

23 июля 2018

Стратегия ценообразования: как бороться за покупателя, повышая рентабельность бизнеса

Ценовая политика – важный элемент стратегии любой зрелой и развивающейся компании, так как ценообразование напрямую влияет на финансовые результаты бизнеса. Прежде чем установить цену на полке, важно определить основные цели и принципы формирования цен, оценить сильные и слабые стороны как продукта, так и магазина, внешние и внутренние факторы, конкурентную среду. Структурированный подход к ценообразованию приведет к росту финансовой эффективности, и первым этапом к достижению поставленных целей служит выбор верного стратегического подхода к ценообразованию. Бизнес-эксперт департамента ВІ ГК «КОРУС Консалтинг» Сергей Воробьев рассказал изданию Retail.ru о том, какие бывают стратегии ценообразования, выгоды и недостатки того или иного подхода, а также поделился тем, как правильно выбрать для своего бизнеса ценовую политику и тем самым повысить рентабельность бизнеса.

Ключ к сердцу потребителя

Наша страна перешла на рыночные рельсы всего пару десятков лет назад. Глобальная ранее задача планирования и распределения продукции стала частной, рынок наполнился множеством мелких участников, которым



пришлось учиться решать ее самостоятельно и, как правило, подручными средствами. Постепенно небольшие игроки становились сначала крупными региональными, а затем – гигантскими, федеральными. Динамичный рост сектора розничной торговли культивировал развитие технологий и процессов, без которых невозможно было управлять появившимися сетями с обширной географией. Многие проверенные временем технологии были заимствованы у западных коллег. Так, подходы к управлению розничной торговли закрепились в понятии «retail» и в нашей стране.

Как только емкость рынка розницы достигла критической отметки, перед участниками развернулось поле боя конкурентной борьбы, где побеждает самый эффективный игрок. Но чем измеряется эта эффективность, и как ее повысить?

Цели розничного бизнеса (в рамках вопроса его эффективности) сформированы давно и остаются неизменными: минимизация затрат и максимизация выручки. Затраты сокращаются в основном под влиянием внутренних факторов (оптимизации логистики, ФОТ, аренды, операционных затрат и пр.), а выручка напрямую зависит от объекта любой розничной торговли – покупателя и его потребности. Тот, кто удовлетворяет их наиболее полно и быстро, адаптируется к их изменению – занимает лидирующее положение. Покупатель сам определяет, где удовлетворять свои потребности, и кто может покрыть их максимально качественно. На каких принципах покупатель осуществляет такой выбор?

В маркетинге существует теория 4Р, описывающая, почему потребитель выбирает того или иного продавца товаров или услуг:

- place – локация, удобство расположения, доступность;
- product – услуги или ассортимент, его широта и качество;
- promotion – продвижение, реклама;
- price – цена, скидки.

Здесь находится ключ к сердцу потребителя. Эти четыре пункта выступают оружием борьбы за покупателя, а конкурентное преимущество по каждому/любому из них повышает упомянутую выше эффективность бизнеса. В условиях большого количества игроков на рынке, их широкой географии и разнообразия главенствующую роль в достижении преимущества занимают технологии и бизнес-процессы, позволяющие получать, обрабатывать, анализировать информацию, формировать и реализовывать стратегию и тактику компании по завоеванию желаемой доли рынка. Именно поэтому в последние годы вопрос по разработке концептуального подхода к каждому фактору 4P, подкрепленного техническими возможностями, встал особенно остро.

Ритейл самостоятельно определяет, какой фактор из 4P является фокусом развития. Не последнее место – особенно в условиях текущих проблем на российском рынке – занимает вопрос сбалансированного ценообразования, ведь именно от цены зависит достижение целей финансовой эффективности. Ценовая политика балансирует между двумя полюсами: покупатель (борьба за него с конкурентами) и рентабельность бизнеса. Магазин, во-первых, должен быть конкурентоспособным, давать качественное ценовое предложение; во-вторых –и эта цель не всегда коррелирует с первой – быть прибыльным и рентабельным.

Ценообразование как раз и призвано найти оптимальный баланс между качественным ценовым предложением и рентабельностью/прибыльностью компании. Без структурированного подхода к поиску такого баланса сеть попросту не выживет. Именно здесь появляется политика ценообразования.

«Снятие сливок» в ценообразовании

Понятие политики ценообразования строго не определено, но в общем смысле обычно подразумевается стратегия и тактика.

