Виктория Кабанец

Психология цены

Почему люди покупают и как назначить цену без догадок



Виктория Кабанец

Цена, которая продаёт

«Автор»
2026

Кабанец В. В.

Цена, которая продаёт / В. В. Кабанец — «Автор», 2026

Почему один товар покупают за 5 000 рублей, а другой не хотят брать даже за 2 000? Почему скидки не всегда увеличивают прибыль, а повышение цены иногда помогает продавать больше?Цена — это не просто число. Это сигнал, который влияет на доверие, ожидания и решения покупателей.В книге «Цена, которая продаёт» Виктория Кабанец объясняет, как работает психология ценообразования и почему люди по-разному воспринимают стоимость товаров и услуг.Вы узнаете, как формируются ценовые ожидания, работают ценовые якоря, скидки и сравнения, как рассчитывать маржу, повышать цены без необоснованного страха и выбирать стратегию ценообразования.Практические примеры, расчёты и разборы ситуаций помогут предпринимателям, самозанятым и специалистам принимать более обоснованные ценовые решения.

© Кабанец В. В., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Содержание 6
Введение. Цена — это разговор с покупателем 7
Глава первая. Что на самом деле означает цена 8
Когда ценность и затраты не совпадают: три истории 10
Рынок не оценивает старание: что это меняет в работе 11
Практический разбор: почему два похожих предложения не равны 12
Граница между пользой и впечатлением 13
Глава вторая. Как покупатель принимает решение 14
Практика: путь от внимания до оплаты 16
Роль привычки, справедливости и последнего опыта 17
Практический разбор: четыре причины отказа 18
Что делать с противоречивыми отзывами 19
Как отличить интерес от намерения купить 20
Глава третья. Себестоимость: цифра, которую нельзя придумывать 21
Полный расчёт для маленькой мастерской 23
Почему расчёт должен переживать плохой месяц 24
Практический разбор: выбор между двумя изделиями 25
Почему дешёвый материал может оказаться дорогим 26
Учет времени в сложных заказах 27
Глава четвёртая. Наценка, маржа и прибыль: три разных ответа 28
Конец ознакомительного фрагмента. 29

Виктория Кабанец
Цена, которая продаёт

ПСИХОЛОГИЯ ЦЕНЫ

Почему люди покупают и как назначить цену без догадок

Виктория Кабанец

Содержание

Глава первая. Что на самом деле означает цена
Глава вторая. Как покупатель принимает решение
Глава третья. Себестоимость: цифра, которую нельзя придумывать
Глава четвёртая. Наценка, маржа и прибыль: три разных ответа
Глава пятая. Ценовые якоря и искусство сравнения
Глава шестая. Почему девятьсот девяносто рублей — не волшебство
Глава седьмая. Скидка, которая не уничтожает прибыль
Глава восьмая. Как поднимать цены и не разрушать доверие
Глава девятая. Цена товара, услуги и цифрового продукта
Глава десятая. Конкуренты и позиционирование без ценовой войны
Глава одиннадцатая. Как проверять цену, а не угадывать её
Глава двенадцатая. Как говорить о цене спокойно и убедительно
Глава тринадцатая. Подписки, пакеты, рассрочка и стоимость владения
Глава четырнадцатая. Ошибки, которые делают ценовую политику слабой
Глава пятнадцатая. От расчёта к работающей ценовой стратегии
Заключение. Честная цена требует смелости и ясности

Введение. Цена — это разговор с покупателем

Представьте две одинаковые чашки кофе. Одну предлагают за сто двадцать рублей в автомате у станции, другую за триста восемьдесят в небольшом кафе с тихой музыкой, чистыми столами и внимательным бариста. Если смотреть только на состав напитка, разница кажется несправедливой. Но покупатель платит не за молекулы кофе. Он покупает удобство, остановку посреди напряжённого дня, ощущение заботы и уверенность, что напиток будет приготовлен так, как он любит. Иногда он просто платит за то, чтобы не тратить время на поиски. Цена живёт не отдельно от продукта, а внутри обстоятельств его покупки.

У цены есть две стороны. Для предпринимателя это инструмент, который должен покрывать расходы, обеспечивать прибыль и поддерживать развитие дела. Для покупателя это сигнал, риск и выбор. Низкая сумма может радовать, но иногда вызывает подозрения. Высокая может отпугивать, а может говорить о качестве и редкости. Поэтому цену нельзя рассчитать одной формулой и навсегда забыть. Её нужно одновременно проверять экономикой и понимать психологически.

В этой книге мы не будем обещать волшебную цифру, после которой все начнут покупать. Такой цифры не существует. Мы научимся отделять издержки от ценности, маржу от наценки, настоящую скидку от красивой вывески, уважение к клиенту от манипуляции. Мы поговорим и о маленькой мастерской, и об интернет-магазине, и об услугах, и о цифровых товарах. Все числовые примеры вымышлены: они помогают разобраться в логике расчётов, а не предсказывают результаты конкретного бизнеса.

Читателю не потребуется экономическое образование. Когда появляется формула, мы сначала разберём её смысл, затем пройдём по цифрам, а потом обсудим, почему даже безошибочная арифметика ещё не гарантирует продаж. Важнее всего научиться задавать правильные вопросы: за что именно меня ценят, сколько мне стоит каждая продажа, чем клиент сравнивает моё предложение и какие доказательства помогают ему принять решение без давления.

Глава первая. Что на самом деле означает цена

Цена кажется числом на этикетке. В действительности она одновременно выполняет несколько работ. Она сообщает покупателю, сколько денег нужно отдать; помогает сравнить предложения; намекает на качество; определяет круг доступных покупателей и задаёт ожидания. Если курс стоит девятьсот рублей, клиент ожидает один уровень поддержки. Если тот же курс продают за девять тысяч, он закономерно захочет более ясную программу, примеры результатов, обратную связь и гарантии, которые продавец способен выполнить. Высокая цена не создаёт качество автоматически, но повышает требования к доказательствам.

