

08 апреля 2022

## Какие методы ценообразования больше не работают

**Устанавливать цены в условиях санкций и скачков рубля — настоящий вызов. Каждая минута промедления грозит торговой сети финансовыми потерями, а то и полным закрытием. Эксперт ГК «КОРУС Консалтинг» Александра Шестакова рассказывает о том, что делать с ценами прямо сейчас.**

Рыночная ситуация в последний месяц менялась стремительно и влияла на все бизнес-процессы. Исключением не стало и ценообразование.

Бизнес столкнулся сразу с несколькими проблемами:

- резкое повышение закупочных цен;
- риски дефицита иностранных товаров и продукции, в производстве которых есть заграничные компоненты;
- нерациональное и непредсказуемое поведение покупателей (скупают всё подряд);
- неоднозначное поведение поставщиков (безосновательно повышают цены, задерживают поставки, отзывают товары, переданные на реализацию по прежним ценам);
- 



невозможность прогнозирования спроса.

Спойлер: паниковать не стоит. Нужно быстро обдумывать ситуацию и принимать решения.

## **Корректируем подход к ценообразованию**

Привычные драйверы ценообразования сейчас работают иначе. По возможности стоит скорректировать подход под новые реалии. Рассмотрим особенности применения разных подходов ценообразования в текущей ситуации:

### ■ Ценообразование от рынка.

В такой ситуации ориентироваться на конкурентов – не самый лучший подход. Рынок в панике. Да, обязательно нужно держать руку на пульсе и собирать информацию, чтобы понимать, что происходит. Но в прямую копировать конкурентов не стоит. Во-первых, скорее всего, они и сами не знают, что делать. Во-вторых, ситуация меняется настолько резко, что покупатели не успевают сравнивать цены.

Сейчас, даже у близких конкурентов, события могут развиваться по разному и ранее неучтенные особенности отличающие одну компанию от другой (договоренности с поставщиками, разные пропорции групп ассортимента и тп) могут сыграть злую шутку. Поэтому, если раньше вы подгоняли подавляющий объем цен под конкурентов, сейчас, по крайней мере в ближней перспективе, всё же рекомендуется устанавливать цены с учетом нюансов каждой конкретной компании.

Совсем закрывать проекты мониторинга не стоит. Как только рынок начнет стабилизироваться и покупательский ажиотаж остынет, покупатели снова начнут сравнивать цены — и возможно, даже внимательнее, чем раньше. И помните, что со сменой состава производителей в России товары KVI тоже кардинально изменятся — нужно будет их пересматривать.

#### ■ Ценообразование от спроса.

Ценообразование на основании моделей, построенных на исторических данных продаж, не сможет эффективно работать в нестандартной ситуации. Спрос непредсказуем, закупочные цены тоже, а значит установить справедливую цену по ситуации алгоритм не сможет. Рынок уже не тот, что был несколько месяцев назад, а для расчетов необходимы данные хотя бы за полгода-год стабильного спроса. Выйти из ситуации всё же можно, например, установив жесткие узкие границы наценок, чтобы несмотря на учет эластичности цена оставалась в рассчитанных пределах.

#### ■ Ценообразование по правилам.

Ценообразование, основанное на принципе «закупочная цена плюс фиксированная наценка», — в экстренной ситуации самая выигрышная позиция. Методов расчета и подбора наценок много. Например, можно начать с сохранения прежнего уровня наценок, но отталкиваться от цен будущих поставок (то есть от последних прайс-листов поставщиков, а не от закупочных цен документов на остатки). Так вы сможете поддерживать актуальные цены и немного охлаждать ажиотажный спрос, сдерживая вымывание остатков.

## Пересматриваем ассортимент товаров

Поскольку риск дефицита иностранных товаров действительно высок, рекомендуется срочно пересмотреть ассортимент. Позиции, произведенные в России и дружественных ей странах, вряд ли исчезнут с рынка. Поэтому стоит разделять ассортимент на подверженный дефициту и находящийся в условной безопасности. Стоит уделять внимание первому и не поддаваться панике по поводу второго.

При риске дефицита (и если исчезновение иностранных товаров действительно опустошит ваш магазин) стоит скорректировать цены выше обычной наценки, чтобы немного снизить ажиотаж и придержать остатки до тех пор, пока служба закупок не решит вопрос с ассортиментом. Чтобы оценить, насколько и когда поднимать цену, можно ориентироваться, например, на оборачиваемость товаров: имитировать расчеты цен на поездки в такси/самолете — но, конечно, в упрощенном виде.

Рассчитывайте среднюю оборачиваемость товаров и устанавливайте повышающий коэффициент на каждую долю снижения остатков: чем сильнее уменьшается доля остатков по отношению к стандартному спросу, тем выше становится цена. Не забудьте установить верхний и нижний порог цен, поскольку это может быть чревато критичными повышениями.

И, конечно, при настройке алгоритмов и лимитов, не забывайте про социальную ответственность и сложную ситуацию. Ажиотаж спадет, а покупатели долго будут вспоминать ценовую недоступность товаров.

## Приоритезируйте переоценку

Переоценки для оффлайн-магазинов имеют одну большую проблему: замена ценников требует времени. А поскольку на счету каждый час, нужно правильно определиться с порядком проведения процедуры.

Группы товаров, которые следует переоценить в первую очередь:

- Товары иностранного производства. Чем выше риск дефицита, тем важнее проведение оперативных мероприятий,
- Товары, занимающие большую долю в выручке. Чем большую долю в общей выручке занимает товар или группа товаров, тем дороже для компании обойдется необдуманно установленная на него цена.
- Товары, с наименьшей оборачиваемостью. Этот показатель обозначает насколько дней хватит текущих остатков товаров с учетом средних продаж за период (товарный запас в штуках/ на средний товарооборот). Конечно, сейчас спрос нестандартный, но этот показатель укажет на красные зоны с потенциальным риском дефицита.

В непредсказуемые и сложные периоды каждый процент выручки критичен для бизнеса. И правильные цены могут значительно повлиять на результаты торговой сети. Но помните: устанавливая новые цены, учитывайте законодательные ограничения, договоренности с поставщиками, ценовое позиционирование перед клиентами и Федеральную антимонопольную службу, которые внимательно следят за вашими действиями.