

23 января 2019

Тактика ценообразования

В прошлый раз мы [поговорили](#) о ценовой политике и стратегии и разобрали два основных вида — EDLP и H/LP. Сегодня с бизнес-экспертом департамента BI ГК «КОРУС Консалтинг» Сергеем Воробьёвым подробно обсудим тактические шаги по оптимизации этих стратегий и структурируем подход к их реализации.

Рынок ритейла всегда находится в состоянии активного развития, и причиной тому служит высокий уровень конкурентной агрессивности. С выбором стратегии ценообразования компания формирует лишь вектор развития, но самое сложное — принимать конкретные тактические шаги для достижения этой цели.

По пути возникает множество сложных нетривиальных вопросов, на которые не существует однозначных ответов, однако стратегия помогает систематизировать их и придать фокус отдельным аспектам ценообразования. Ниже мы ближе познакомимся с основными блоками вопросов, которые могут возникнуть при реализации или оптимизации ценовых стратегий EDLP и H/LP.

Драйверы цен



Цены на товары можно рассматривать с двух ракурсов:

- В динамике: изменение действующей цены на новую, причины и принципы такого изменения.
- В моменте: цена и принцип ее формирования в определенный отрезок времени.

Цена в моменте является результатом принятия решения о ее изменении, поэтому в первую очередь важен драйвер изменения цены, а не моментальный ее уровень. Существуют две основные группы драйверов цены:

- Внутренние драйверы изменения цен:

1. Изменение внутренних условий, таких как изменение стоимости закупки, дефицит или профицит; промоактивность; распродажи и т. д.
2. Изменение стратегии категорий или отдельных товаров — цикл жизни товара, стратегическое продвижение и пр.

- Внешние драйверы изменения цен:

1. Изменение внешних условий, таких как изменение цены конкурентов, изменение конкурентного окружения, сезонность и праздники и т. д.
2. Оптимизация цен с целью увеличения маржи или выручки на базе эластичности спроса.

Все внешние драйверы изменения цен направлены на защиту общей стратегии ценообразования компании (EDLP, H/L P и других) в рамках конкурентного ценообразования. В свою очередь внутренние драйверы решают вопросы управления издержками и оптимизации стратегического развития бизнеса.

В данной статье мы рассмотрим инструменты и приемы защиты и оптимизации конкурентных стратегий, которым была посвящена предыдущая [статья](#).

Оптимизация и защита стратегии H/L P

Стратегия H/LP подразумевает поддержание цен на высоком уровне продолжительное время с периодическим дисконтированием через инструменты акций, промо и распродаж. Условно ценообразование в данной стратегии можно разделить на две основные фазы:

- фаза высоких цен,
- фаза низких цен.

Прежде чем рассмотреть принципы поддержания такой стратегии, важно определить, относительно кого измеряется уровень цен и что считается «высокой» или «низкой» ценой.

Данная стратегия является инструментом конкурентного взаимодействия, поэтому регулярный замер цен осуществляется относительно остальных игроков на рынке. Если разделить всех конкурентов на игроков с EDLP и H/L P подходом, то «высокой» ценой является уровень конкурентов H/L P (либо незначительно отличающийся) и выше уровня цен компаний с EDLP. И, соответственно, «низкими» являются цены ниже конкурентов EDLP и на уровне дисконтной цены игроков с H/L P (или незначительно отличающиеся от них).

Логично предположить, что сети стремятся удерживать High-уровень цен максимально долго, если это не сказывается на уровне спроса. Таким образом, конкуренты могут стоять перед выбором: сохранять режим ожидания и постоянно мониторить рынок или инициировать переход в фазу «низких цен» первыми. Однако в условиях рынка все происходит иначе и основной причиной этому служит механика перехода в данную фазу.