Важно различать три слова: стоимость, цена и ценность. Себестоимость показывает, во сколько продавцу обходится создание и предоставление продукта. Цена — сумму, которую он запрашивает. Ценность — пользу и смысл, которые покупатель видит в обмене. Для изготовителя букета главными расходами будут цветы, упаковка, работа, доставка и списания. Для клиента главной причиной покупки может стать не перечень материалов, а возможность красиво поздравить человека вовремя. Одному покупателю достаточно простого букета, другому критически важна персональная открытка и доставка к определённому часу.

Из этой разницы возникает фундаментальная ошибка начинающего продавца: он рассчитывает цену только исходя из расходов. Например, материалы стоят шестьсот рублей, поэтому он назначает тысячу и считает, что заработал четыреста. Но в эти четыреста ещё не включены рабочее время, платёжные комиссии, аренда, реклама, испорченные материалы, налоги и возвраты. Кроме того, расчёт ничего не говорит о том, готовы ли люди платить тысячу именно за этот продукт. Арифметика обязательна, но не достаточна.

С другой стороны, выражение «клиент платит за ценность» иногда используют как разрешение назначать любую сумму. Это тоже ошибка. Представьте услугу срочного перевода. Для человека, которому нужен документ завтра, скорость может быть важнее экономии. Но если переводчик обещает срок, который не может выдержать, высокая цена станет не премией за ценность, а источником конфликта. Ценность должна опираться на реальную способность исполнителя выполнить обещанное.

Мы обычно оцениваем цены сравнительно. Пять тысяч рублей могут выглядеть дорого рядом с предложением за две тысячи и разумно рядом с предложением за двенадцать. При этом сравнение будет полезным только в том случае, если предложения действительно решают похожую задачу. Продавец делает ошибку, когда сравнивает свой индивидуальный пошив с серийной вещью, не объясняя различия по срокам, посадке, материалу и сервису. Покупатель видит два числа и выбирает меньшее, поскольку иных ориентиров у него нет.

Рассмотрим небольшую студию, которая создаёт подарочные наборы. У неё есть комплект за две тысячи двести рублей: стандартная коробка, шоколад и открытка. Второй набор стоит три тысячи четыреста и включает более сложную композицию, выбор цветов и доставку. Третий стоит пять тысяч двести и предполагает редкие материалы, согласование дизайна и точное время вручения. Это не просто три размера одной коробки. Это три варианта решения задачи — от «поздравить без лишних хлопот» до «сделать значимый персональный жест». Если различия честно описаны, клиенту легче выбрать.

Цена также влияет на поведение самого предпринимателя. Когда он продаёт слишком дёшево, ему приходится брать больше заказов. Большой поток может ухудшить сроки и качество. Тогда появляются жалобы, переделки и усталость, которые ещё сильнее сокращают прибыль. Если же цена выше и спрос соответствует возможностям производства, можно уделять клиентам больше внимания и инвестировать в качество. Однако повышение цены без управления спросом и затратами может оставить бизнес без заказов. Поэтому хороший ценник — не

максимальная возможная сумма, а устойчивое сочетание спроса, затрат, качества и возможностей исполнения.

Практический вывод прост: перед назначением цены ответьте на четыре вопроса. Что получает клиент? Какие альтернативы он рассматривает? Сколько вам стоит выполнить обещание? Что должно остаться после продажи, чтобы дело продолжало работать? Если хотя бы один ответ отсутствует, вы назначаете цену наугад. Не обязательно угадать идеально с первой попытки. Важно понимать, какую гипотезу вы проверяете и какие данные заставят вас её изменить.

Когда ценность и затраты не совпадают: три истории

Мастер по ремонту обуви тратит на замену набойки двадцать минут. Материалы почти ничего не стоят, поэтому сосед спрашивает, почему услуга не бесплатная. Но двадцать минут работы — только видимая часть процесса. Мастер закупает инструменты, поддерживает помещение, принимает заказ, оценивает состояние обуви, отвечает за результат. Кроме того, клиент платит за навык, который позволяет сделать работу правильно. Цена не выводится из одной детали себестоимости. С другой стороны, если мастер попросит сумму как за новую пару обуви, большинство клиентов будет сравнивать ремонт с заменой вещи. Здесь появляется экономическая граница со стороны покупателя.

У небольшой кофейни другая задача. Утром возле неё выстраивается очередь, а после обеда зал пустует. Один и тот же кофе имеет одинаковую себестоимость в течение дня, однако его ценность в глазах покупателей может меняться. Утром людям важны скорость и предсказуемость. Днём — место для встречи и возможность посидеть. Простое снижение дневной цены может помочь, но сначала стоит проверить более дешёвые изменения: удобный комплексный обед, рабочие розетки, понятный график обслуживания. Изучение контекста иногда даёт ответ без ценовой войны.

Третий пример — автор методического пособия для преподавателей. В документе всего сорок страниц, и он опасается, что читатели сочтут цену в две тысячи рублей высокой. Но объём страниц сам по себе не измеряет ценность. Если пособие позволяет подготовить полноценную серию уроков и экономит часы работы, оно может быть полезнее толстой книги с общими рассуждениями. Однако автор обязан доказать практичность: показать структуру, несколько настоящих заданий, уровень сложности и ограничения. Если текст состоит из повторов, цена не спасёт продукт. Качество — условие разговора о стоимости.

Как определить основную ценность? Изучите конкретные ситуации, в которых выбирают продукт. Спросите клиента, что будет, если он не купит ничего. Какую альтернативу он использует? Какие усилия ему придётся приложить? Что может пойти не так? Какие результаты для него особенно важны? В ответах ищите не красивые прилагательные, а наблюдаемые последствия: не «ощущение премиальности», а «доставили без задержки перед важным событием». Эти формулировки превращаются в проверяемые обещания.

