ИСТИНА В ЦЕНЕ

ВСЕ О ПРАКТИЧЕСКОМ
ЦЕНООБРАЗОВАНИИ,
ПРИБЫЛИ, ВЫРУЧКЕ И КЛИЕНТАХ

АНТОН ТЕРЕХОВ
CEO pricemanagement.ru

Антон Терехов

Истина в цене. Все о практическом ценообразовании, прибыли, выручке и клиентах

Серия «Это мой бизнес! Книги о том, как открыть собственное дело»

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70406530
Истина в цене. Все о практическом ценообразовании, прибыли, выручке и клиентах: Эксмо; Москва; 2024
ISBN 978-5-04-196037-7

Аннотация

Перед вами практическое руководство по ценообразованию. Его автор Антон Терехов – эксперт в области клиентского маркетинга, прайсменеджмента и омниканального ритейла. Из его книги вы узнаете, как с помощью методик управления ценой заметно увеличить прибыль. Без дополнительных вложений в маркетинг.

Простым языком, на примерах из практики малого и среднего бизнеса, а также из собственного опыта работы в OZON, PRICE.ru и RU-CENTER, автор рассказывает:

– как пирамида Маслоу помогает в определении целевой цены;

– почему скидка – болевая точка любого бизнеса, способная разрушать целые рынки;

– почему нельзя торговать на маркетплейсах, а также как устроено ценообразование больших экосистем.

Изучив и применив на практике самые эффективные подходы к ценообразованию, вы уверенно пойдете к поставленным перед бизнесом целям. Будь то увеличение прибыли, выручки или захват большей доли рынка.

Бонусы:

Ищи в книге экспресс-метод расчета цены, максимизирующей прибыль!

Приложение: особенности ценообразования в сфере технологичных b2b-услуг.

Антон Терехов – руководитель проекта pricemanagement.ru, коммерческий директор RU-CENTER.

В прошлом занимал позиции: директора по маркетингу OZON, директора по электронной коммерции Почты России, генерального директора PRICE.ru, директора по инвестициям Target Global.

Содержание

Предисловие от Игоря Липсица 9
Вступление 11
Часть 1 18
Глава 1.1. 18
Глава 1.2. 26
Глава 1.3. 34
Конец ознакомительного фрагмента. 49

Антон Терехов
Истина в цене. Все о практическом ценообразовании, прибыли, выручке и клиентах

© Текст, Антон Терехов, Андрей Терехов, 2024
© Иллюстрации, Погадаева М., 2024
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

* * *

ИСТИНА
В ЦЕНЕ

ИСТИНА В ЦЕНЕ

ВСЕ О ПРАКТИЧЕСКОМ
ЦЕНООБРАЗОВАНИИ,
ПРИБЫЛИ, ВЫРУЧКЕ И КЛИЕНТАХ

АНТОН ТЕРЕХОВ

БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва 2024

Предисловие от Игоря Липсица

Несмотря на тридцатилетний опыт и сотни прочитанных книг по маркетингу и микроэкономике, я получил удовольствие и, не скрою, пользу, прочитав книгу Антона. Ведь технологии эффективного ценообразования столь разнообразны, что на экспертном уровне можно овладеть лишь частью из них. А потому знакомство с опытом других профессионалов исключительно полезно и расширяет рамки умений.

В последнее время поток переводных книг по ценообразованию почти иссяк. Остались только надежды на то, что за перо возьмутся российские маркетологи, получившие современное бизнес-образование и накопившие собственный опыт решения практических проблем. А потому появление книги «Истина в цене» порадовало! Она стала подтверждением того, что эти ожидания были не напрасны.

Книга хороша тем, что непростые, а иногда и вполне изощренные приемы ценообразования автор умудряется описывать чрезвычайно доступно, на разумных примерах и на хорошем русском языке (что теперь встречается тоже не слишком часто). При этом особенно ценна последовательная критика автором типичной для российских менеджеров идеи: «Будь подешевле – и к тебе потянутся!». Ну потянутся, да, а дальше-то что? Прибыль при этом возрастет, или ты – при возросшей доле рынка – загонишь компанию в убытки?

Так что эта книга адресована даже не столько маркетологам или финансистам, решающим вопросы ценообразования в повседневной практике, а именно менеджерам и предпринимателям. Тем, кто определяет логику принятия решений по ценам в своих компаниях.

Всячески советую купить. Окупится!

Игорь Липсиц,
российский ученый, профессор, доктор экономических наук, кавалер Отличительного орденского знака «За заслуги в маркетинге» Гильдии маркетологов России, автор книг и учебников «Маркетинг», «Маркетинг-менеджмент», «Ценообразование»

Вступление

«Готов спорить, что смогу, не меняя практически ничего в вашем бизнесе, увеличить его прибыль на 10–20 %. И первые результаты вы увидите уже в течение пары месяцев», – обычно так я начинаю лекции по ценообразованию на MBA-программах. И, знаете, я готов выиграть этот спор!

Откуда такая уверенность? Парадоксально, но ценообразование – одна из самых недооцененных тем в широких слоях предпринимателей и менеджеров. Тратя огромные усилия и средства на продвижение и рекламу, обсуждая нюансы SMM и тонкости контент-маркетинга, многие попросту забывают, что выручка, получаемая компанией, равняется произведению количества проданного на его стоимость. Не существует более мощного рычага влияния на прибыль, чем ценообразование. Моя уверенность в выигрыше основывается на предположении: просто обратив внимание на важное, что раньше происходило «само собой», подумав и применив несколько несложных методик, можно добиться ошеломляющих результатов.

Про ценообразование написаны сотни учебников, однако за сложностью изложения в них часто невозможно уловить практическую суть. Авторы рассматривают макроэкономические вопросы, рыночные законы и регуляторные правила, актуальные в основном для крупного бизнеса. Как консуль-

тант я тоже работаю в основном с большими компаниями, и у меня тоже нет возможности разобрать всю массу кейсов небольших компаний в индивидуальном порядке. Эта книга – попытка обобщить теоретические знания и собственный практический опыт, сделать самые эффективные методики ценообразования доступными для всех, включая небольшие компании и индивидуальных предпринимателей.