Стратегия ценообразования не существует обособленно и плотно интегрирована с общими приоритетами компании. Сеть может занять позицию поглощения своего сегмента рынка (через демпинг цен), выбрать экспансию (открытие большого количества магазинов на свободных территориях) или же постараться удержать доли рынка и т. д., при этом стратегия ценообразования будет являться одним из инструментов.

Здесь многое зависит от конкретного сегмента, но так или иначе стратегия ценообразования будет ориентироваться на конкурентную среду (в том числе на отсутствие конкурентов). Даже если компания примет как цель максимизацию прибыли, в конечном итоге все будет зависеть от того, как на это будут отвечать конкуренты (если они присутствуют; если нет, то оптимальную цену сформирует покупатель).

Выбранная стратегия будет служить ориентиром в тактических решениях: как в отдельный момент времени принимать решение по ценам и на каких принципах.

В различных источниках приводится ограниченный список стратегий ценообразования. Они в какой-то степени носят академический характер, в реальной жизни все выглядит куда прозаичнее. Зачастую компании живут с формальной стратегией или вообще без нее. В итоге управление ценами носит стихийный характер, направленный на решение локальных проблем вроде слива стоков, распродажи товаров с истекающим сроком годности, кратковременное увеличение выручки или прибыли и т. д. Решения в таких условиях принимаются на основании исторически сложившихся принципах или прецедентно.

На Западе устоялись две основные стратегии ценообразования: EDLP (every day low price, каждый день низкие цены) и H/LP (High-Low price, высокое/низкое ценообразование). Сложно сказать, применяется ли какая-то из них в чистом виде в нашей стране, так как стратегия ценообразования каждой компании – закрытая информация. Скорее всего, в «полевых» условиях применяется гибридная модель.

Конечно же, под обеими стратегиями лежат понятия ценовых стратегий в рамках экономической теории, где можно встретить принципы вроде «снятие сливок» или «стратегия проникновения». В учебниках по маркетингу можно встретить такой график:



Такая схема показывает соотношение цены на продукт и его ценности для покупателя. Пожалуй, именно правильное соотношение цена-ценность позволяет покупателю принять решение по покупке того или иного товара. Очевидно, что сама по себе ценность – свойство конкретного продукта и она не меняется в зависимости от магазина, а значит, у продукта точно существует оптимальная стратегия ценообразования. Если розничная сеть стремится быть успешной, будут применяться оптимальные стратегии для каждого продаваемого продукта, что уравнивает цены среди всех участников рынка. Прогуливаясь по магазинам, можно заметить, что в реальности этого не происходит. Причина этому проста – приведенные выше стратегии предназначены в большей степени для производителей, чем для торговых сетей.

В торговых компаниях стратегия ценообразования подразумевает более высокий уровень абстракции и должна описывать поведение всего магазина, а не каждой позиции в отдельности. Именно стратегии EDLP и H/LP

описывают такие подходы к управлению ценами.

Цена и ценность. Стратегия EDLP

Итак, стратегия EDLP говорит сама за себя – это подход, при котором сеть гарантирует низкие цены каждый день. На самом деле гарантировать такие цены физически невозможно, ведь для этого придется развернуть целую бизнес-платформу по мониторингу цен на рынке, поэтому правильнее будет дать определение такой стратегии как «каждый день невысокие цены». Такая стратегия предполагает:

- Регулярное отслеживание рынка цен на весь (или большую часть) ассортимента сети.
- Строгие правила реакции на изменения цен на рынке.
- Повышенную закупочную силу.
- Отлаженную логистику и технологии управления продажами в торговых точках (поддержание запаса, стабильная выкладка и т. д.)

Когда покупатель принимает, что цены в вашей сети приемлемо низкие по сравнению с остальными продавцами, это вызывает ощущение диспропорции цены и ценности в пользу покупателя. Иными словами, «ценность» товара превышает цену на него. И если этот закон распространяется на все товары, у покупателя складывается впечатление справедливости цены («продавец не наживается на покупателе»), а если соблюдение такого закона гарантируется на протяжении всего времени, покупатель дополнительно приобретает чувство стабильности.

Что же приобретает торговая компания, выбирая такую стратегию:

- Нет необходимости непрерывно анонсировать низкие цены через маркетинг и рекламу, что влечет снижение затрат на продвижение и поддержание продаж.
- «Стабильного» покупателя и, как следствие, достоверные финансовые прогнозы. Что, в свою очередь, влечет эффективное развитие через правильное распределение ресурсов.
- Покупатели осуществляют покупки «здесь и сейчас» без ожидания низких цен (акций, сезона и т. д.), ведь цена и так максимально низка.