Наконец, сравните два сценария. В первом компания снижает цену на десять процентов, не меняя продукт. Во втором оставляет цену и устраняет главную причину возвратов. Какой сценарий выгоднее? Ответ зависит от цифр, но сам вопрос показывает, что ценовая политика связана с качеством операций. Предприниматель, который способен устранить ненадёжную доставку, может сделать больше для восприятия ценности, чем тот, кто бесконечно подбирает красивый ценник.

Рынок не оценивает старание: что это меняет в работе

Предположим, два мастера делают одинаково прочную деревянную полку. Первый вырезает детали вручную за три часа, второй использует подготовленные шаблоны и справляется за сорок минут. Оба предлагают сопоставимое качество и одинаковые сроки доставки. Первый считает, что трудился дольше и потому вправе просить больше. Разумеется, он вправе назвать любую цену, но покупатель не обязан считать неэффективность дополнительной ценностью. Если ручная работа оставляет уникальный рисунок, если клиент заказывает особый способ изготовления или хочет поддержать ремесло, длительный процесс может стать частью ценности. Если же результат не отличается, продавцу полезнее совершенствовать организацию труда.

Разница между ценой и ценностью особенно заметна в услугах, которые экономят время. Представьте специалиста, способного быстро исправить сложную ошибку в программном обеспечении. На исправление он тратит пятнадцать минут, но до этого несколько лет изучал систему. Клиент может быть готов платить не за четверть часа, а за устранение проблемы, которая остановила работу. Однако и здесь нельзя считать любую цену справедливой только потому, что результат важен: имеют значение альтернативы, конкуренция, риск ошибки и согласованные условия. Опыт позволяет создавать ценность, но не отменяет необходимости договориться заранее.

Полезно составить две карты. Первая описывает путь создания продукта: закупка, изготовление, проверка, упаковка, продажа, доставка, сопровождение. Вторая описывает путь клиента: возникла проблема, нашёл варианты, сравнил, заказал, получил, воспользовался, оценил. Эти карты пересекаются в точках, где бизнес создаёт заметную пользу. Например, тщательная внутренняя сортировка материалов может снижать брак, но покупатель не обязан разбираться в каждой операции. Ему важно знать, что готовый товар соответствует заявленным характеристикам.

Некоторые затраты вообще не должны становиться предметом рекламного рассказа. Клиента редко интересует, насколько дорогую аренду вы выбрали или сколько стоит ваш телефон. Эти расходы нужно учитывать при расчёте, но они не являются самостоятельным доказательством ценности. Превращать цену в перечень собственных трудностей — слабая коммуникация. Лучше показать результат и гарантируемые параметры, а затем убедиться, что предлагаемая сумма покрывает реальные расходы.

И наоборот, не всякая ценность видна на первом экране. Покупая услугу с юридически значимыми документами, человек может ценить конфиденциальность, точность, возможность получить объяснение и понятную процедуру исправления ошибок. Эти свойства не всегда фотографируются и не выражаются количеством страниц. Их нужно описывать конкретно, без обещаний абсолютной безошибочности. Профессиональная цена опирается на реальный процесс контроля качества, а не на магическое слово «надёжность».

Из этого следует практическое правило: различайте то, что дорого вам, и то, что важно клиенту. Иногда эти множества совпадают. Иногда нет. Когда совпадают, задача — доказать пользу. Когда не совпадают, задача — пересмотреть процесс, сегмент или продукт. И только после этого имеет смысл обсуждать, как оформить число на ценнике.

Практический разбор: почему два похожих предложения не равны

В городе работают два мастера по изготовлению штор. Первый указывает цену две тысячи рублей за пошив, второй — три тысячи двести. Покупатель спрашивает, почему разница настолько велика. Выясняется, что первый считает только работу за одну единицу и не включает замер, консультацию, подбор фурнитуры и установку. Второй включает предварительный выезд и одну корректировку посадки. Если клиент умеет сам выполнять замеры и монтаж, первое предложение может быть предпочтительнее. Если нет, итоговая цена первого может стать выше после всех дополнительных услуг.

Чтобы сравнить варианты, составьте полный перечень работ. В первом случае пошив стоит две тысячи, замер — шестьсот, подбор и закупка фурнитуры — четыреста, установка — восемьсот. Совокупно получится три тысячи восемьсот рублей. Во втором случае все названные операции включены в три тысячи двести, если действительно не требуется дополнительных работ. Тогда более высокий первоначальный ценник фактически оказывается более экономным решением. Но если клиенту не нужен монтаж, сравнение снова изменится.

Этот пример иллюстрирует важную особенность ценности: она зависит от состава нужной работы. Невозможно объявить один вариант «выгодным для всех», не уточнив обстоятельства покупателя. Поэтому профессиональный прайс-лист должен описывать включённые действия и исключения. Продавец дешёвого варианта может сохранить своё преимущество, сделав структуру дополнительных платежей прозрачной. Продавец дорогого — показать полный объём сервиса. Оба выиграют от более ясного выбора.

Проверяя собственный продукт, попробуйте представить самостоятельную альтернативу. Может ли клиент решить проблему без вас? Что ему потребуется купить и освоить? Сколько времени займёт путь? Какие ошибки вероятны? Не превращайте ответы в рекламные фантазии. Иногда самостоятельное решение действительно рациональнее. Ценность возникает там, где клиент предпочитает обменять деньги на результат, удобство или снижение риска. Назначать цену легче, когда вы знаете, за что именно происходит этот обмен.

Граница между пользой и впечатлением

Иногда продукт выглядит дороже просто потому, что помещён в красивую коробку. Упаковка способна создавать ожидания и делать подарок удобнее, но её вклад нужно оценивать с точки зрения покупателя. Если клиент покупает вещь для личного использования и сразу выбрасывает коробку, дорогая упаковка может быть бесполезной тратой. Если же вещь предназначена в подарок, аккуратное оформление становится частью решения. Один и тот же элемент товара не имеет одинаковой ценности для всех ситуаций.