В этой книге собраны только те методики, которые вы сможете применить уже завтра, придя на работу, отправляя ценники на печать или устанавливая цены в личном кабинете интернет-магазина. Цель этой книги – убедить менеджеров и предпринимателей сфокусироваться на цене – самом важном элементе бизнеса. И пока не разберетесь с ценами – не отвлекаться на всякие детали, типа правильного оформления постов в соцсетях или тонкостей продающих текстов.

Я часто задаю предпринимателям, которые никогда не интересовались микроэкономикой, такой вопрос:

– Если прямо сейчас вы поднимете цены в полтора раза, что произойдет?

– Продажи упадут, клиентов станет меньше, – стандартный ответ в большинстве случаев.

– А прибыль, что станет с прибылью? – задаю я второй вопрос, от которого часть людей просто отмахивается, дескать, «ну ты и зануда, и так все понятно, я же уже ответил».

Редко кто пытается ответить на этот вопрос с помощью

расчетов. Я решил показать, что не так уж все и понятно. И что есть важные темы в вашем бизнесе, от которых не стоит отмахиваться.

Эта книга для тех, кому интересно то, чем он занимается, и кто хочет в этом по-настоящему преуспеть.

Структура книги такова:

Часть 1. Цены и цели

Обсудим, почему задачи удовлетворения максимального числа клиентов, увеличения прибыли или максимизации выручки требуют установления совершенно разных цен. Иногда отличающихся в разы. Что для вас важнее? Вам придется выбрать, ведь достичь всех трех целей одновременно – попросту невозможно.

Разберемся, как быстро определить психологическую готовность клиентов к изменению стоимости. Как учесть влияние поведения конкурентов.

Не стоит недооценивать эту часть книги. Возможно, все, что вам кажется интуитивно верным, – на самом деле не так.

Мы рассчитаем кривые зависимости спроса от цены и определим, на чем основываются главные ценовые стратегии.

Поймем, почему некоторые непохожие друг на друга продукты человек сравнивает по цене, а некоторые – нет. И каковы психологические особенности восприятия цен.

Часть 2. Цены и продажи

Ответим на вопрос, как добиться оптимальных продаж по установленной цене. Не выше, не ниже, а именно по той самой, которую мы рассчитали в первой части. Если у вас останется понимание, что скидки нужны, чтобы продавать дороже, и почему балльные программы лучше, чем дисконтные, значит, эта часть прочитана не зря.

В этой же части мы коротко рассмотрим, как лучше презентовать цены покупателю. В современном мире – как аналоговом, так и цифровом. Подсветим только то, что может повлиять на бизнес принципиально, а не косметически.

Часть 3. Цены и клиенты

Рассмотрим методы так называемой ценовой дискриминации, то есть установление разных цен для разных групп клиентов. Это мощнейший инструмент, который способен перевернуть ваши представления о прибыльности бизнеса. Поэтому попытаемся рассмотреть эту тему достаточно подробно.

Часть 4. Ценообразование в модели подписки

Модель подписки – одна из самых «модных» в современном бизнесе. Особенно это касается цифрового мира. И действительно, идея получения регулярных платежей за предоставление доступа к чему-либо исключительно привлекательна. Кроме прочего, модель подписки позволяет отстроиться от конкурентов, существенно повысить прибыльность бизнеса и провести его настоящую трансформацию от продуктоориентированной к клиентоориентированной стратегии.

На мой взгляд, методики ценообразования в модели подписки, которые применяют опытные игроки, особенно телекоммуникационные компании, можно считать своего рода вершиной современного ценообразования. И я надеюсь, благодаря этой части книги вы начнете в них разбираться. А также выберете из всего арсенала нужный именно вашей компании инструмент.

Приложение. Особенности ценообразования в сфере технологичных B2B-услуг

И наконец, последняя, пятая, часть книги – своего рода приложение, бонус. Ее написал мой брат Андрей Те-

рехов, основатель и руководитель рейтингового агентства «Рувард», которое специализируется на рынке веб-разработки и цифрового маркетинга. В этой части он постарался кратко обобщить свой опыт в области ценообразования для разработчиков ПО, дизайн-студий, рекламных агентств. На примере этого рынка он подсветил принципы определения и коммуникации цен, которые актуальны именно для небольших сервисных компаний.

Каждая глава этой книги заканчивается краткой выжимкой, в которой я постарался отразить суть рассказанного. Если у вас мало времени или вы уже не новичок в ценообразовании, то советую вам пробежать глазами по этим выводам и решить, какие главы стоит изучить подробнее.

Думаю, прочитав эту книгу, вы откажетесь от спора про повышение прибыли, согласившись, что именно в ценообразовании скрыты колоссальные резервы. И не будете тратить силы на второстепенную деятельность, пока не наведете порядок в своей ценовой политике.

Давайте разберемся, как это сделать!

Задать свои вопросы, обсудить их с автором и другими читателями вы можете на страницах сайта www.pricemanagement.ru

и в телеграм-канале «Записки коммерческого директора» t.me/comdirnote

Часть 1
Цены и цели

Глава 1.1.
Какова ваша цель – прибыль, доход или количество клиентов?

Представьте, что вы владелец автозаправки на шоссе, соединяющем два региональных центра. До ближайших заправок, да и вообще до населенных пунктов достаточно далеко. Поздняя осень, холодно, идет мокрый снег – в общем, вполне унылая картина.

Машины проносятся мимо вас, все в грязи, нет никакого желания стоять на обочине. Так как похолодало внезапно, у многих водителей не оказалось незамерзайки, вода в омывателях вот-вот превратится в лед. У вас же, как у рачительного хозяина, в магазинчике при заправке уже есть большие бутылки с синей омывайкой. Они не фирменные, самые простые, но жидкость в них действительно не замерзает, как минимум пока не начнутся настоящие морозы.

Вы купили их у своего поставщика по 60 руб. А так как покупаете у него регулярно и много, он доставил их бесплатно.

Все лето они стояли в подсобке, а сейчас пришел их час.

Вы поднимаете их на свет божий, протираете влажной тряпкой и выставляете на видное место, например перед кассой. Идете печатать ценник. Перед тем как вбить конкретное число на компьютере и отправить на принтер, вы замираете. Представили?