Как правило, период низких цен поддерживается через акционную активность сети, что подразумевает высокие маркетинговые затраты на рекламу и продвижение, а подготовка к таким мероприятиям занимает продолжительное время. Ввиду непродолжительности фазы «низких цен» компания рискует просто не успеть вовремя среагировать на снижение цен у конкурентов и тем самым потерять дополнительный поток клиентов, чувствительных к скидкам. Именно поэтому механизмы реакции на изменения цен конкурентов при стратегии H/L P работают недостаточно эффективно, а на первый план выступает планирование маркетинговых мероприятий.

Как раз здесь и кроется ключ к оптимизации и защите стратегии High Low Pricing — правильное и сбалансированное планирование акций, промо и распродаж и их качественная реализация. В ценообразовании в общем существует три основных вопроса: где, когда и какая должна быть цена на тот или иной товар, — и в рамках конкретной стратегии данные вопросы обретают более четкие контуры.

В первую очередь важно определить товары, которые попадают под изменение в фазу «низких цен». Одной из задач политики ценообразования является формирование ценового позиционирования магазина (от дискаунтера до премиум-сегмента). При этом покупатели формируют такое представление по отдельным товарам-маркерам, которые называются товарами KVI – key value indicator .

Покупатели «помнят» примерный уровень цен на такие товары, сравнивают их между различными магазинами и продуктами-аналогами.

Сейчас товары KVI часто ошибочно воспринимаются как самые дешевые товары на рынке, однако в этом кроется концептуальная ошибка. KVI вполне может быть и «дорогим» товаром и при этом служить индикатором в силу своей популярности, известности или условной эксклюзивности. Ключевым свойством KVI является его эластичность, то есть сила влияния изменения цены на уровень спроса. Поэтому, если снижение (или повышение) цен не влечет заметного изменения продаж, такие товары не отслеживаются покупателем на регулярной основе, а следовательно, заметная реакция в

фазу «низких цен» будет малозаметна или вовсе отсутствовать. Правильно подобранные товары KVI позволяют не терять доходность там, где этого можно избежать, и, наоборот, нарастить ее, если этому способствуют условия. Поэтому первый фокус в оптимизации стратегии H/L P уделяется «поиску» товаров KVI.

Существует множество различных методик по поиску таких товаров среди всего ассортимента сети, и эти подходы могут различаться в зависимости от специфики конкретной сети.

В случае, если компания представлена на широкой географии, логично задать вопрос: будет ли список товаров KVI отличаться от географического расположения или иных локационных характеристик? Здесь мы плавно подошли ко второму общему вопросу ценообразования в рамках стратегии H/LP – «где?». Список товаров KVI и уровень цен на них в обе фазы может дифференцироваться в зависимости от расположения торговых точек. Это происходит под влиянием конкурентного окружения и доли рынка, которую занимает компания, что сказывается на чувствительности покупателей к изменению цены. Поэтому основным признаком дифференцированного подхода в поиске товаров-маркеров и уровня цен на них служит сравнительная эластичность товара среди всех торговых точек или их кластеров. При этом эластичность спроса является производной от текущего положения сети в конкретной географической локации.

Отвечая на вопрос «правильно ли рассматривать список KVI единым для всей сети?», логично напрашивается и другой: «правильно ли формировать

единый уровень цен в обе фазы ценообразования на всей географии представленности сети?» Дополнительный финансовый эффект несет дифференцированный подход к ценообразованию отдельных магазинов, что позволяет избежать потери доходности или дополнительно ее сгенерировать в конкретной локации. Поэтому вторым важным фокусом в оптимизации стратегии HL/P является группировка торговых точек сети в кластеры.

При рассмотрении кластеризации магазинов для целей ценообразования необходимо учитывать, что самым оптимальным будет ценообразование до отдельной торговой точки, ведь не существует абсолютно одинаковых магазинов. Однако управление ценами до такого детального уровня несет колоссальные временные и операционные затраты, если сеть представлена широко. Поэтому для крупных сетей важно подобрать оптимальное количество кластеров, в которых «оптимум» зависит от операционных возможностей по управлению ценообразованием: людских ресурсов и программного обеспечения для поддержания стратегии. Основной характеристикой правильно подобранных кластеров является следующее правило: все магазины одного кластера схожи по силе эластичности. Именно такая характеристика формирует прогнозируемую реакцию покупателей в обе фазы ценообразования.