Отсюда ещё одно правило: не увеличивайте расходы на функции, которые покупатель не замечает или не использует, только потому, что вам они нравятся. И не убирайте незаметные элементы, от которых зависит безопасность или надёжность. Хорошая экономика требует различать украшение, полезное качество и обязательный стандарт. Цена должна поддерживать все три там, где это необходимо, но нельзя выдавать декоративные изменения за доказательство принципиального улучшения продукта.

Глава вторая. Как покупатель принимает решение

Люди редко изучают каждый ценник как бухгалтерскую ведомость. Мы экономим внимание. Когда вариантов много, мозг использует приблизительные ориентиры: знакомое название, отзывы, прошлый опыт, цену похожего товара, внешний вид страницы и ощущение риска. Такие упрощения позволяют принимать решения быстро, но иногда ведут к ошибкам. Для продавца это означает ответственность: сделать выбор понятным, а не специально запутывать его.

Покупатель прежде всего спрашивает себя, какую проблему решит покупка. У начинающего предпринимателя это может быть экономия времени на оформлении документов. У родителя — надёжность детской обуви. У человека, выбирающего подарок, — страх опоздать или подарить нечто безличное. Полезно сформулировать задачу словами клиента. Не «продаём премиальный набор аксессуаров», а «помогаем собрать достойный подарок за один вечер и доставляем его к назначенному времени». Второе предложение позволяет понять, за что берут деньги.

Затем вступает в действие риск. У двух товаров одинаковая цена, но один продавец показывает реальные фотографии, условия возврата и адрес, а другой ограничивается яркой фразой «лучшее качество». Покупатель может выбрать первого, даже если у второго красивее упаковка. Он покупает не только выгоду, но и спокойствие. В цене психологически присутствует неуверенность: а вдруг товар не подойдёт, доставка сорвётся или поддержка перестанет отвечать? Снижение неопределённости иногда помогает продажам сильнее, чем скидка.

Нельзя забывать о контексте денег. Для одного человека две тысячи рублей — спонтанная трата, для другого — существенная часть недельного бюджета. Одна и та же цена вызывает разные эмоции в зависимости от дохода, срочности, привычек и доступных альтернатив. Поэтому фраза «это же недорого» почти всегда бесполезна. Она рассказывает о взгляде продавца и ничего не доказывает покупателю. Гораздо честнее объяснить, что входит в цену, какие есть более простые варианты и в чём разница.

Разберём выбор онлайн-курса. Первый продаётся за тысячу пятьсот рублей и обещает «полностью изменить жизнь». Второй стоит две тысячи девятьсот и сообщает: шесть последовательных уроков, примеры расчётов, чек-лист проверки затрат, самостоятельные упражнения и доступ к материалам на год. Первый использует громкую эмоцию, второй снижает неопределённость. Даже если у покупателя хватит денег на оба, второй может показаться разумнее, поскольку результаты и ограничения понятнее. Но если на деле в нём только общие фразы, разочарование будет заслуженным.

Решение о покупке часто проходит несколько этапов. Человек замечает проблему, ищет способы её решить, сравнивает варианты, пытается оценить риск и только потом оплачивает. Иногда этот путь занимает пять минут, иногда месяцы. Ошибка продавца — давить на оплату, когда у клиента ещё нет ответа на базовый вопрос. Вместо «покупайте прямо сейчас» ему нужен состав товара, срок работы, образец, условия доставки или объективное сравнение тарифов. Покупатель не сопротивляется покупке как таковой; возможно, ему просто недостаёт информации.

Психологические эффекты важно использовать осторожно. Например, страх потери может сделать сообщение «последние два места» заметным. Но если места не ограничены, такое утверждение вводит в заблуждение. Ограничение должно быть фактическим: мастер действительно может изготовить только шесть заказов к празднику. Тогда сообщение о свободных слотах полезно. Если же счётчик бесконечно обнуляется, доверие постепенно исчезает. Краткосрочная конверсия не оправдывает повреждения репутации.

Проведите небольшой мысленный эксперимент. Представьте, что покупатель открыл страницу вашего товара и через десять секунд закрыл её. Назовите пять причин, не связанных с тем, что «у него нет денег». Возможно, страница медленно загрузилась, фотографии не показали размер, доставка оказалась непонятной, отзывы выглядели искусственными, а описание было написано сложным языком. Каждая причина требует своего решения. Снижать цену, не выяснив барьер, — всё равно что чинить двигатель автомобиля заменой ковриков.

Практика: путь от внимания до оплаты

Вообразите магазин детской одежды. Посетитель приходит по рекомендации знакомой, открывает карточку куртки и видит цену четыре тысячи рублей. Затем читает отзывы, изучает размерную сетку и проверяет сроки доставки. В этот момент важна не только сумма. Родитель хочет убедиться, что куртка подойдёт по сезону, ребёнок сможет двигаться, а в случае ошибки размер получится заменить. Если магазин не показывает точные замеры и условия обмена, скидка в триста рублей может не решить проблему.

Теперь представьте другой сценарий. В карточке есть измерения изделия, фотография подкладки, понятное описание температуры использования без необоснованных гарантий, сроки отправки и реальные комментарии. Конверсия может улучшиться без изменения ценника, поскольку уменьшился риск неправильного выбора. Это пример более экологичного использования психологии покупки: не заставлять человека преодолеть сомнения, а давать сведения, необходимые для разумного решения.

При исследовании поведения разделяйте этапы. Если мало людей открывают карточку товара, ищите проблему в видимости, первом изображении и релевантности аудитории. Если карточку читают, но не добавляют товар в корзину, проверяйте ценность, ассортимент и описание. Если добавляют, но не оплачивают, изучайте итоговую стоимость, способы оплаты, доставку и технические ошибки. Один показатель конверсии скрывает разные причины. Снижение цены на каждом этапе не является универсальным лекарством.