Ну так вот, конечно же, никто не замирает в этой ситуации, все на автомате ставят некую «понятную» цифру, фактически не задумываясь. Это поведение любого адекватного человека, который выполняет вполне рутинную операцию и не тратит время на глубокомысленные рассуждения. Он ставит цену, что называется, «на интуиции». Однако исходит он при этом из двух внутренних, не всегда осознаваемых критериев.

Первый – это некая нормальная, привычная для его бизнеса торговая наценка. Если все товары в магазине продаются в среднем в два раза дороже, чем хозяин закупает их у поставщика, скорее всего, при установлении цены на омывайку он также умножит цены поставщика на два. Поставить сильно меньшую наценку он посчитает нелогичным, а сильно большую – неприлично корыстным подходом.

Второй фактор – его внутреннее представление о конкурентной рыночной стоимости. Мы не будем сейчас вдаваться в сложные рассуждения, просто отметим, что все мы одновременно и покупатели, и продавцы. А значит, в огромном числе случаев у нас есть представление, сколько это при-

мерно стоит. Оно появляется не в результате сложных рациональных расчетов, а как обобщение простого житейского опыта.

Ну, сколько стоит синяя омывайка на региональном шоссе? 150–200 руб. – это же и так понятно. Обработка этих двух факторов происходит в мозгу продавца моментально, можно сказать, на бессознательном уровне.

Но давайте не будем на 100 % верить интуиции и попробуем разобраться. Допустим, хозяин магазина все же взял паузу и подумал о цене. Попробуем вместе с ним на этом примитивном примере понять, как работает ценообразование.

К примеру, около нашей бензозаправки останавливаются три машины, у которых почти пустым оказался не только бензобак, но и бачок омывателя. Ехать дальше в такой обстановке не только неприятно, но и опасно. Все трое водителей понимают, что они еще немного протянут, но так или иначе решают купить омывайку.

Первая машина – это спортивный BMW с маленьким багажником и низкопрофильной резиной. Его хозяин – представительный мужчина 40 лет, бизнесмен, который зарабатывает более 500 тыс. руб. в месяц. Второй покупатель – девушка на почти новой KIA, работает менеджером в найме за 100 тыс. руб., а третий клиент – пенсионер на разбитых «Жигулях», получающий пенсию 15 тыс. руб.

• Бизнесмен не смотрит на ценники расходных материалов, ему неважно, сколько стоит омывайка, но и чувствовать,

что на нем наживаются, он тоже не хочет. Если бутыль будет стоить до 500 руб., он просто не обратит внимания на цену, а вот уже за 500 руб. и более не будет покупать из принципа.

• Менеджер купит бутыль, если она дешевле 250 руб. Если дороже – скрепя сердце, решит ехать до следующей заправки, благо, что-то в бачке еще плещется.

• А пенсионер, к сожалению, не может себе позволить цену больше 100.

• Теперь попробуем посчитать.

• Устанавливать цену **менее 60 руб**. для хозяина бессмысленно, так как магазин только потеряет на продаже, да еще и бухгалтер будет ругаться за необходимость отражать прямые убытки в отчетности.

• Если цена составит **от 60 до 100 руб.**, будет продано три бутыли, все клиенты будут счастливы, включая и пенсионера, и бизнесмена. Ведь очевидно, что 100 руб. лучше, чем 60. Поэтому зафиксируем первую точку – 100 руб. При такой цене будет продано три бутыли, выручка составит 300 руб., себестоимость трех бутылей – 180 руб., а значит, прибыль – 120 руб.

• При цене **от 110 до 250 руб.** – пенсионер не сможет наполнить бачок своих «Жигулей» и грустный поедет дальше, а продажи составят уже 2 бутыли. Понятно, что ставить в этом случае цену 110 – глупо, правильно поставить цену 250, ведь и так, и так будет продано две бутыли. Ставим 250,

выручка составит 500 руб., а прибыль – уже 380.

• При цене от **250 до 490 руб.** – у нас остается один покупатель. Так как ему все равно, то правильная цена для него – 490. Таким образом, при продаже одной-единственной бутыли выручка составит 490, что меньше, чем в случае продажи двух бутылей по цене 250 руб. каждая. Но, и это особенно важно, прибыль при продаже этой одной штуки составит максимальную величину из всех рассмотренных вариантов – целых 430 руб.

Что же это у нас получилось?! При минимальном объеме продаж мы получили максимальную прибыль, и она в 3,5 раза больше, чем прибыль при максимальном числе проданных штук!!!

Для наглядности представим результаты в таблице 1.

Таб. 1. Показатели выручки и прибыли

Цена	Количество продаж и клиентов	Выручка	Прибыль
100 руб.	3 (MAX)	300 руб.	120 руб.
250 руб.	2	500 руб. (MAX)	380 руб.
490 руб.	1	490 руб.	430 руб. (MAX)

Получается:

• Одна цена принесла нам максимальные продажи в шту-

ках и числе клиентов. Если бы мы говорили не про одну маленькую заправку, а про сеть заправок по всей стране, то вместо «штук клиентов» можно было бы говорить про «долю рынка».

- Вторая цена дала максимальную выручку.
- А третья – максимальную прибыль.

И все три цены существенно отличаются друг от друга!

Чему нас учит этот по-настоящему примитивный пример? В первую очередь, что цены для достижения максимальной прибыли, максимального числа клиентов и максимальной выручки зачастую не совпадают! Это простое утверждение очевидно, но осознается не всегда, не всеми и, самое главное, не используется на практике.

В подавляющем большинстве случаев мы ставим цену на интуитивном уровне, примерно максимизируя число клиентов или выручку, но не учитывая все вышесказанное и уж точно не проводя подробных расчетов. Цены, направленные на прибыль, нам зачастую кажутся неадекватно высокими, мы видим в них риск. Большинство реальных продавцов предпочтет установить цену в 250 руб., но продать 2 бутыли, нежели установить цену 490 и продать одну. Что тут сказать…

Если я посоветую поставить цену 490 руб., конечно же, критически настроенный читатель сможет привести массу аргументов, почему этого не надо делать. Самый разумный из них – риск, что бизнесмен попросту не остановится на за-

правке, и тогда продавец вообще останется с носом. Я вынужденно соглашусь: действительно, риск и прибыль всегда идут рука об руку – чем больше риск, тем больше прибыль и наоборот. Этот аргумент слишком серьезен, чтобы его игнорировать, и мы рассмотрим его в следующих главах.

