

Дмитрий Мельник

Скидка и другие хитрости ценообразования



ЛитРес: Самиздат
Москва

УДК 334.01
ББК 65.29
М48

Мельник Д.

Скидка и другие хитрости ценообразования / Д. Мельник —
Москва: ЛитРес: Самиздат, 2019. — 153 с.

ISBN 978-5-532-09355-3

Цена обладает удивительной силой, с помощью маленьких хитростей можно увеличить прибыль на 10%, а иногда и в 2 раза. Самое главное, что для этого не нужно проводить радикальные изменения, достаточно подправить коммуникацию, найти заменители скидкам или же устранить неприятные ценовые утечки. В книге собрано множество примеров того, как с помощью простых инструментов можно извлечь максимум из ценообразования. Все приведенные советы исходят из многолетней практики автора, проектов в реальных компаниях и примеров со всего мира.

ISBN 978-5-532-09355-3

© Мельник Д., текст, 2019
© Omiko Trading LTD., оформление, 2019

Часть 1. Новичок: Что такое цена и с чем ее едят?

1. Сила цены

Однажды, еще будучи студентом, я пришел на собеседование в консалтинговую компанию. По моему представлению, фирма должна была заниматься маркетингом. А это было именно то, что мне так сильно нравилось. За годы учебы в университете я получил дополнительную специальность по маркетингу, прошёл обучение на всех возможных курсах в этой области и перечитал кучу книг. В моем представлении маркетинг был связан с улучшением эффективности бизнеса, продажами, креативностью, выдумками, интересными идеями и их реализацией.

Придя на вступительное собеседование, первое, что я узнал о компании, это то, что она занимается маркетинговым миксом. Это понятие мне было хорошо знакомо с университета, поэтому я почувствовал, что нахожусь в своей тарелке, и начал рассказывать, как это здорово, как мне это нравится и как я жду с нетерпением возможности приступить к работе. Для справки: маркетинговым миксом принято считать основные элементы стратегии компании. Его часто называют 4Р, и состоит он из 4 элементов:

- Product – продукт;
- Price – цена;
- Place – дистрибьюция;
- Promo – коммуникация.

Директор компании немного остудил мой пыл, сказав, что, хотя они занимаются консультированием других компаний и оказанием им помощи во всех четырех областях маркетингового микса, но основной акцент ставят на ценообразовании.

Вот тут-то я и раскис. Ценообразование... Это вообще что такое? Цифры, подсчеты? И хоть математика мне всегда давалась хорошо, но все, что связано с подсчетами и финансами, я жуть как не любил. Мне это казалось скучным и неинтересным. Да и в памяти никаких знаний, связанных с ценообразованием, что-то не всплывало. Было полное ощущение, что я иду в неизвестность. Но грех было не попробовать, и я согласился на предложение.

Учиться ценообразованию мне пришлось практически с нуля и, как говорится, походу дела. Основные знания накапливались прямо во время проектов и перенимались от более опытных коллег. Качественной литературы по данной тематике почти не было, особенно по сравнению с сотнями тысяч книг по менеджменту, маркетингу и мотивации. А та литература, что находилась, была в большей части слишком сложна и научна, а следовательно, в практике малоприменима. Так как каждый проект требовал быстрого, эффективного и желательно простого решения по увеличению прибыли компании, то времени на обработку и тестирование различных теорий попросту не было.

Чуть ли не единственными яркими звездами в области ценообразования являлись работы, связанные с психологией покупателей. Как оказалось, иногда достаточно было внедрить очень простое решение в коммуникацию цены, и размер продаж увеличивался на несколько десятков процентов. Именно такие методы мне стали нравиться больше всего, и я стал называть их фишками. Фишка – это что-то очень простое, но, используя ее, можно добиться сверхрезультата, в несколько раз превышающего затраты, связанные с самой фишкой.

Со временем я стал понимать, что на самом деле ценообразование является одним из самых недооцененных инструментов маркетинга. Теоретически каждая из четырех частей маркетингового микса одинаково важна: примерно, как на рисунке 1. Однако в реальности ценообразованию уделялось не больше 5% внимания.