Полезно вести дневник реальных возражений. Не исправляйте формулировки клиента, чтобы они звучали выгоднее. Запишите: «Не понимаю, будет ли размер подходить», «Мне нужно получить к пятнице», «В другом магазине дешевле, но там нет гарантии». Затем группируйте сообщения: риск качества, риск времени, недостаток информации, финансовое ограничение, сравнение с альтернативой. Для каждой группы существует собственная мера. Одним поможет фото, другим — срок, третьим — более простой вариант.

Следует помнить и о различии между желанием и возможностью. Человек может высоко ценить товар и всё равно не иметь бюджета. Не стоит интерпретировать отказ как признак того, что продавец недостаточно убедительно надавил на эмоции. Достойная коммуникация оставляет пространство для отказа. Более того, способность признать неподходящий бюджет помогает формировать репутацию: потенциальный клиент может вернуться позже или рекомендовать компанию тому, для кого предложение действительно подходит.

Роль привычки, справедливости и последнего опыта

Покупатель редко приходит с совершенно пустой памятью. Он помнит, сколько заплатил в прошлый раз, что обещали в рекламе, как быстро пришёл заказ и как продавец отреагировал на проблему. Эта память создаёт собственную точку отсчёта, иногда более сильную, чем любая новая акция. Если человек регулярно покупал услугу за тысячу рублей, повышение до тысячи четырёхсот может вызвать удивление даже тогда, когда конкуренты давно берут дороже. Покупатель сравнивает новую цену со своим личным прошлым, а не со среднерыночной таблицей.

Восприятие справедливости зависит от причин изменений. Когда доставка дорожает из-за реального роста транспортных расходов, часть клиентов легче принимает повышение, если причина объяснена спокойно. Когда цена увеличивается только потому, что в городе внезапно возник дефицит жизненно важного товара, реакция может быть резко негативной. Границы допустимого зависят от обстоятельств и правовых норм, но для бизнеса важно понимать: потребитель оценивает не только сумму, но и мотивы продавца, насколько он может о них судить.

Представим салон ремонта одежды. Постоянная клиентка приносит платье, которое нужно укоротить. В прошлый раз услуга стоила шестьсот рублей, теперь восемьсот. Мастер может просто назвать цифру и вызвать недоумение. Может объяснить, что цена обновилась, показать действующий прайс и уточнить, что конкретный материал требует обычной, а не сложной обработки. Если клиентка считает сумму неподходящей, честно обсуждаются варианты. Нельзя превращать разговор в спор о том, имеет ли человек право считать что-то дорогим.

Эмоциональный след после покупки тоже связан с ценой. Дешёвый товар, который быстро сломался и потребовал повторной траты, может запомниться как дорогая ошибка. Дорогой, но качественный предмет, который ежедневно служит несколько лет, иногда воспринимается как выгодное решение. Однако такие выводы требуют реального срока эксплуатации и сравнения, а не рекламного обещания, что вещь «прослужит вечно». Когда продавец делает заявление о долговечности, полезно уточнять условия использования и основания для оценки.

Покупательский опыт меняет и чувствительность к риску. После неудачной доставки человек может предпочесть продавца с понятным отслеживанием, даже если тот дороже. После бесполезного курса он может осторожно относиться к любому обучающему продукту. Поэтому повторное доверие не покупается скидкой автоматически. Оно строится прозрачностью, образцами и возможностью проверить обещание до оплаты.

Для практики просмотрите отзывы и возвраты, где звучит не сама цена, а ожидание: «думал, будет больше», «не понял, что входит», «ожидал другой размер», «оказалось сложнее». Эти слова указывают на разрыв между представлением и результатом. Если его устранить, восприятие справедливости может улучшиться без снижения цены. Хорошая ценовая психология начинается с внимательного слушания, а не с хитроумного изменения цифр.

Практический разбор: четыре причины отказа

Владелец интернет-магазина получает сто обращений за неделю, но только десять оплат. Его первая мысль: «Нужно сделать скидку». Однако он решает прочитать переписки. Из сорока клиентов, которые объяснили отказ, пятнадцать не нашли нужного размера, десять не смогли получить товар вовремя, восемь сочли итоговую сумму с доставкой высокой, а семь сомневались в соответствии фотографий реальности. Сведения неполные: остальные шестьдесят ничего не объяснили, а причины могут пересекаться. Тем не менее картина уже не похожа на проблему одной цены.

Для первой группы магазин проверяет размерную сетку и ассортимент. Для второй — реальный срок обработки заказов и выбор перевозчика. Для третьей — структуру доставки, минимальный заказ и возможный более простой продукт. Для четвёртой — фотографии, подробные измерения и условия возврата. Скидка на весь магазин не решает отсутствие размера и опоздание к празднику. Она лишь уменьшает вклад тех продаж, которые и без неё могли состояться.

Предположим, средний заказ стоит три тысячи рублей и оставляет девятьсот рублей вклада. Скидка десять процентов снижает его до шестисот рублей, если переменные затраты остаются прежними. Чтобы сохранить девять тысяч рублей вклада от десяти заказов, потребуется пятнадцать продаж. Если увеличение конверсии с десяти до пятнадцати процентов не произошло, магазин теряет деньги. Даже если произошло, важно понимать, пришли ли новые продажи именно из-за скидки.

После изменений магазин продолжает фиксировать причины отказов. Возможно, выяснится, что меньшая часть аудитории действительно чувствительна к цене, а большая хочет предсказуемой доставки. Тогда правильное действие — улучшить логистику и не обещать сроков, которые сервис не выдерживает. Цена останется прежней или изменится точечно. Решение основано на работе с конкретным препятствием, а не на привычном страхе владельца перед словом «дорого».