Также вы можете сказать про негуманность такого подхода, дескать, погнавшись за прибылью, я оставлю без омывайки двух людей и подвергну их опасности. И я снова соглашусь с вами! Ведь если ваша цель – удовлетворенность клиентов и их безопасность, надо ставить цену 100 руб., но в этом случае забыть о прибыли! Ведь вы работаете ради клиентов, а не ради презренного металла!

Все эти аргументы очень важны, но они никак не опровергают один факт: если вы хотите достичь разных целей, то числа на вашем ценнике должны быть разными.

ЧТО ВАЖНО ЗАПОМНИТЬ ИЗ ЭТОЙ ГЛАВЫ:

• Прибыль, выручка и объем продаж в штуках – это РАЗНЫЕ ЦЕЛИ. А для достижения разных целей – вам, скорее всего, нужно установить РАЗНЫЕ ЦЕНЫ. И если потратить хотя бы небольшое время на их расчет, можно заработать существенно больше.

Критически настроенный читатель, возможно, скажет: «Автор, ты, конечно, большой молодец, но в своем примере ты исходишь из того, что у хозяина заправки есть некий магический шар, который сообщает ему, на какую максималь-

ную цену рассчитывает каждый покупатель. Но в реальности это неизвестно». Это тонкое замечание мы обсудим в следующей главе.

Глава 1.2. Психологический коридор цен. Несколько вопросов себе самому, своим клиентам и сотрудникам

В примере с омывайкой все сводится к паре простейших арифметических действий. Однако в нем мы существенно упростили себе жизнь. Ведь мы строили кривую зависимости спроса от цены, опираясь на заранее известную информацию о покупательской способности всех наших клиентов. Нам неким волшебным образом было уже известно, что:

• при цене до 100 руб. спрос составлял 3 шт., так как покупку совершают все: и пенсионер, и менеджер, и бизнесмен;

• при цене от 100 до 250 руб. – 2 шт., покупали бизнесмен и менеджер;

• и при цене от 251 до 490 руб. – 1 шт., по такой цене готов совершить покупку только обладатель самой дорогой машины.

Но в реальной жизни, а не в придуманном примере, мы не знаем эти пороговые значения. Зависимость спроса от цены – тот самый ключ, заполучив который, мы сможем просто достать калькулятор и без малейшего труда рассчитать, при какой цене мы оставим удовлетворенными максимум клиентов, при какой получим больше всего выручки, а при

какой – максимальную прибыль.

Дело за малым – понять, как эту зависимость спроса от цены построить.

В учебниках по экономике подробно рассматриваются разные аспекты теории спроса, расписывается, как она смещается при повышении или снижении налогов или в процессе инфляции. Но, черт возьми, совершенно не дается практического объяснения, как ее нарисовать простому смертному, который не в состоянии тратить огромные деньги на серьезные исследования и масштабные эксперименты.

Нам нужен простой, понятный и недорогой инструмент, который позволит быстро, пусть и без сверхточности, построить кривую зависимости спроса от цены и рассчитать «целевую цену». Вот такой метод мы и рассмотрим.

Разобьем его на два этапа.

На первом этапе определим психологические границы ценового диапазона, чтобы понять, как целевая аудитория воспринимает ваш продукт, и не допустить катастрофических ошибок. А на втором этапе (уже в следующей главе) проведем более детальный расчет.

Итак, первый этап! Очень простой метод определения психологического коридора цен был предложен Питером ван Вестендорпом и применяется маркетологами уже более 50 лет. Он, к сожалению, не подойдет для точного расчета целевой цены, но зато укажет «психологический коридор» и не даст сильно «промазать». Для начала это и нужно.

Чтобы следовать заветам ван Вестендорпа, вам нужно найти с десяток представителей своей целевой аудитории. Почему с десяток? Если не вдаваться в нюансы репрезентативности выборки, можно сказать так. Если вы изучаете что-то неизвестное, то есть не знаете даже примерно, как распределятся ответы респондентов, то менее десяти респондентов использовать рискованно – погрешность будет слишком велика. При росте числа респондентов от 10 до 100 точность будет расти сильно, но не критично. От 100 и более каждый следующий респондент даст несущественный вклад в точность исследования[1]. Поэтому моя рекомендация как ленивого человека – для начала десять человек, знакомых с вашим продуктом. Почувствуете что-то не то – опросите еще десять.

По большому счету вы просто можете развернуться на стуле к своим соседям по офису или опросить друзей и родственников – это уже лучше, чем ничего. Да, с научной точки зрения такой опрос не будет репрезентативным, но, уверяю вас, это лучше, чем ставить цену наобум.

Задайте участникам четыре вопроса:

1). Какая цена для этого продукта была бы настолько высокой, что вы бы отказались его покупать (слишком дорого)?

2). Какую цену вы бы посчитали настолько низкой, что засомневались бы в качестве продукта (слишком дешево)?

---

[1] Marketing Research: Methodological Foundations. Dawn Iacobucci, Gilbert A. Churchill; Издатель: South-Western Cengage Learning, 2010; ISBN 0538743778.

3). Какая цена кажется вам высокой, но за которую все-таки можно купить (невыгодно)?

4). Какую цену вы бы охарактеризовали как выгодную для вас при покупке продукта (выгодно)?

Шаблоны опросов, файлы с примерами расчетов, ссылки на телеграм-канал, форму связи с автором и другие полезные материалы вы можете найти на сайте книги www.pricemanagement.ru, перейдя по QR-коду.

Записываем все ответы. Смотрим, какое наименьшее и наибольшее число встречается в ответах на все четыре вопроса, и получаем диапазон разброса цен. Допустим, это будет шкала от 1 тыс. руб. до 10 тыс. руб. с шагом 1 тыс. руб.

Для каждого вопроса считаем, какое количество ответов

попало в соответствующий диапазон. Например, анализируя ответы «слишком дорого», видим: Вася ответил 5 тыс., Саша – 8,5 тыс., а Лена – 9,5 тыс. Это значит, что:

• Ценам до 5 тыс. не соответствует ни один ответ.

