

08 октября 2021

Четыре ключевых вопроса ценообразования по правилам



Александра Шестакова

Эксперт департамента
аналитических решений ГК
«КОРУС Консалтинг»

Ценообразование с фиксированной наценкой многим видится очень простым: берем затраты, прибавляем желаемую маржинальность — и все готово. Однако, когда мы начинаем задавать клиентам уточняющие вопросы по разным пунктам, это простое правило часто обрастает массой деталей. На какие вопросы необходимо ответить, чтобы выработать единый принцип формирования цен, рассказывает эксперт департамента аналитических решений ГК «КОРУС Консалтинг» Александра Шестакова.

Вопрос 1. Какая стратегия ценообразования используется?

Первый вопрос — о текущей ситуации. Какая стратегия сейчас выбрана, какие ключевые константы в ней есть. Из ответа на этот вопрос рождаются ключевые принципы ценообразования в компании.

- Ценовое позиционирование ритейлера.

Если сеть позиционируется как дискаунтер, обязателен контроль конкурентов, KVI.

Если компания устанавливает цены в рынке, тогда она должна транслировать неценовые преимущества, либо, например, использовать промо-активности.

Если это ритейлер премиум-сегмента, то он должен тщательно отрабатывать неоспоримо значимые для покупателя неценовые преимущества и



транслировать их.

- Политика поведения сети по отношению к конкурентам.

Контроль конкурентов нужен всем (разве что, кроме монополистов на рынке или локации), и не только в части цен, но и общего поведения на рынке. Информация о конкурентах среди прочего поможет эффективнее реализовывать стратегию. Например, предлагать лучшие цены, другой ассортимент, находить новые, неконкурентные ниши.

- Приоритетные для ценообразования показатели эффективности.

Здесь часто встречается ошибка при расстановке приоритетов. Нельзя ставить целью максимизацию сразу всех показателей — в большинстве случаев эффективностью одних придется жертвовать в угоду другим. При этом параметры могут отличаться для разных подразделений компании, что приведет к синергии всей сети целиком. Но в таком случае взаимодействие направлений нужно тщательно прорабатывать и синхронизировать. При постановке приоритетов нужно выделить ключевые показатели и ожидаемое их изменение после внедрения/корректировки правил.

Вопрос 2. Подходит ли вам ценообразование по правилам с фиксированной наценкой?

Ценообразование с фиксированной наценкой — одна из самых понятных и удобных во внедрении схем, но точно ли она подходит компании? Возможно, стоит отдать предпочтение динамическому ценообразованию от спроса или комбинированному типу, включающему в себя оба варианта.

Для ответа на этот вопрос стоит ориентироваться на динамику рынка, на котором работает ритейлер. Смещение сезонности год от года, скачки закупочных цен по части товаров, ротация ассортимента за год на уровне 50% и более — признаки нестабильности как на рынке, так и в компании. В такой

ситуации ценообразование по правилам в лучшем случае будет сохранять прибыль, но не увеличит ее. Если же есть уверенность в стабильности рынка, то ценообразования с фиксированной наценкой вполне достаточно — оно работает без сбоев, менее затратно во внедрении и прозрачно для контроля.

Вопрос 3. Какие правила определения наценок вам необходимы?

После определения целей и задач переходим к построению логической схемы правил определения наценок. Для этого нужно проработать ключевые параметры, на которые будет опираться ценообразование.

Прежде всего, ценовые зоны – кластеры магазинов с единым ценообразованием. У магазинов одной ценовой зоны есть набор схожих признаков и показателей (внутренних и внешних), которые описывают их схожесть. Внедрение в компании разделения точек на ценовые зоны помогает соблюдать баланс между управляемостью и доходностью.

Выделение ценовых зон решает три ключевых задачи:

- Позволяет укрупнить расчеты по магазинам со схожим покупательским поведением.
- Повышает управляемость и прозрачность ценообразования за счет более точного прогноза продаж.
- Позволяет получить больший объем данных для принятия решений в установке цен, чем, если бы анализ велся по каждому магазину отдельно.

При сегментации на ценовые зоны мало принимать во внимание только их географическое расположение. Даже в разных локациях магазины могут иметь похожие характеристики. Поэтому очень важно выбрать подходящую под цели ценообразования методику кластеризации. Например, могут быть отобраны экономические показатели, по схожести которых проводится группировка, или объединены магазины с одинаковым позиционированием

(дискаунтеры, гипермаркеты и т.п.).

Если у бизнеса есть онлайн-магазин, внедрение ценовых зон для него стоит рассмотреть отдельно. Поскольку разделение на ценовые зоны предполагает возможное различие цен в разных кластерах, на данном этапе следует принять решение – как будет считаться цена для интернет-магазина.