Что делать с противоречивыми отзывами

Один покупатель говорит, что товар слишком дорог, другой — что удивительно дёшев. Эти оценки не обязательно противоречат друг другу: люди сравнивают с разными альтернативами и имеют разные задачи. Ошибкой будет усреднить эмоции и считать, что посередине находится истинная цена. Лучше выяснить основания сравнения. Первый человек видел аналог с меньшей комплектацией? Второй ожидал более высокую стоимость из-за репутации бренда? Были ли у них одинаковые требования к срокам и качеству?

Полезно искать повторяющиеся сигналы в сопоставимых группах. Например, новые покупатели часто сомневаются в цене, потому что не знакомы с составом услуги, а постоянные понимают её ценность. Тогда проблему может решить ясное объяснение для новичков. Но если даже опытные клиенты начинают уходить после повышения, стоит проверить рынок и фактическое качество. Отзывы — повод для исследования, а не готовая формула изменения ценника.

Как отличить интерес от намерения купить

В социальной сети публикация товара получает сотни отметок «нравится», но почти не приносит оплат. Владелец решает, что аудитории нравится продукт, а цена слишком высокая. Это возможное объяснение, но не единственное. Люди могут сохранять красивую фотографию для вдохновения, интересоваться темой без потребности покупать или находиться в другом городе. Отметка внимания не равна намерению совершить платёж.

Чтобы приблизиться к настоящему спросу, изучите переходы на карточку, вопросы о размере и доставке, добавления в корзину и оформленные заказы. При этом количество просмотров нужно соотносить с качеством аудитории. Сто заинтересованных местных покупателей могут быть ценнее десяти тысяч случайных просмотров. Если после уточнения условий люди всё равно не оплачивают, тогда имеет смысл исследовать цену вместе с остальными барьерами. Не считайте популярность публикации доказательством того, что продукт уже нашёл рынок.

Глава третья. Себестоимость: цифра, которую нельзя придумывать

Когда предприниматель говорит «я продаю с хорошей прибылью», первым делом нужно выяснить, что именно он посчитал. Доход от продажи не равен прибыли. Если на счёт поступили десять тысяч рублей, это ещё не значит, что можно потратить их на личные нужды. Часть денег уже принадлежит поставщикам, платформе, логистике, налоговой системе и будущим расходам. Самая опасная ценовая стратегия — радоваться обороту, не замечая, сколько денег реально остаётся.

Разделим расходы на переменные и постоянные. Переменные возникают при каждой дополнительной продаже: сырьё, упаковка, комиссия за платеж, расходные материалы, доставка за счёт продавца. Постоянные за выбранный период мало зависят от числа заказов: аренда, бухгалтерия, программное обеспечение, базовая зарплата, связь. На практике некоторые затраты смешанные: например, подписка на сервис включает фиксированный платёж и комиссию за операции. Но даже приблизительное разделение помогает видеть устройство бизнеса.

Возьмём мастерскую подарков. За один набор покупатель платит три тысячи рублей. Материалы обходятся в тысячу сто, упаковка — в двести, комиссия платёжной системы — в девяносто, доставка, которую оплачивает мастерская, — в двести десять. Итого переменные затраты составляют тысячу шестьсот рублей. После их вычета остаётся тысяча четыреста рублей. Это вклад заказа в покрытие постоянных расходов и прибыль, а не чистая прибыль. Если в месяц постоянные расходы равны сорока двум тысячам, нужно продать тридцать таких наборов только для их покрытия: сорок две тысячи разделить на тысячу четыреста.

Если мастерская продаёт пятьдесят наборов, общий вклад равен семидесяти тысячам. Вычитаем сорок две тысячи постоянных затрат и получаем двадцать восемь тысяч до учёта налогов и других не включённых расходов. Теперь возникает важный вопрос: оплачена ли работа владельца? Если он сам собирает заказы, отвечает на сообщения и закупает материалы, его труд нельзя считать бесплатным. Удобно назначить ему внутреннюю ставку и включать её в модель. Иначе бизнес показывает прибыль только потому, что владелец работает без вознаграждения.

Точка безубыточности зависит не только от цены, но и от числа заказов. Если на набор поднять цену до трёх тысяч трёхсот рублей при прежних переменных расходах, вклад вырастет до тысячи семисот. Тогда для покрытия сорока двух тысяч потребуется не менее двадцати пяти наборов: частное равно примерно двадцати четырём целым семи десятым, а продать дробный заказ нельзя. Но если из-за повышения цены спрос падает до двадцати наборов, итог станет хуже. Математика должна проверяться рынком.

Отдельно считайте списания и возвраты. Допустим, из ста заказанных хрупких изделий пять требуют повторной отправки, каждая обходится в восемьсот рублей. Средняя ожидаемая дополнительная нагрузка — сорок рублей на исходный заказ, если ситуация повторяется регулярно: четыре тысячи рублей разделить на сто. Это не повод автоматически обвинять клиентов или перекладывать на них любые ошибки. Это повод улучшить упаковку, проверить перевозчика и учитывать реальные потери в экономике.

Для цифрового продукта ситуация иная. Скопировать файл для очередного покупателя почти ничего не стоит, но создание качественного материала, редактура, оформление, сервисная поддержка, комиссии и продвижение требуют ресурсов. Поэтому тезис «электронную книгу можно продавать за любую цену, ведь она ничего не стоит» неверен. Не стоит и пытаться механически поделить все часы создания на предполагаемое число покупателей: про-

гноз может не сбыться. Лучше построить несколько сценариев продаж и посмотреть, когда вложение окупится.

Записывайте расходы по реальным операциям, а не по памяти. Для каждого продукта фиксируйте цену, прямые затраты, комиссию, доставку, возвраты и время исполнения. Раз в месяц добавляйте общие расходы и налоговые обязательства по действующим для вас правилам. Так вы увидите, какие позиции кормят бизнес, какие поддерживают ассортимент и какие продаются много, но фактически забирают силы и деньги. Хорошее решение о цене начинается с честного учёта.