• Цене от 5 тыс. до 8 тыс. соответствует один ответ – его дал Вася.

• Цене в 9 тыс. – уже два – Вася и Саша.

• Цене в 10 тыс. – три – Вася, Саша и Лена.

Такой подход называется анализом накопленного итога. Повторяем эту операцию для всех.

Обработав таким способом ответы на все четыре вопроса и построив на основе таблицы график, вы, скорее всего, увидите картину, похожую на рис. 1.

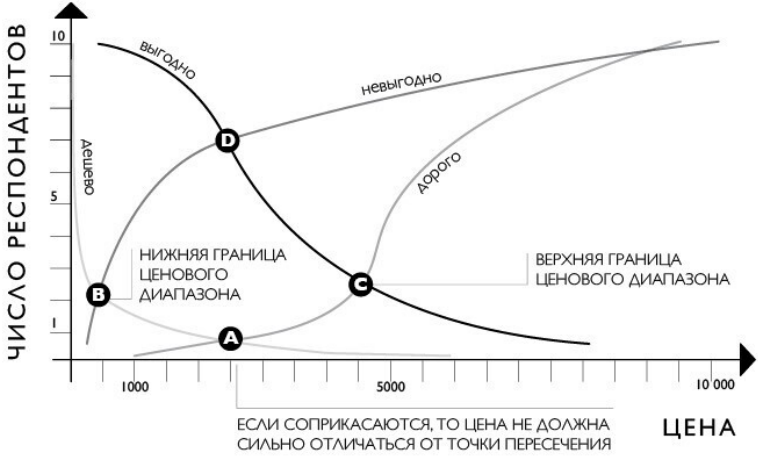

Рис. 1. Определение психологического ценового коридора по ван Вестендорпу

Давайте рассмотрим ключевые точки на этом рисунке.

Точка А – пересечение кривых «слишком дорого» и «слишком дешево».

Скорее всего, такого пересечения вообще не будет. Все же есть некое противоречие в идее, когда часть вашей ЦА считает, что покупать по определенной цене слишком дорого, а у другой ее части эта же цена вызывает сомнения в его качестве.

Если эти кривые все же пересекаются, можно сделать вывод, что на самом деле у вас не одна, а две, совсем разные, целевые аудитории. И вам нужно по-разному с ними работать. Либо выпускать для них разные продукты (читайте главу про премиальное ценообразование), либо демонстрировать им разные цены (читайте главу про ценовую дискриминацию).

Точка В – пересечение кривых «слишком дешево» и «невыгодно».

Она отражает нижнюю психологическую границу ценового диапазона. И действительно, двигаться от этой точки влево вообще не выглядит разумным. Ведь там начинается зона, в которой многим людям цена кажется индикатором брака, и при этом найдутся те, которым все еще невыгодно. В общем, слева от этой точки никакого позитива, один негатив.

Точка C – пересечение кривых «слишком дорого» и «выгодно».

Эта точка определяет верхнюю психологическую границу ценового диапазона. Если двигаться от нее вправо, начнет существенно расти доля тех, для кого цена слишком велика, но при этом останутся те, для кого предложение невыгодно. Тоже негатив – позитив остался слева.

Другими словами, между точками B и C мы попадаем в некий «интервал здравого смысла», выходить из которого опасно и неразумно.

Точка D – пересечение кривых «выгодно» и «невыгодно».

По ван Вестендорпу это и есть некая «нормальная цена», при которой достигнут психологический компромисс между интересами продавца с одной стороны и интересами покупателей с другой. Ситуация, когда целевая цена, которую мы рассчитаем в следующей главе, не будет совпадать с точкой D, но останется в диапазоне между B и C, – вполне допустимая картина. Если же выйдет за его границы (хотя не должна), – это повод провести дополнительные исследования и еще раз все пересчитать.

ЧТО ВАЖНО ЗАПОМНИТЬ ИЗ ЭТОЙ ГЛАВЫ:

- **Даже самый простой опрос вашей целевой аудитории при правильной обработке результатов может дать наброски политики ценообразования и указать коридор, отклонения**

от которого приведут к значительным ошибкам.

Ну а теперь перейдем к подсчету прибыли!

Глава 1.3.
Рассчитываем целевую цену

Нет большего удовольствия, чем налить себе чашечку кофе и в тишине заняться планированием, особенно если это планирование связано с получением прибыли. Рисование кривых зависимости спроса от цены – медитативное упражнение. Спокойствие и умиротворение, умиротворение и спокойствие. В отличие от других дел, лично у меня именно построение этих графиков никогда не вызывает прокрастинации: сидишь себе в Excel, наслаждаешься творчеством.

Но только это «сидение» способно полностью перевернуть ваш взгляд на бизнес. Будьте готовы к этому.

Наша задача – понять, какая цена принесет нам максимум проданных единиц товара, какая – максимальную выручку, а какая – максимальную прибыль. Для ее решения необходимо нарисовать три графика:

- как объем продаж в штуках зависит от цены (назовем ее кривой спроса);
- как выручка зависит от цены;
- как прибыль зависит от цены.

Два последних графика будут прямыми следствиями первого. Если мы знаем объем продаж в штуках и цену, по которой продали каждую из этих штук, то рассчитать выручку и прибыль не составит труда: простым умножением цены

на количество.

А вот рисование первого графика, кривой спроса, – творческое упражнение. Ее форма зависит от отрасли, в которой вы работаете, типа товара, наличия конкуренции и платежеспособности ваших клиентов.

Перед тем как перейти к рисованию графиков, давайте введем понятие эластичности спроса по цене. Эластичность спроса по цене показывает, как изменится спрос при изменении цены на 1 %.

Если при изменении цены на 1 % спрос изменяется сильно, его называют высоко эластичным. Повысили цену на 1 %, спрос упал на 5 %, значит, эластичность рассчитывается вот так:

(– 5 %) ÷ 1 % = (–5).

Если же повысили цену на 1 %, а спрос уменьшился совсем чуть-чуть, например на 0,2 %, то эластичность равна

(– 0,2 %) ÷ 1 % = (–0,2).

