашу парикмахерскую, потому что у вас дешевле, то они с таким же успехом уйдут от вас еще более дешевой цирюльню. Зачем бороться за таких

клиентов? На практике выходит, что они совсем не стоят тех усилий и времени, которых так требуют к себе.

Но все же есть и парикмахерские эконом- и супер-эконом-классов, где сам принцип работы с клиентами основан именно на ценовой политике и достаточном (редко) качестве, и выживают они только благодаря большому потоку клиентов. Получается своеобразный конвейер, который придумал Генри Форд для массового выпуска дешевых автомобилей, чтобы у большинства людей была возможность приобрести это (тогда еще) чудо техники — автомобиль. В этом случае низкие цены могут быть оправданы, ведь они являются и уникальным торговым предложением, и конкурентным (до появления более дешевого соседа) преимуществом, и отличием. Надо сказать, что подобные парикмахерские пользуются популярностью, но в основном у студентов и пенсионеров. Мы же главным образом говорим о парикмахерских уровнях выше эконом-класса. Помните: снизить цены и опуститься ниже уровня вы всегда успеете, а вот подняться вверх очень трудно, а иногда и невозможно. Но лучше все-таки подниматься!

Как вы знаете, высокие цены — это синоним качества. Хорошая, качественная услуга не может стоить дешево, и это понимают абсолютно все, но особенно мужчины (на заметку парикмахерским для мужчин). И если человек не имеет критериев, исходя из которых сможет выбирать товар или услугу, то он в первую очередь обратит внимание на цену и делает выбор, основываясь именно на ней. В книге Роберта Чалдини «Психология влияния» (СПб.: Питер, 2009) описан очень хороший пример этого: «Владелица ювелирного магазина никак не могла продать дешевые серебряные украшения с бирюзой. Чтобы продать все, решила сделать скидку — оставила сообщение продавщице: «Цену на бирюзу — вдвое». Продавщица ошиблась и подняла цену, а не снизила. Клиенты подумали, что товар эксклюзивный, и раскупили его».

**Что такое цена и как обосновать ее повышение?**  
Вот мы и добрались до самой интересной части и по-

говорим о том, как же можно подходить к процессу увеличения цен.

Как руководители обычно выставляют цены на услуги своей парикмахерской? Как правило, они используют два варианта. Первый вариант: берем услугу, считаем ее себестоимость и прибавляем ту сумму, которую хотим заработать. Второй и основной вариант: обходим соседние парикмахерские и смотрим на цены конкурентов, ставим себе такие же.

Такой подход к ценообразованию не совсем правильный. Подумайте над следующим утверждением: *«Цена должны быть такой, какую готовы платить ваши клиенты!»* Это аксиома, вокруг которой должен строиться ваш прейскурант.

Основная проблема здесь в том, что вы сами как владелец или управляющий парикмахерской не являетесь ее клиентом. Ваше восприятие услуг, оказываемых вашей же парикмахерской, отличается от восприятия клиентов.

К примеру, стрижка. Себестоимость — 500 руб. С вашей стороны: ничего сложного и дорогого, значит, цена может быть ниже. Со стороны клиента: прическа — это проблема, готов заплатить за ее решение больше, чем вы попросите.

**Что же такое цена?** Цена — это обоснование ценности, которую вы даете клиентам.

Когда женщине нужно подготовиться к свиданию и сделать прическу, то ей *все равно, сколько прическа будет стоить* — 1200, 1300 или 1400. Для вас 200 руб. могут быть существенным увеличением.

Важно понять одну вещь: цена услуги не имеет ничего общего с ее себестоимостью. Чем быстрее вы разорвете эту связь, тем быстрее начнете получать больше денег от своего бизнеса.

Если цена — это обоснование ценности, то какие ценности вы можете предложить своему клиенту?

**Как обосновать повышение цены?** Подумайте, что из следующего списка вы можете дать своим клиентам:

- скорость работы: если можете делать быстрее, берите за это деньги;
- гарантии: если клиент останется недовольным, то вы вернете ему деньги;
- качество работы: если вы абсолютно уверены в качестве своей работы (однако не нужно быть перфекционистом);
- эмоции: если клиент пришел и его вынуждают ждать, переносят время — это отрицательные эмоции, даже если при этом его устроили качество услуги, цена, скорость, он все равно не вернется. Но если ему предложили чашку кофе, интересный журнал, приятную обстановку, вовремя обслужили — это положительные эмоции;
- уникальный опыт: к примеру, помимо парикмахерских услуг предлагается обед, вызов такси и т. д. — денежные клиенты ценят впечатления, о которых они будут рассказывать своим знакомым;
- комфорт и удобство для клиента: например, это может быть удобное местоположение парикмахерской, мягкие кресла, интересная подписка на журналы, вай-фай, простой способ записаться к мастеру (чем более вы упростите процесс покупки услуг, тем выше будут продажи);
- специализация: пирсинг-студия, студия загара, салон, рассчитанный исключительно на мужчин, парикмахерская для детей, салоны красоты для клиентов от пятидесяти лет и старше;
- индивидуальная программа обслуживания клиента: подбор стиля, косметики, массаж и т. д.

За каждый из перечисленных пунктов вы можете дополнительно поднимать цену. Именно так нужно отличаться от своих конкурентов — своими преимуществами.

Вы все еще сомневаетесь — поднимать цены или нет? Попробуйте объяснить, почему разброс цен в разных парикмахерских на одну и ту же услугу составляет

до 1000% — разве где-то стригут в 1000 раз лучше и используют при этом золотые ножницы? Качество услуг остается неизменным начиная с определенного уровня парикмахерской, меняются лишь атрибуты и ценность, которую закладывают в цену.

**Тестируйте цены.** Мы уже говорили о разных границах цен и о проблеме попадания в яму цен. Так вот на это можно еще посмотреть и с другой стороны. Почему одни цены более привлекательны, а другие нет? Почему при повышении цены вопреки всем мыслимым прогнозам продажи идут вверх? Все это можно объяснить психологической привлекательностью различных цен для клиента. Определить оптимальную цену именно для вашей парикмахерской, для вашего сегмента и для ваших клиентов можно, лишь постоянно тестируя различные ценовые варианты.

Например, цены, заканчивающиеся цифрами 5, 7 или 9, будут выглядеть гораздо приятнее для клиента, чем их округленные аналоги (опять же в вашем случае могут быть исключения). Так, если цена на услугу составляет 900 руб., то попробуйте изменить ее на 990 или 899 руб. и посмотрите на результат — вырастет или нет спрос? По сути, 899 руб. — это то же самое, что и 900, а человек «округляет» эту цену до 800 руб. Или 999 руб. — это те же 900 руб. для клиента, а для вас это на 10% больше.

Самым наглядным примером ценообразования может служить ценовая политика крупных магазинов и гипермаркетов, например *IKEA*. Обратите внимание, какие у них стоят ценники. Причем интересный момент: там ведется постоянная работа с ценами, их изменяют и анализируют результаты, для этого существуют специальные отделы.

Разумеется, в обычной парикмахерской нет смысла в специальных сотрудниках, которые занимались бы только ценами, но никто вам не мешает делать это самостоятельно. Например, вы можете выбрать какую-то услугу (или даже несколько) и изменить цену на нее на определенный промежуток времени — скажем, на неде-