И, конечно же, стоит отметить минусы в таком подходе к политике ценообразования. Во-первых, такая стратегия влечет значительные финансовые издержки, так как поддерживать цены на низком уровне больно бьет по маржинальности, особенно если компания в какой-то момент времени решила сменить подход к формированию цены на EDLP. Второе – покупатель не всегда сопоставляет низкие цены с высоким качеством, ведь для этого необходимо несколько условий:

- На рынке должны быть игроки с иной стратегией ценообразования, где цены на сопоставимые продукты выше, чем при EDLP.
- Покупатель должен иметь возможность сравнить цены двух конкурентов и сопоставить ценовое предложение с его субъективной оценкой ценности продукции.

В общем случае позволить себе такую стратегию может либо крупная розничная сеть (с соответствующей закупочной силой и издержками), либо компании, способные инвестировать в долгосрочное развитие.

Скидки акции. Стратегия HL/P

Стратегия HL/P подразумевает больше свободы в принятии решений по ценам: цены могут быть как выше рынка (в том числе конкурентов со стратегией EDLP), так и ниже них. А обратная диспропорция цены и ценности, в случаях если цена на товар выше, чем у конкурентов с EDLP, компенсируется регулярным проведением акций и распродаж. Компании, выбравшие стратегию HL/P, как правило, умеют правильно управлять маркетинговыми активностями и четко отслеживать спрос на продукцию в сопоставлении с финансовой эффективностью.

Чтобы не «проиграть» с такой стратегией важно:

- Правильно регулировать состав, объем и время проведения промо-мероприятий и циклов распродаж.
- Правильно оценивать конкурентную среду и ценовые стратегии игроков на рынке.
- Развивать остальные факторы 4P, чтобы компенсировать диспропорцию цена-ценность.

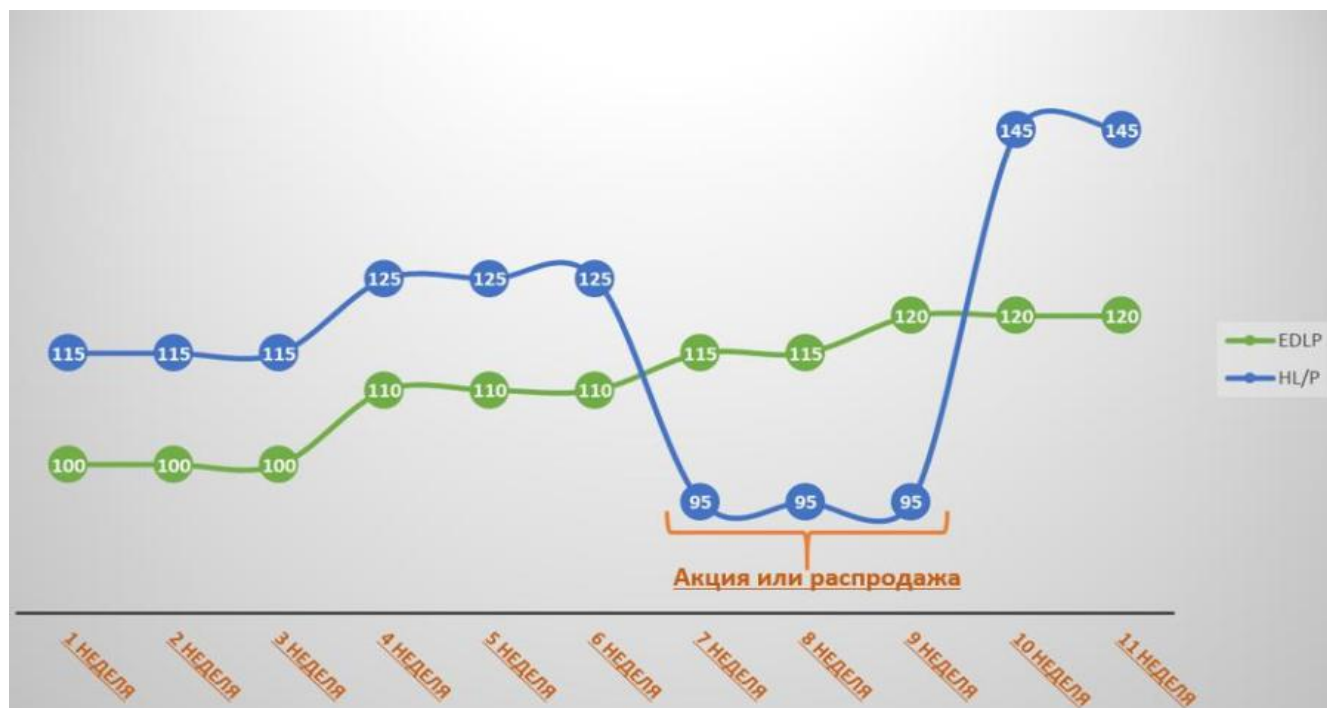
Самой распространенной проблемой в ценовой стратегии HL/P является неконтролируемый объем скидок и акций. Компании всегда хочется увеличить период проведения скидок (период L_0) или зависить регулярные цены (период H_i). Сложнее всего оценить общий эффект от такой стратегии, который складывается из суммарной эффективности за период H_i и за период L_0 . Оба периода растягиваются на длительные промежутки времени и начинают влиять внешние (сезонность, конкурентное окружение и пр.) и