В таком случае говорят, что спрос неэластичен по цене.

На графиках эластичность показывает угол наклона зависимости спроса от цены. Чем она круче, тем спрос более эластичен, чем она горизонтальнее – тем менее эластичен.

Отметим несколько важных моментов.

Во-первых, в подавляющем большинстве случаев при повышении цены спрос снижается, то есть эластичность имеет отрицательное значение. В этой главе мы рассматриваем именно такие ситуации. Однако существуют и исклю-

чения.

Наиболее важное из них – поведение спроса на **товары Гиффена** – товары первой необходимости, при росте цен на которые спрос не уменьшается, а растет. Этот парадокс объясняется тем, что покупатель в условиях роста цен старается экономить, но не может исключить эти товары из рациона. Например, человек привык покупать хлеб и печенье. Повышение цен на оба товара приводит к необходимости экономить, а значит, наш покупатель откажется от печенья, а хлеба станет покупать больше, чтобы компенсировать недостаток калорий. То есть при росте цен спрос на хлеб будет увеличиваться, а не падать. К счастью, это нечасто встречается в нашем мире, и мы не будем подробно на этом останавливаться.

Другое исключение – **товары Веблена** – это предметы роскоши и демонстративного потребления. Они тоже могут показать рост спроса при увеличении цены. Тут, конечно, играют совсем другие механизмы. Особенности люксового ценообразования и психологию этих процессов мы рассмотрим в следующих главах.

Во-вторых, разные товары имеют разную эластичность. Товары первой необходимости будут покупать, сколько бы они ни стоили. Здесь спрос не сильно зависит от цены. Товары, которые легко можно заменить на другие, будут иметь высокую эластичность и так далее. Эластичность зависит от уровня конкуренции, наличия товаров-заменителей

и массы других факторов.

В-третьих, в разных ценовых диапазонах эластичность на один и тот же товар может отличаться. Так, если вы один и тот же товар можете продавать за 100 руб. и за 10 тыс. руб., то в разных точках этого диапазона спрос будет меняться по-разному.

Все эти факторы обычно приводят к тому, что у человека, который хочет построить зависимость спроса на свой товар от цены, просто опускаются руки, он даже не понимает, с чего ему начать. Очень уж много факторов. В учебниках обычно нарисованы абстрактные графики, которые нельзя просто взять и приложить к реальности.

Зависимость спроса от цены – чаша Грааля ценообразования. Идеальная картина недостижима, но каждая попытка приблизиться к ней делает нас лучше.

Я предлагаю начать с простого упражнения. Попробовать взять за основу форму, которая соответствует здравому смыслу, опыту и микроэкономической теории. Это упражнение не решит всех задач, но оно поможет вам начать свой путь. Если вы благодаря этому упражнению раскритикуете описанную выше методику в пух и прах и предложите свой вариант, то я буду счастлив – цель этой книги полностью достигнута!

Сразу предупрежу, что во всех рассуждениях вы увидите примерные оценки. Я все время буду говорить «представьте то, представьте это». Естественно, точность таких «пред-

ставлений» невелика. Но наш пример так устроен, что ошибиться в прогнозе количества проданных единиц гораздо легче, чем в определении «правильного» ценового коридора. Вы и сами почувствуете это в конце упражнения.

Предлагаю изучить рис. 2 и разбить кривую зависимости спроса от цены на несколько участков, а именно:

1). AB – разница в спросе при бесплатной раздаче товара и его минимальной стоимости. Некое достаточно сильное падение.

2). BC – отсутствие падения спроса при изменении цены в рамках пренебрежимо малой для клиента суммы.

3). CD – стоимость в глазах клиента уже заметно отличается от нуля, но ниже, чем у всех конкурентов.

4). DE – конкурентный диапазон. Спрос сильно снижается, так как относительно небольшое изменение цен провоцирует клиента переходить к конкурентам.

5). EF – конец конкурентного диапазона. Спрос уже достаточно низок, остаются самые лояльные и платежеспособные клиенты.

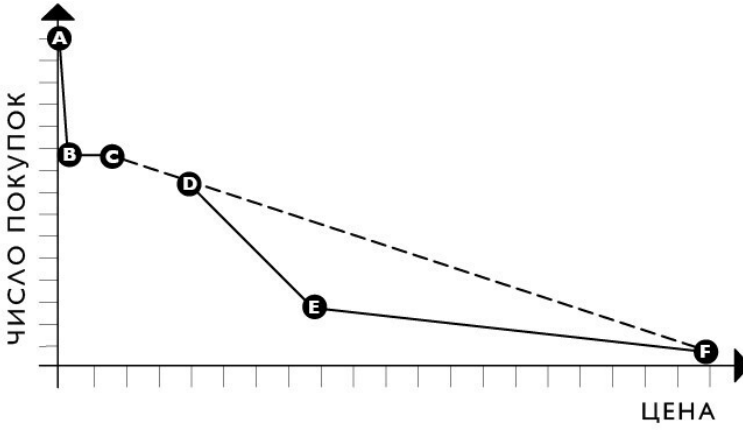

Рис. 2. Общий вид зависимости спроса от цены

Теперь пройдемся по всем участкам этого графика. Для наглядности приведу пример собственных рассуждений об установлении цены на книгу, которую вы держите в руках.

По горизонтали откладываем цены, по вертикали – количество проданных единиц за некий средний период. Не будем сейчас усложнять конструкцию, интуитивного понимания здесь достаточно. Пусть для моей книги это будет год. Если бы я анализировал бизнес кофейни или услуги парикмахерской, взял бы в расчет месяц. А если онлайн-курс, анализировал бы «набор на один поток».

• **Точка А.** Сколько единиц вы сможете отдать вашей целевой группе совершенно бесплатно при сохранении текущего уровня рекламной активности и тех возможностях до-

ставки до покупателя, которые у вас есть уже сейчас? Эта точка во многом коррелирует с практическим определением целевой аудитории и будет началом нашей кривой.

В случае моей книги я бы посчитал так. В России около 3 млн ИП и небольших ООО. Моя книга предназначена для людей, которые принимают решения о ценах. Скорее всего, это сами руководители – по одному на каждое юрлицо. То есть 3 млн человек.