Наиболее популярные варианты:

- Для интернет-магазина цена считается отдельно, без привязки к оффлайн магазину. По сути, онлайн учитывается как отдельный кластер. При этом правила ценообразования для интернет-магазина могут ссылаться на оффлайн цены, но с дополнительными условиями, например, цена по моде/самая низкая/средняя из всех ценовых зон.
- В интернет-магазине перед выбором товара требуется указать адрес доставки/пункта самовывоза. Далее транслируется цена той ценовой зоны, к которой прикреплен адрес.
- В интернет-магазине можно посмотреть наличие и цены во всех магазинах сети. Этот вариант опасен тем, что при значительных расхождениях цен между ценовыми зонами пользователь легко это увидит, и есть риск получить негативную реакцию от покупателей.

Еще один параметр — законодательные ограничения. В разных сферах требования регуляторов отличаются степенью давления, разнообразием и жесткостью рамок для формирования цен. Их обязательно нужно учитывать при построении схемы ценообразования. Также стоит предусмотреть гибкость изменений этих ограничений на товары, чтобы впоследствии компания могла быстро реагировать на законодательные изменения и предотвращать риски штрафных санкций.

Следующий критерий — группы товаров. Группировка в целях закупки, выкладки и прочего может ощутимо отличаться от группировки товаров для целей ценообразования. Например, товары могут группироваться по

покупательским корзинам, брендам, расчетной эластичности и так далее.

Также стоит определить товары KVI – набор товаров, который формирует ценовое восприятие покупателя о конкретном магазине или кластере. Предполагается ли для них отдельная ветка ценообразования? Если да, то как она будет формироваться? Могут быть разные варианты: например, ориентация на конкурентов или занижение наценки.

И конечно, стоит определить политику ценообразования по отношению к конкурентам, которая должна быть учтена и отображена в логической схеме.

Если планируется учет ценового поведения других ритейлеров, то нужно ответить на ряд вопросов:

- Кто основные конкуренты? Кем, как часто, по каким товарам проводится мониторинг?
- Какова будет ориентация на конкурентов – строго под них, с каким-то диапазоном?
- Будет ли введен минимальный/максимальный порог ограничений наценки, ниже/выше которого стоимость не устанавливается ни при каких обстоятельствах?
- Задан ли шаг переоценки при движении к конкурентам? Если у них цена снизится на 20%, вы сделаете также или будете идти шагами поменьше, например, по 5% в неделю?

Следует помнить, что политика учета цен конкурентов критически важна для онлайн торговли, поскольку в интернете цены легко сравнить. Особенно, если товары представлены в маркетплейсе: там снижение цены даже на 1

рубль может вывести в первую строчку и заметно увеличить продажи. Тогда как в оффлайн торговле незначительная разница в цене с конкурентом запросто может быть проигнорирована покупателем в пользу других преимуществ (например, удобного расположения, приятного продавца и т.п.).

Вопрос 4. Какую наценку установить?

Итак, вы ответили на основные вопросы, объединили товары, отделили ценообразование особых групп (законодательно ограниченных, KVI и так далее). Далее нужно определить, какие наценки следует устанавливать на выделенные кластеры.

Здесь может быть представлен большой набор методик в зависимости от ориентиров и целевых показателей компании, но наиболее популярны два метода.

Первый — расчет для всей торговой сети от главной цели и далее по убывающей вплоть до наименьших групп товаров. Допустим, целевой показатель — наценка в 45 % по всей сети. У нас есть кластер магазинов-дискаунтеров, по которым установлено ограничение: не более 30%. Они дают 40% продаж компании, соответственно целевая наценка на остальные кластеры магазинов становится уже не 45%, а 55%. Далее в магазинах есть доля особых групп товаров, которая продается с наценкой всего в 20%, и собственной торговой марки с наценкой в 70%. Соответственно, на оставшиеся в кластерах продукты целевая маржинальность изменяется до конкретных наименьших ячеек группировки товаров. Далее, при наличии достаточных данных, на расчетные условия накладывается эластичность спроса и прогнозируется изменение продаж.

Метод, противоположный первому — оптимальные наценки для наименьших групп товаров. Затем с учетом их долей продаж в общем объеме формируется целевой показатель, который планируется достичь по разработанной схеме.

Методов назначения наценок может быть множество, они выбираются и дорабатываются индивидуально под каждую розничную сеть с учетом ее стратегии и требований.

Хотя ценообразование по правилам с фиксированной наценкой на первый взгляд кажется простой структурой, в нем есть множество нюансов. Все эти детали необходимо проработать на этапе внедрения. Чем больше нюансов учитывается при построении схемы ценообразования по правилам, тем больший эффект достигается при ее применении.

Конечно, для разных ритейлеров список вопросов и точек проработки, как правило, гораздо шире, поскольку также нужно учитывать особенности отрасли, торговые сети, ситуацию на рынке и многое другое. Но ответы на ключевые вопросы помогут подготовиться к внедрению и учесть самые важные из них.

Источник: E-reperr