Полный расчёт для маленькой мастерской

Возьмём производство свечей ручной работы. За месяц мастер планирует изготовить и продать сто двадцать свечей. На воск и ароматическую композицию для одной уходит двести восемьдесят рублей, фитиль и ёмкость — сто двадцать, коробка и этикетка — восемьдесят. Прямые материалы составляют четыреста восемьдесят рублей. В среднем две свечи из ста приходится переделывать из-за дефектов. Если при переделке повторно тратятся все материалы, ожидаемый расход возрастает примерно на девять рублей шестьдесят копеек на каждую проданную свечу. Для простоты дальнейшего расчёта округлим эту величину до десяти рублей.

За каждую продажу площадка удерживает двенадцать процентов от цены, а отправка обходится в сто пятьдесят рублей. Предположим, что свеча продаётся за тысячу двести. Комиссия равна ста сорока четырём, прямые материальные и ожидаемые расходы — четырёмстам девяноста, доставка — ста пятидесяти. После них остаётся четыреста шестнадцать рублей. Но ещё требуется труд мастера: на изготовление, упаковку и обработку заказа в среднем уходит сорок минут. При внутренней стоимости труда четыреста пятьдесят рублей за час это триста рублей. Остаток составляет всего сто шестнадцать рублей на покрытие общих расходов и прибыль.

Допустим, постоянные расходы мастерской за месяц составляют двадцать тысяч рублей. При вкладе сто шестнадцать рублей потребовалось бы более ста семидесяти двух продаж, чтобы их покрыть. План в сто двадцать свечей заведомо не обеспечивает устойчивости. Поэтому обсуждать рекламные акции рано. Сначала мастер должен пересмотреть себестоимость, технологию или цену. Возможно, часть операций можно объединить партиями и сократить время с сорока до двадцати пяти минут. Тогда труд составит сто восемьдесят семь рублей пятьдесят копеек, а вклад вырастет до двухсот двадцати восьми рублей пятидесяти копеек. Точка безубыточности приблизится к восьмидесяти восьми продажам.

Это сильное улучшение, но оно требует реального изменения процесса. Нельзя уменьшить трудовую строку в таблице просто потому, что получившийся результат не нравится. Если после оптимизации по-прежнему слишком мало остаётся, стоит проверить цену в тысячу четыреста рублей. Комиссия вырастет до ста шестидесяти восьми рублей, но вклад после всех переменных затрат при прежней ускоренной технологии составит примерно четыреста четыре рубля пятьдесят копеек. Для покрытия двадцати тысяч нужно около пятидесяти продаж. Однако этот расчёт не говорит, сколько покупателей найдётся по новой цене.

Такой пример полезен тем, что показывает несколько рычагов одновременно. Можно изменить цену, упаковку, скорость работы, доставку или каналы продаж. У каждого решения своя цена риска. Дешевле материалы — возможно, хуже качество. Быстрее производство — возможно, больше брака. Дороже товар — возможно, меньше спрос. Правильный выбор возникает не из желания увидеть положительную строку в таблице, а из проверки того, какие изменения реально осуществимы.

Почему расчёт должен переживать плохой месяц

У многих маленьких компаний экономика выглядит прекрасно в идеальном прогнозе. Сто заказов в месяц, ноль возвратов, никаких задержек, постоянные цены поставщиков и все рабочие часы полностью оплачены клиентами. В жизни так бывает редко. Поэтому после базового расчёта проведите проверку на неприятный сценарий. Допустим, вы ожидали сто продаж по две тысячи рублей, но фактически их оказалось семьдесят. При вкладе восемьсот рублей на продажу общий вклад снизился с восьмидесяти до пятидесяти шести тысяч. Если постоянные расходы составляют шестьдесят тысяч, компания уходит в минус ещё до непредвиденных затрат.

Теперь проверьте влияние расходов. Поставщик поднял цену упаковки на сорок рублей, доставка подорожала на шестьдесят, а процент возвратов вырос. Если исходный вклад был восемьсот рублей, после дополнительных ста рублей он составляет семьсот. При семидесяти продажах это сорок девять тысяч, и дефицит относительно шестидесяти тысяч общих расходов увеличивается до одиннадцати тысяч. Такое моделирование не гарантирует выживание, но показывает, где запас прочности недостаточен.

Часть рисков можно снизить организационно. Закрепить понятные условия у нескольких поставщиков, держать разумный запас упаковки, улучшить контроль качества перед отправкой, раз в месяц проверять комиссии площадки. Часть рисков устранить нельзя: спрос зависит от экономической ситуации, конкурентов и сезонности. Именно поэтому предпринимателю полезно иметь резерв и не распределять всю выручку как личный доход.

Для сезонных товаров оценивать только один месяц особенно опасно. Магазин подарков может получать основную прибыль перед праздниками и работать спокойнее в остальные периоды. Если декабрь приносит много денег, это не означает, что январские расходы исчезли. Правильнее построить годовой прогноз по месяцам, учитывать остатки, закупки и обязательства. Средний месяц показывает меньше, чем динамика денежных потоков.

Обратите внимание на оплаченные и неоплаченные часы. Специалист может иметь по пять часов заказов в день, но ещё два часа тратить на поиск клиентов, счета, переписку и обучение. Если цена рассчитывалась из предположения о восьми оплачиваемых часах ежедневно, бизнес недооценивает реальную ставку. Включайте административную нагрузку в модель через общие расходы или норму оплачиваемой загрузки, чтобы не считать время дважды.

Последний шаг проверки — задать вопрос «что мы делаем при отклонении?». Если продажи на двадцать процентов ниже плана, сокращаем необязательные закупки или ищем другой канал? Если дорожает ключевой материал, пересматриваем комплектацию или цену? Если растут возвраты, временно останавливаем рекламу и исправляем качество? Решение, принятое заранее, часто рациональнее паники в конце месяца.