внутренние (например, наличие стока) факторы.

Важным плюсом такой стратегии является более высокая маржинальность, в отличие от EDLP, ведь HL/P покрывает более широкий сегмент покупателей — тех, кто не чувствителен к высокой цене, и тех, кто непосредственно реагирует на скидки и распродажи. А расширение круга покупателей приводит к увеличению доли на рынке.

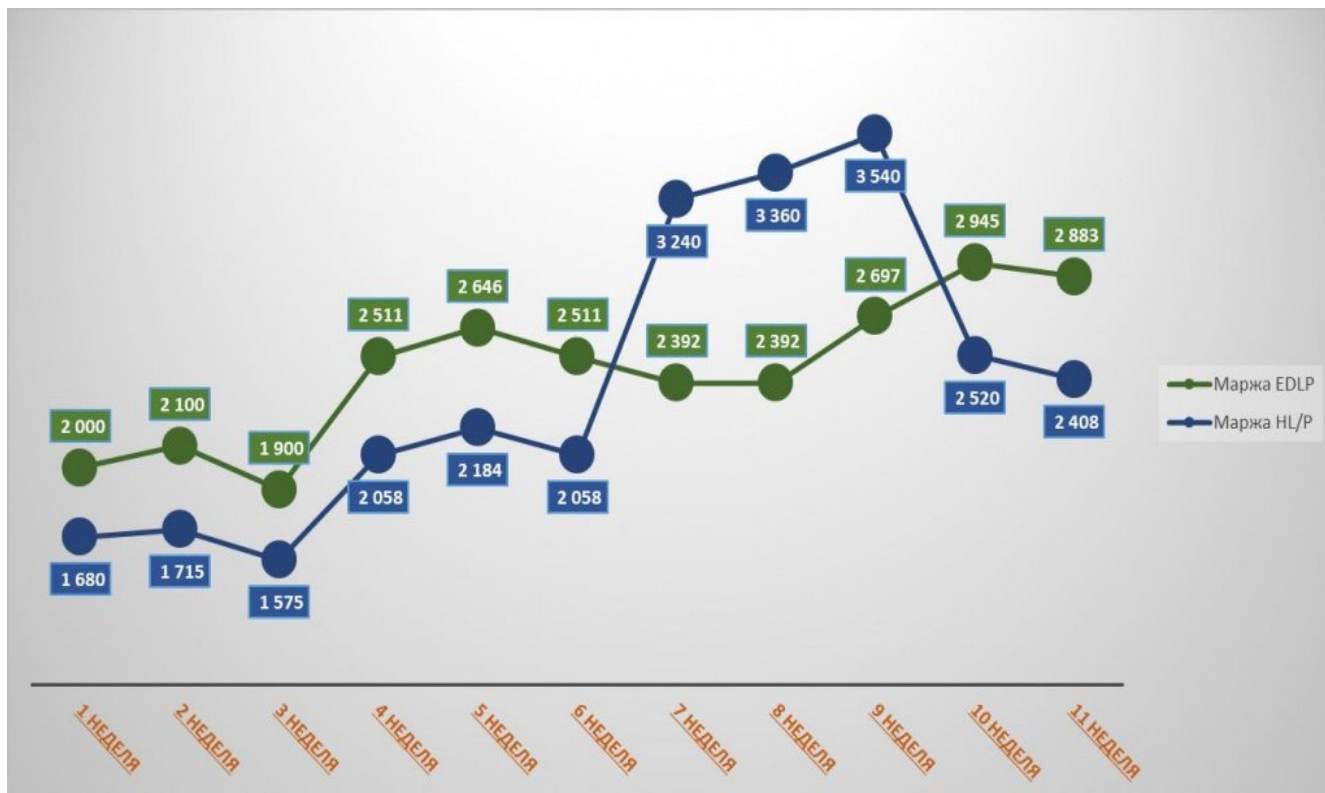
Рентабельность и выбор стратегии

Более наглядно проследить поведение обеих стратегий можно, взглянув на следующий график:

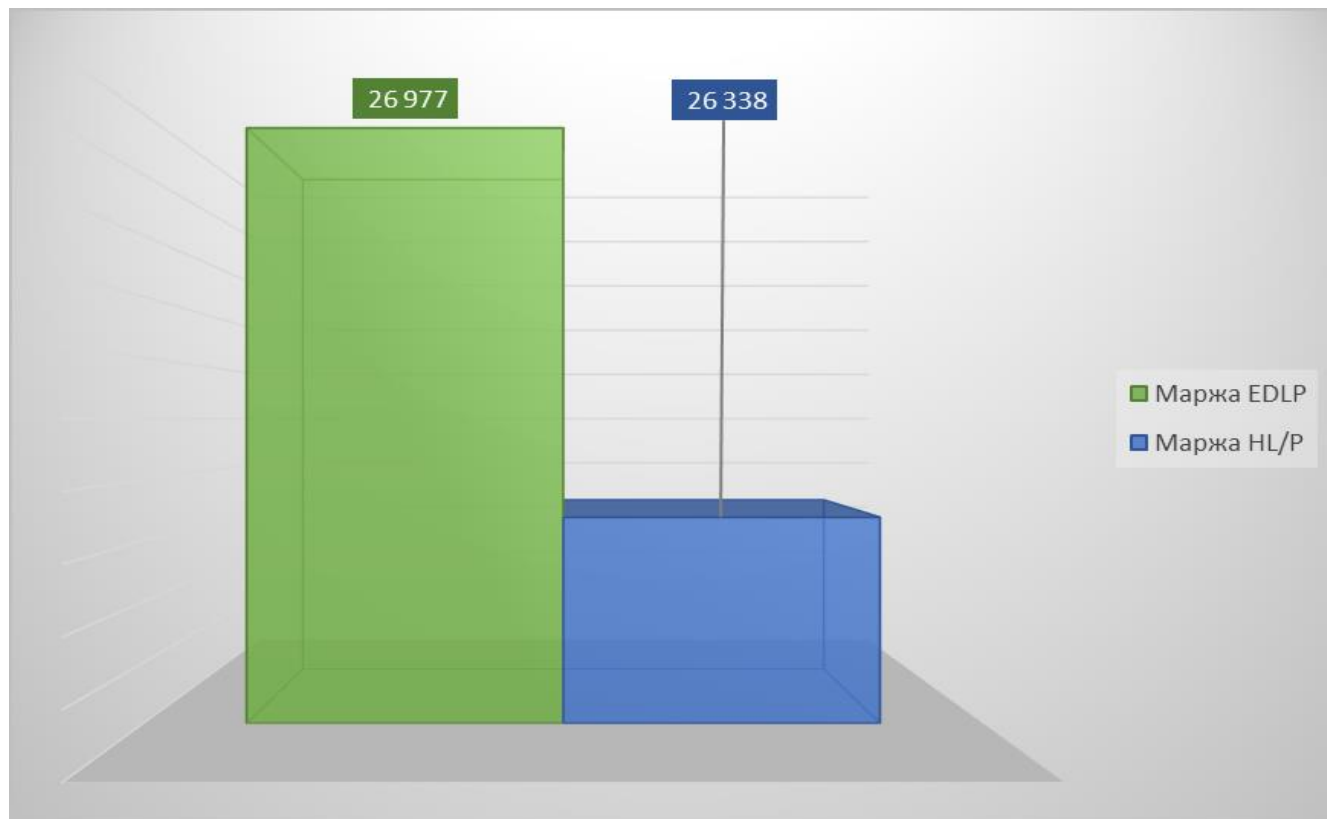


Как видно, большую часть времени цены при HL/P выше, чем в EDLP, однако на 7–9 неделе сеть HL/P проводит акцию с глубокой скидкой, на которую не реагирует сеть EDLP, так как цены там и так минимальные.

Очевидно, что при соответствующей информационной поддержке, глубокое снижение цены приведет к значительному росту продаж и, как следствие, росту маржинальности.