Книги в принципе читает около 40 % всех людей, то есть моя ЦА – примерно 1,2 млн человек по всей стране. Дотянуться до них при стандартных рекламных инструментах достаточно трудно, я бы оценил реалистичность этого как 1 %. Это означает, что 12 тыс. экземпляров я и мой издатель смогли бы раздать бесплатно.

• **Точка А (0 руб.; 12 тыс. единиц).**

• **Точка В.** А сколько единиц вы смогли бы продать по цене 1 руб.? Понятно, что 1 руб. – незначительная величина, но необходимость самого факта оплаты сужает аудиторию. Ведь нужно доставать кошелек, идти на кассу, заполнять реквизиты карты в интернет-магазине, потом еще вводить СМС-код. Это все затраты, они уменьшают вероятность успешной покупки. Сколько книг я смог бы продать по цене 1 руб.? Кажется, что половина людей точно отвалится, очень уж мы любим «халяву». Останется 6 тыс. единиц.

• **Точка В (1 руб., 6 тыс. единиц).**

• **Точка С.** Какая сумма для вашего покупателя настолько

несущественна, что он ее вообще не заметит? Этот вопрос чуть посложнее, полноценный ответ вы сможете на него дать, прочитав главу про виртуальные кошельки, ведь эта сумма будет отличаться в случае покупки автомобиля, образовательного курса или кофе. Но так или иначе, попробуйте уже сейчас назвать ее.

Если я работаю с ценами на товары повседневного спроса, то обычно задаю такой вопрос: «Представьте, что человек из вашей ЦА уронил в грязь какую-то купюру или просыпал мелочь. За какой максимальной суммой он НЕ СТАНЕТ нагибаться?» Понятно, что это зависит от массы факторов, но давайте оценим примерно. В случае моей ЦА предположу цифру в 100 руб. Другими словами, что 1 руб., что 100 руб. для них не важно, а значит можно предположить, что спрос не изменится.

• **Точка C (100 руб., 6 тыс. единиц).**

Давайте теперь перескочим в конец нашей кривой.

• **Точка F.** Помните, в прошлой главе мы задавали вопрос своим потенциальным клиентам и спрашивали, что для них «слишком дорого». Каждый из них назвал свое число, но был и тот, кто опередил всех. Наверняка это достаточно обеспеченный покупатель, которому реально нужен ваш продукт. Другими словами, существует некая максимальная цена, по которой вы сможете продать хотя бы одну штуку своего товара или услуги. Можете задать этот вопрос самому себе: «А по какой цене я смогу продать хотя бы одну, всего

лишь одну единицу?»

В моем случае надеюсь, что может найтись шальной покупатель (скорее всего, мой же студент), который выложит за книгу, например, 10 тыс. руб.

• **Точка F (10 тыс. руб., 1 экземпляр).**

А теперь просто соедините точки C и F. Если вы рисуете на бумажке – просто проведите прямую, а если уже вбили все вышеуказанные точки в Excel, заполните промежутки между C и F так, чтобы получилась прямая. На нашем рис. 3 это пунктирная линия.

Однако покупатель принимает решение, исходя в том числе из ценовой политики конкурентов, отраслевых стандартов и других своих ожиданий. Чтобы учесть так называемый «конкурентный коридор», нужно нарисовать еще две точки – D и E – смотрите рис. 2.

• **Точка D.** Она лежит на прямой, соединяющей C и F, и соответствует минимальной цене, которую ставят ваши конкуренты. Очевидно, что кривая зависимости спроса в этом месте должна начать «спадать» гораздо сильнее, ведь именно в этом коридоре появляются ценовые альтернативы.

В случае книги прямой конкуренции нет, есть только аналоги и ожидания клиентов. Но в целом стоимость бизнес-книг такого уровня от русскоязычных авторов начинается от 500 руб.

• **Точка D (600 руб., 5750 единиц).**

• **Точка E.** Это верхняя граница конкурентной борьбы.

Максимальная стоимость, которую ставят ваши конкуренты, находящиеся в зоне видимости клиента. В случае книги – это 2,5 тыс. руб.

Во всей методике оценка объема продаж в точке E – одно из самых спорных мест. Я советую посмотреть на уже нарисованные точки и задать себе вопрос: «На сколько упадут продажи при изменении цены от D до E?» Будьте консервативными – трезво оценивайте важность влияния цен конкурентов и их видимость для покупателя. Обычно она важна. Лучше нарисуйте большее падение продаж, спокойно сидя за чашечкой кофе, чем потом обнаружите это в отчете о продажах. В идеале нужно провести тестирование или хотя бы опрос целевой группы.

В моем примере я опросил около 50 человек, и половина из тех, кто готов был потратить 600 руб., выразила сомнение, что они на то же самое готовы потратить больше двух с половиной тысяч. Ок, фиксируем падение продаж в конкурентном диапазоне в два раза.

Точка E (2,6 тыс. руб., 2375 единиц).

Вообще лобовая ценовая конкуренция встречается реже, чем нам кажется. Конечно, сразу на ум приходят маркетплейсы и площадки ценового сравнения, по типу «Яндекс. Маркет» или Price.ru. На маркетплейсах коридор цен на конкретную модель фотоаппарата или смартфона очень узок, поэтому при установлении цены выше этого коридора продажи действительно катастрофически падают. Но подобных

случаев на самом деле не так много. Подробнее мы обсудим это в главе про убийственную скидку и «Почему не надо торговать на маркетплейсах».

Итак, мы нарисовали график.

В моем случае он выглядит как на рис. 3.