Рисунок 1: Маркетинговый микс

Почему? Может быть, потому, что не хватало книг, пособий, курсов, которые в простой, доступной форме могли бы донести все самое важное и нужное до сознания тех, кто хочет эффективно работать с ценообразованием и извлекать из него максимум выгоды. Кроме того, на рынке не хватало и специалистов в данной области. Во всех крупных фирмах были и есть огромные отделы, которые занимаются созданием продуктов, продажами и маркетингом. Когда же дело доходит до цены, оказывается, что зачастую в фирме вообще нет никого, кто был бы достаточно компетентен в данной области. Чаще всего ответственность за ценообразование возложена на специалиста широкого профиля, который уделяет цене лишь часть своего времени, или же ценой занимаются несколько людей из разных отделов, и, как результат, за нее реально никто не отвечает. Я был безмерно удивлен, когда увидел, что даже очень крупные компании устанавливали цены на свои продукты методом «попасть пальцем в небо». Что уж говорить про средние и малые компании.

Насколько же важна цена?

Один очень успешный американский предприниматель, крупнейший в мире инвестор, Уоррен Баффет однажды сказал, что «самым важным фактором при оценке бизнеса является сила цены (pricing power)». Действительно, сила цены – это способность фирмы монетизировать ценность, созданную для клиента. Другими словами, это

то, насколько успешно компания умеет получать доход в денежном эквиваленте с продажи своих продуктов.

Чтобы лучше проиллюстрировать понятие силы цены, давайте посмотрим на пример компаний «Apple» и «Samsung» – лидеров рынка мобильных телефонов. Кто же из них сильнее?

Силу цены можно измерить соотношением доли на рынке в проданных штуках товара и доли в деньгах. В конце 2017 года компания «Samsung» заняла 25% российского рынка смартфонов в штуках и 25% в деньгах. Довольно неплохо! Так ведь? Четверть всех денег, заработанных с продажи телефонов, в руках у одной компании. Давайте посмотрим на статистику компании «Apple». Всего 15% – доля в штуках, но зато 45% – доля в деньгах¹. Что это значит? Это значит, что компания «Apple» продает почти в два раза меньше смартфонов, чем ее конкурент, но в то же время зарабатывает почти в два раза больше. Такая ситуация и называется силой цены. Компания «Apple» умеет очень хорошо монетизировать ценность своего продукта.

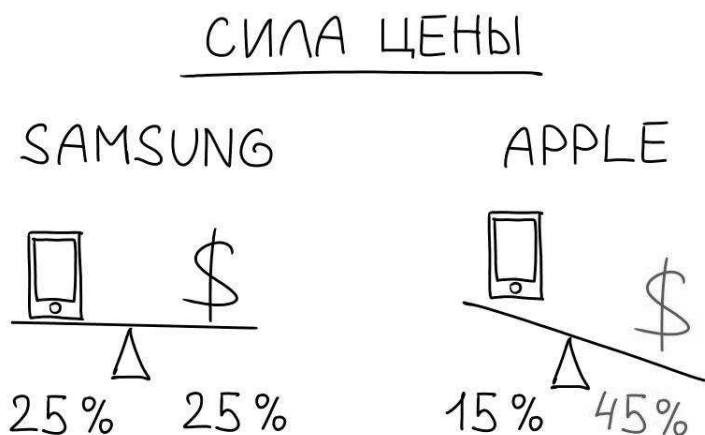


Рисунок 2: Сила цены: «Samsung» против «Apple»

¹ <<https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2017/12/27/746655-apple-vzletela>>

Фирмы с большой силой цены обладают очень устойчивым положением на рынке. Они способны с гораздо меньшими усилиями, чем конкуренты, снимать все сливки с денежного пирога.

По моему мнению, цена является самым эффективным инструментом для увеличения прибыли. Почему? Вот три основные причины:

- Высокий результат;
- Простота изменений;
- Результат виден сразу же после изменений.

Высокий результат

Различные исследования (на уровне показателей усредненной компании) говорят, что изменение цены всего на 1% может увеличить прибыль компании на 11%. Тогда как, например, увеличение продаж на 1% приносит в среднем всего 4% увеличения прибыли. Реальные результаты ценовых изменений зачастую превосходят все ожидания, и рост прибыли достигает десятков процентов. Вот несколько примеров из моей реальной практики:

- +50 % – увеличение прибыли с помощью создания нового ценника;
- +10 % – увеличение прибыли с помощью оптимизации цен;
- 2 000 000 \$ в год – экономия с помощью устранения ценовых утечек.

Подготавливая коммерческое предложение, я в последний день всегда уделяю внимание именно цене, а не улучшению, например, описания продукта. Почему? Потому что результат обычно многократно превышает усилие.