Практический разбор: выбор между двумя изделиями

Ремесленник продаёт две разновидности настольных ламп. Первая стоит две тысячи четыреста рублей, её переменная себестоимость — тысяча четыреста. Вторая стоит три тысячи восемьсот и обходится в две тысячи двести. Вклад первой равен тысяче, второй — тысяче шестистам. Кажется, что нужно продвигать только вторую. Но на её производство уходит вдвое больше времени и требуется редкая деталь, которую поставляют с задержками. Кроме того, спрос на первую значительно выше.

За месяц мастер может изготовить сто простых ламп или пятьдесят сложных. Если все простые проданы, они дадут сто тысяч рублей вклада. Если все сложные — восемьдесят тысяч. При полной загрузке и достаточном спросе первая модель эффективнее по вкладу на час производственной мощности. Однако возможна и смешанная стратегия: часть клиентов хочет более выразительный дизайн, а наличие сложной модели расширяет аудиторию. Для решения нужно сравнить реальный спрос, рабочие часы и ограничения поставок.

Теперь предположим, что мастер повышает цену сложной лампы до четырёх тысяч двести. Вклад возрастает до двух тысяч, и пятьдесят продаж дадут те же сто тысяч. Но готовы ли покупатели оплатить новый ценник? Возможно, объём упадёт до тридцати штук и вклад составит шестьдесят тысяч. А может, спрос почти не изменится благодаря уникальному дизайну. До проверки обе версии остаются предположениями.

Практический урок — считать не только вклад одной продажи, но и вклад на ограниченный ресурс. В пекарне это место в печи, в студии — рабочие часы, в магазине — полка и оборотный капитал, в онлайн-сервисе — нагрузка на поддержку. Если ограничений нет и новый заказ приносит положительный вклад, ситуация иная, но общие расходы и риск всё равно остаются. Выбор цены зависит от того, что именно мешает бизнесу обслужить больше покупателей.

Почему дешёвый материал может оказаться дорогим

Мастерская заменяет упаковку на более дешёвую и экономит сорок рублей на заказ. За месяц выполняется двести заказов, экономия составляет восемь тысяч. Но новые коробки хуже защищают хрупкие изделия. Доля повреждений увеличивается, и возникает десять дополнительных повторных отправок, каждая обходится в тысячу рублей. Итоговые дополнительные потери — десять тысяч. Формальная экономия создала убыток в две тысячи рублей, не считая недовольства покупателей и времени на урегулирование претензий.

Поэтому при оптимизации себестоимости нельзя сравнивать только закупочные цены. Рассматривайте частоту брака, возвраты, повторную работу, качество и влияние на доверие. Дешёвый материал бывает разумным выбором, если сохраняет необходимые характеристики. Дорогой материал не становится хорошим только из-за высокой цены. Оценка должна опираться на исполнение обещания и полную экономику операции.

Учет времени в сложных заказах

Представьте, что мастер получает заказ на нестандартное изделие. Обычная версия занимает два часа, но клиент просит особый размер и несколько изменений. Если продавец использует прежний прайс, дополнительные часы могут остаться неоплаченными. Перед согласованием нужно описать отличия, оценить время, стоимость материалов и вероятность переделок. После этого можно назвать итоговую сумму или диапазон с условиями уточнения. Важно, чтобы клиент знал, какие обстоятельства изменят цену.

Полезно сохранять фактические данные после завершения. Сравните плановые и реальные часы. Если проекты определённого типа систематически требуют больше времени, пересмотрите норму, технологию или стоимость. Не следует перекладывать любую собственную ошибку на покупателя задним числом. Смысл учёта — учиться рассчитывать будущие заказы точнее. С течением времени такая база примеров становится практическим активом бизнеса: она уменьшает число убыточных обещаний и помогает новичкам выполнять работу предсказуемо.

Глава четвёртая. Наценка, маржа и прибыль: три разных ответа

В разговорах о торговле слова «маржа» и «наценка» часто используют как синонимы. Из-за этого предприниматели принимают решения на ложной основе. Наценка показывает, на сколько процентов продажная цена превышает выбранную себестоимость. Маржа показывает, какую долю выручки составляет разница между продажной ценой и этой себестоимостью. Разница кажется академической ровно до тех пор, пока ошибка не превращается в потерю денег.

Допустим, товар обходится в восемьсот рублей, а продаётся за тысячу двести. Разница составляет четыреста рублей. Наценка равна четыреста разделить на восемьсот, то есть пятьдесят процентов. Валовая маржа равна четыреста разделить на тысячу двести, то есть примерно тридцать три целых три десятых процента. Значения различны, хотя исходные цифры одни и те же. Если кто-то говорит «наша маржа пятьдесят процентов», проверьте, от какой базы он считает.

Хотите получить маржу сорок процентов при себестоимости девятьсот рублей? Не прибавляйте к девятистам сорок процентов. Для нужной маржи цена должна равняться себестоимости, разделённой на единицу минус желаемая доля маржи. Получается девятьсот разделить на ноль целых шесть десятых, то есть тысяча пятьсот рублей. Валовая прибыль равна шестистам, а шестьсот из тысячи пятисот действительно составляет сорок процентов. Если бы вы просто добавили сорок процентов, цена вышла бы тысяча двести шестьдесят, а маржа оказалась бы около двадцати восьми целых шести десятых процента.

Но слово «валовая» важно. Из разницы между продажной ценой и себестоимостью могут ещё оплачиваться реклама, административные расходы, возвраты и налоги. В разных отраслях понятие себестоимости определяют по-разному. Поэтому выбирайте одну методику внутри своего дела и не сравнивайте несовместимые показатели. Для решения о скидке особенно полезен вклад в покрытие постоянных затрат: выручка за вычетом расходов, которые действительно изменятся из-за заказа.

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.