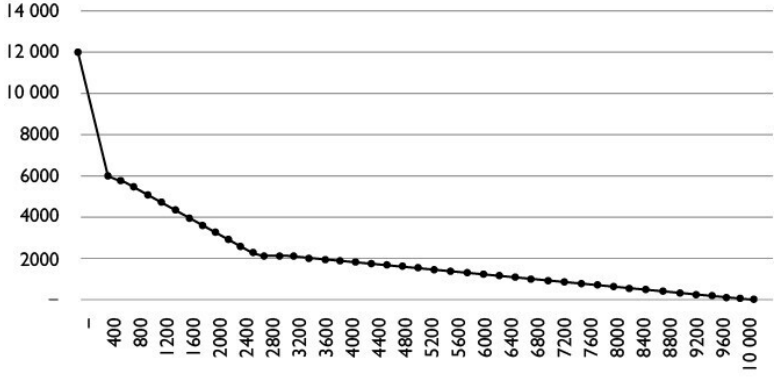

Рис. 3. График зависимости спроса от цены

Мы видим, что в начале продажи не сильно зависят от цен, потому что они попросту ничтожны для клиента. Что 1 руб., что 100 руб. и даже 300 – для моей ЦА не принципиально. Потом спрос начинает резко спадать – тем сильнее, чем сильнее конкуренция. А вот в конце, и это важно, будет еще один пологий участок. Потому что по такой цене готовы покупать ваш продукт только самые богатые и заинтересованные клиенты.

Посмотрите на рис. 3 еще раз. Он не должен вызывать отторжения, вы должны быть уверены, что он соответствует здравому смыслу и вашему взгляду на собственный бизнес и возможности ваших клиентов. Если что-то не так и у вас остаются сомнения, посоветуйтесь с коллегами, вспомните, что происходило, когда вы повышали цены или, наоборот, давали скидки.

Если же вы уверены в графике, то дальше дело за элементарной арифметикой. Давайте построим остальные графики.

Если мы знаем зависимость спроса от цены, то легко можем построить график зависимости выручки от цены, просто перемножив количество проданного на стоимость. Сделав это, получим другой график, как на верхней части рис. 4.

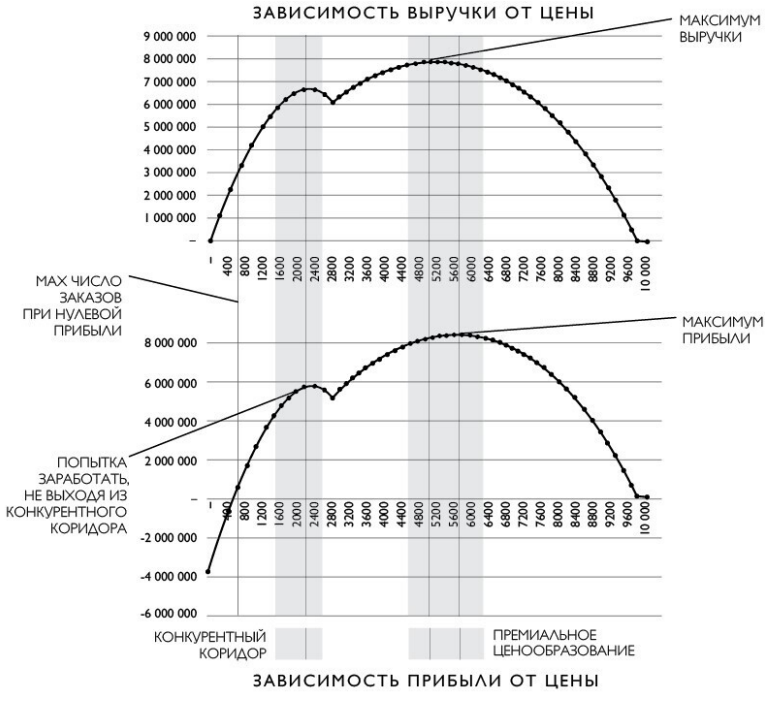

Рис. 4. График зависимости выручки и прибыли от цены

А вычитая из выручки затраты (здесь считаем только прямые затраты – примерно 300 руб. на каждую проданную книгу), получим график зависимости прибыли от цены (нижняя часть рис. 4).

Бдительный читатель заметит здесь, что книги печатаются тиражами, а значит, издержки будут распределены неравно-

мерно – нельзя сказать, что они одинаковы для каждой следующей проданной книги. И это верно! Понятие предельных издержек и продажи ограниченных партий товара мы разберем в главе про динамическое ценообразование.

Если вы внимательно посмотрите на эти графики, без труда сформулируете следующие ценовые стратегии:

1). Ставить психологически низкую цену в 600 руб. на границе конкурентного диапазона. Это дает максимум продаж, но не опускает прибыль в отрицательную зону. При такой цене я фактически не получаю прибыли, но максимизирую тираж и охват целевой аудитории. Если для меня как автора не стоит задача заработка, я просто хочу прославиться, то это – отличная стратегия.

2). Балансировать на верхней границе конкурентного диапазона, добиваясь сносной прибыли и выручки. Целевая цена – 2 тыс. руб. Выбор такой стратегии – обычно результат компромисса между мнениями разных менеджеров, влияющих на решение. Или результат интуиции, желания избежать рисков и сделать как все. Это наиболее часто встречаемый выбор, но также часто и наименее эффективный. Эта стратегия – компромисс. На графике она соответствует первому «горбу» в выручке.

3). Уходить в премиальный сегмент, то есть ставить цену в районе 5 тыс. руб. с потенциалом получить на 25 % большую прибыль, чем при компромиссном варианте, пожертвовав при этом тиражами. Если я не хочу славы, но стрем-

люсь неплохо заработать, а заодно и отсечь неплатежеспособную аудиторию, то буду придерживаться именно этой ценовой стратегии.

И в завершение поделюсь важным лайфхаком – экспресс-способом определения цены, максимизирующей прибыль. Он не до конца точен, но позволяет быстро прикинуть целевую цену. Его суть в том, что цена, максимизирующая прибыль, будет находиться вблизи среднего арифметического между переменными издержками на единицу продукции и той максимальной ценой, по которой вы можете продать хотя бы одну единицу.

Например. Себестоимость производства и логистики единицы товара составляет 2 тыс. руб. А максимальная цена, по которой я смогу (рыночными способами) продать хотя бы одну единицу товара, – 8 тыс. руб. В этом случае цена, максимизирующая прибыль, будет находиться в районе

(2 тыс. + 8 тыс.) ÷ 2 = 5 тыс.

Это почти всегда так. Потому что промежуточные точки кривой спроса гораздо слабее, чем крайние, влияют на местоположение максимума функции прибыли. Это можно доказать строго математически, но не буду загромождать наше повествование.

ЧТО ВАЖНО ЗАПОМНИТЬ ИЗ ЭТОЙ ГЛАВЫ:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.