Простота изменений

Если посмотреть на процесс реализации изменений в области ценообразования, то он довольно простой. Где-то в системе или ценнике нужно всего лишь поменять цифру. Конечно, изменению цены предшествуют анализ, просчитывание, обсуждение, но в момент,

когда решение уже принято, в большинстве случаев изменение цены не требует выполнения никаких трудных задач, привлечения дополнительных финансовых средств и людей.

Если же взглянуть на другие бизнес-процессы, которые также могут повлиять на увеличение прибыли, например, создание нового продукта, обучение персонала, создание маркетинговой стратегии, построение успешного бренда, то тут с момента принятия решения все только начинается. Представьте себе, что вы захотели создать новый, более качественный продукт для того, чтобы расширить линейку продукции и зарабатывать больше. Вам нужно выделить деньги на новое направление, найти компетентных сотрудников, поставщиков продукции, начать продуктивное исследование и т. д.

Результат виден сразу же после изменений

В случае ценовых изменений результат виден сразу же. Сегодня вы повысили цены – уже завтра новые клиенты платят больше, и ваши доходы реально увеличиваются. А вот, например, процесс создания нового продукта может длиться несколько месяцев, а иногда, как в случае автоиндустрии, даже несколько лет. Результат же может прийти еще позже. Пройдет какое-то время, пока покупатели узнают о вашем продукте, попробуют его и начнут активно использовать.

ТЕСТ: Сильны ли Вы в ценообразовании?

Если вы задумываетесь по поводу того, нужно ли конкретно в вашей фирме или бизнесе улучшить процесс ценообразования, то советую взглянуть на короткий список вопросов внизу:

- Мы знаем, какие преимущества наших продуктов являются самыми важными на основе исследовательской работы с клиентами?
- Мы знаем прибыльность продуктов, каналы продаж, клиентов и коммуникации?
- Мы знаем оптимальные цены на все продукты на основе регулярного анализа как увеличения, так и уменьшения цен?
- Мы повышали цены в последний год, увеличивая при этом и выгодность наших продуктов для клиентов?

- Мы знаем ценовой имидж наших продуктов и продуктов конкурентов?
- У нас выработаны четкие правила предоставления скидок, и мы регулярно анализируем эффективность их использования?
- Мы регулярно анализируем ценовые утечки (скидки, бонусы, комиссии, маркетинговые расходы, валютные курсы и прочее) и устраняем их?
- Мы гордимся нашим ценником (прайс–листом, описанием тарифов, коммерческим предложением): он простой и эффективно продает самые прибыльные продукты?
- У нас есть работник, ответственный за ценообразование, с опытом работы в данной области?
- Мы регулярно проводим обучение сотрудников в области ценообразования?

Если реальная картина отличается от описанной в этих десяти предложениях, то я уверен, что улучшение процесса ценообразования будет способствовать развитию вашего бизнеса и даст хорошие результаты деятельности вашей компании.

Таким образом, именно цена переводит созданную для клиентов ценность в прибыль для компании. Без прибыли никакой бизнес не может существовать. И хотя бы поэтому ею нужно заниматься.

2. Как человек анализирует цены

Игра «Угадайте цену»

В Соединённых Штатах уже более 60 лет популярно телевизионное игровое шоу под названием «The price is right» («Правильная цена»). Участники шоу соревнуются между собой, угадывая цены на различные товары. Хотите сыграть в эту простую игру? Тогда посмотрите на картинки внизу и попробуйте угадать цены.



*Рисунок 3: Примеры для игры «The price is right»
(newdesignfile.com, stock.adobe.com)*

Итак, как вы думаете, сколько может стоить старый ржавый американский автомобиль годов так 50-х? Не стесняйтесь, назовите первую цену, что вам пришла в голову. А сколько бы вы были готовы заплатить за этого обворожительного пса?

Довольно сложное задание, не так ли? Почему же так происходит? Все дело в том, что наш мозг не умеет определять цену чего-либо: ему нужна дополнительная информация, от которой он может оттолкнуться, чтобы определить, сколько же может стоить товар.

Когда мы эту игру проводим в аудитории, где находится несколько десятков человек, забавно наблюдать, насколько разнятся ответы участников. Кто-то бы отдал за собачку 100 долларов, а кто-то утверждает, что она стоит 100 000 долларов (интересно, выдал бы какой-нибудь банк ипотеку на покупку собаки?).