Под вопросом остаётся общая эффективность каждой политики за рассматриваемый период. Во время проведения акции в магазине HL/P маржинальность выше EDLP за счет увеличенного объема продаж, который компенсирует глубокое снижение цены. С другой стороны, период до и после акции показывает более низкие показатели в магазинах HL/P. Суммарная маржинальность за рассматриваемый период составляет:



Как видно в данном примере, победитель строго не определен, разница в валовой маржинальности составила всего 2 %. Такое соотношение может резко отличаться, если, к примеру, цены EDLP не влекут увеличение продаж, или недостаточна информационная поддержка в HL/P. Конечно, данный пример носит лишь ознакомительный характер, однако существуют и реальные исследования стратегий.

Одно из них проводилось в США и было опубликовано в 1994 году. В рамках эксперимента проводился замер по 26 группам в 86 магазинах. Торговые точки были разделены на две части: со стратегией EDLP и HL/P. В первой группе цены были снижены на 10 %, что повлекло увеличение продаж на 3 %, во второй, наоборот, цены повышались на 10 %, что снизило товарооборот на 3 %. То есть, с точки зрения эластичности, поведение покупателей полностью

симметрично. Однако, в результате эксперимента в магазинах EDLP маржинальность снизилась на 18 % против роста прибыли в 15 % в магазинах с HL/P.

Данный эксперимент нельзя считать однозначно определяющим лучшую стратегию ценообразования. Выбор всегда зависит от конкретной ситуации на рынке и внутри самой компании. Именно для этого розничные сети приглашают стратегических, IT и бизнес-консультантов. Кажется, в чистом виде ни одна из приведенных стратегий не используется в условиях современного российского рынка. Часто применяются гибридные подходы, при которых часть ассортимента (групп) использует стратегию EDLP с гарантией самых низких цен, а оставшиеся – со стратегией HL/P, пытаясь компенсировать потери маржинальности и повышая тем самым общую рентабельность бизнеса.

EDLP и HL/P. Что выбрать?

Ценообразование, несомненно, может дать быстрый эффект, не требующий больших финансовых вложений, однако к выбору стратегии это относится лишь косвенно. Важно подчеркнуть, что EDPL или HL/P дадут ожидаемый «отклик» лишь в долгосрочной перспективе. Потребуется несколько циклов продаж по 2–3 года, чтобы сформировать «правильное» представление покупателя о ценовой политике. За этот период сеть может неоднократно терять маржинальность в коротком плече или, наоборот, получить ее резкий рост.

Поэтому, если компания определяется с выбором той или иной ценовой стратегии, стоит расценивать такие изменения, как финансовые и временные инвестиции, причем их объем не всегда можно предсказать с достаточной точностью.

Если вопреки этому, руководство все же принимает решение о переходе, важно помнить, что нет «хороших» и «плохих» стратегий ценообразования, и при ее выборе стоит ориентироваться на некоторые моменты:

- Стратегия HL/P предполагает наличие конкурентов со стратегией EDLP или близкой к ней. Важно понимать, что стратегия ценообразования является инструментом борьбы за покупателя между участниками рынка. Следовательно, и стратегия выбирается с учетом конкурентного окружения.
- Стратегия EDLP подразумевает экономию покупателей, тогда как HL/P ориентирована на качество (не только продукта, но и сервиса).
- Если компания торгует товарами с низкой дискретности покупки, стратегия HL/P может быть эффективнее, так как покупатель не отслеживает цены каждый день. Обратная ситуация наблюдается в продуктовом ритейле, где покупки осуществляются на ежедневной основе.
- Важно учитывать экономическую ситуацию в регионе, где представлена сеть. Если в данной стране наблюдается кризис, скорее всего, покупатели будут ориентироваться на низкие цены и компании со стратегией EDLP получат дополнительный импульс развития.
- Данные стратегии не существуют сами по себе, а работают в связке с остальными 3P.

Покупатель не задумывается об аббревиатуре, описывающей цены в магазине, а оценивает соотношение цена-ценность. Можно продавать дорого и с высокой ценностью в виде первоклассного сервиса или дешево, но в магазинах с грубым персоналом.

Выбор правильной стратегии ценообразования всегда является частным случаем практически для каждой компании, ведь именно разнообразием участников рынка обусловлено развитие современной экономики. И, несмотря на то, что заготовленного рецепта не существует, можно точно утверждать — стратегия ценообразования систематизирует и обосновывает поведение фирмы в операционном режиме.

Источник: Retail.ru