

06 августа 2021

# Смена курса: как выстроить ценообразование омниканальному ритейлеру

Не всегда продажа сразу через несколько каналов может принести ритейлеру желаемый доход. Необходимо понимание, какая аудитория в каждом из них покупает, и грамотно регулировать цены, чтобы наращивать прибыль и управлять потребительским спросом. О нюансах и сложностях процесса рассказывает Сергей Воробьев, руководитель направления «Оптимизация ценообразования» ГК «КОРУС Консалтинг».

## От одного к нескольким каналам продаж

Стандартный путь розничной сети – выбор одного канала работы с клиентами. Раньше им мог быть офлайн-магазин, то теперь начинать можно продажи и через интернет-магазин, и через мобильное приложение. Потребительские привычки очень быстро меняются, крепнет внутренний рынок, что видно на результатах от года к году. Онлайн-торговля показывает небывалые темпы роста – только за январь-февраль 2021 года российский рынок увеличился на 44%, до 431,3 миллиарда рублей, по сравнению с аналогичным периодом 2020 года, подсчитали аналитики АКИТ. Оптимизация ценообразования при one channel подходе направлена на массовую эффективность, прибыль и работу со всеми покупателями сразу. Следующий этап развития взаимодействия с клиентами в рознице – мультиканальность.



Этот подход подразумевает, что покупателю предоставляются два или более варианта приобретения товара. При этом эти каналы могут быть друг с другом не связаны. То есть один и тот же покупатель в базе данных ритейлера может означать разных клиентов, купивших, например, определённый товар, но по разной цене в разных каналах. На практике это ведет к сложностям. Ассортимент и цены в каналах одной сети могут быть разными, и единой технологической цепочки, которая бы однозначно идентифицировала покупателя, не существует. Увы, реальность такова, что именно в такой парадигме и живет большинство российских ритейлеров. Но не стоит думать, что такая ситуация заведомо вредна для компании. Мультиканальный подход может быть и преимуществом сети, например, если ее стратегия – максимизация прибыли. Разрозненность каналов коммуникации может создавать «ценовую дискриминацию», то есть разную стоимость одних и тех же товаров или услуг для различных сегментов аудитории. С помощью же интернет-магазина ритейлер может формировать дополнительную ценность: скорость доставки, удобство расположения, дополнительные промоакции – всё то, что не может предоставить офлайн.

## Поворот к омниканальности

При омниканальной модели неважно, в каком из каналов компания работает с покупателем, о нем формируется единое представление и история покупок. Чтобы обеспечить подобный подход, ритейлер должен значительно инвестировать в свою технологическую инфраструктуру: создание сквозной аналитики, сбор данных со всех точек взаимодействия с пользователями, обеспечение логистики и хранения товаров. Весь этот комплекс мер ведет к тому, что повышается себестоимость товара. Однако компания получает

преимущество в виде сервиса, предоставляемого покупателю. Он сможет заказать товар через любой канал и получить всё те же преимущества, что получил бы в офлайн-магазине: одинаковые цены, ассортимент, промоакции и т.п. Чтобы сформировать ценовую политику при омниканальности, нужно ответить на несколько вопросов. Какие цены должны быть первичными? Что важнее – цена в магазине или в интернете? Как оптимизировать бизнес ритейлера с помощью ценообразования так, чтобы он был конкурентоспособным в любых каналах продаж? Из-за разницы процессов по сравнению с одно- и мультиканальной подходами важно учитывать несколько важных правил при оптимизации цен.

**Правило №1.** Цена сильно зависит от географии. Ценообразование в e-commerce и классической рознице различается, главным образом, в ответе на вопрос, где мы продаем товар. В омниканальной стратегии есть ценовые зоны, где стратегия ценообразования зависит в том числе от технологий геоаналитики. Например, стоимость товаров для пляжного отдыха будет выше на курортах, а теплой одежды – в северных районах страны.

**Правило №2.** Цена зависит от омниканального поведения. Омниканальность не подразумевает единого подхода к ценообразованию товара и опирается на поведение клиента, то есть на то, как покупатель ведет себя с магазином. Если ритейлер видит, что потребитель делает сразу несколько шагов в сторону покупки сразу в нескольких каналах (мониторит цены в интернет-магазине, добавил товар в избранное или в корзину, посещал шоу-рум или офлайн-точку), ему можно сделать персонализированное предложение. Поэтому связь цен в различных каналах слабее. Более того, список товаров KVI в интернет-канале может отличаться от списка KVI в обычных магазинах, там могут действовать другие правила. Также онлайн-канал может предоставить значительно больше

данных для понимания, какие товары следует отнести к категории KVI, что будет влиять на расчеты цены. Правило №3. Ценообразование отталкивается от сегментов ЦА. При оптимизации ценообразования омниканальный ритейлер, в отличие от классического бизнеса, проходит иные этапы. Традиционная розница после установления KPI выбирает магазины для тестовой и контрольной группы, проверяет гипотезы и выбирает оптимальный ценовой вариант. Интернет-компании сначала делят покупателей на сегменты и дорабатывают платформу интернет-продаж для дифференцированного ценообразования под разную аудиторию. Омниканальный же ритейлер должен учитывать эту разницу и комбинировать подходы для формирования оптимальных цен на всех площадках.

## Риски ценообразования в омниканальности

- Невыполнение KPI менеджерами. Например, рост KPI в рознице может снизить показатели департамента e-commerce, что приведет к так называемому «перетоку» продаж.
- Конфликт интересов в бизнес-подразделениях, управляющих ценообразованием в разных направлениях бизнеса. Отделы, которые отвечают за процесс в конкретном канале, зависят друг от друга, что приводит к конфликту интересов.
- Размытый портрет клиента. При появлении омниканальности очень важно сразу сделать процесс получения данных понятным и прозрачным. Иногда невозможно ценообразование построить, так как у ритейлера нет необходимых данных о покупателях, или эта информация некачественная.

\*\*\*



Если первые блоки решаются правильной настройкой на этапе создания бизнес-процессов ценообразования, то в случае с портретом клиента требуется использовать CRM-систему и чистить данные. Несмотря на все ограничения и специфику использования динамического ценообразования в омниканальном ритейле, очевидно, что будущее именно за этим подходом. Все больше ритейлеров будет продавать своим клиентам товары и услуги по всем каналам, а ключевым аспектом станет единый подход торговой сети к оптимизации цен.

*Источник: New Retail*