Так же, как и в определении товаров KVI, существует ряд подходов к кластеризации торговых точек для целей ценообразования. Как правило, при разделении магазинов на группы используется ряд внутренних показателей продаж и внешних характеристик окружения, однако более точный набор параметров подбирается для каждой отдельной сети.

Третьим фокусом оптимизации стратегии H/L P является своевременное переключение с фазы «высоких» цен на фазу «низких». Наиболее кропотливая работа здесь предстоит подразделениям продаж и маркетинга, так как помимо глубокой аналитики трендов рынка, анализа конкурентов и сезонности спроса немаловажным фактором служат особые, специфичные знания своего сегмента рынка. В зависимости от методики время перехода в стадию Low можно разделить на два подхода:

- Аналитический — на базе анализа истории продаж прошлых лет.
- Экспертный — на принципах экспертной оценки трендов на рынке.

Правильно подобранные периоды перехода также позволяют увеличить финансовую эффективность ценообразования за полный цикл продаж.

Подытожу сказанное. Оптимизация и защита стратегии H/L P возможны через следующие механизмы:

- Оптимизация фокусного ассортимента, в частности KVI.
- Оптимизация подходов к кластеризации торговых точек сети с последующим дифференцированным подходом к ценообразованию в обе фазы H/L P.
- Оптимизация периодов перехода с фазы «высоких» цен в фазу «низких» цен и продолжительность такого периода.

Оптимизация и защита стратегии EDLP

Стратегия EDLP (Every Day Low Price) подразумевает удержание «низкого» уровня цен на регулярной основе. Как и для стратегии H/L P, определим понятие «низких» цен. Низкой ценой в рамках стратегии EDLP считается уровень цен между уровнем High и Low у конкурентов со стратегией H/L P и на уровне (или незначительно отличающийся) от компаний со стратегией EDLP.

В отличие от стратегии High Low Pricing основным механизмом конкурентного взаимодействия являются регулярный мониторинг цен конкурентов и сдерживание цен на низком уровне относительно них без дополнительной маркетинговой стимуляции продаж. Как было описано в предыдущей статье, поддержание такой стратегии влечет меньше затрат на поддержание стратегии, так как нет необходимости дополнительно оповещать покупателей о низких ценах, ведь компания гарантирует это, выбрав политику низких цен.

При оптимизации ценообразования EDLP возможны те же фокусы, что и H/L P:

- Оптимизация ассортимента для поддержания «низких» цен. Однако в отличие от H/L P в фокусный ассортимент помимо KVI могут включаться дополнительные товары из различных потребительских корзин, покрывая тем самым более широкий сегмент покупателей.
- Оптимизация кластеризации торговых точек и дифференцированный подход к ценообразованию.

В целом вопросы обособленного подхода к ценообразованию отдельных магазинов и товаров в них являются вопросами, общими для обеих стратегий, но особое внимание в EDLP уделяется двум блокам, заложенным в само ее название.

Блок «every day»

То есть дословно «каждый день», что сложно поддерживать в реальных рыночных условиях, ведь сбор цен конкурентов – трудоемкий процесс, требующий четко отлаженных бизнес-процессов и механизмов. Особенно остро такой вопрос стоит в офлайн ритейле с широкой географической представленностью, где сбор цен конкурентов осуществляется сотрудниками магазинов. По факту поддержание блока «every day» обходится очень дорого, и с целью оптимизации операционных расходов снижается частота мониторинга рынка либо количества ассортимента, который мониторят за один заход.

Оптимизация же заключается в поиске оптимальной частоты сбора цен и правильном подборе уровня ее детализации. Соответственно, максимально эффективен подход, когда цены находятся на «низком» уровне с детализацией до отдельного магазина и SKU.

Вторым фокусом в оптимизации EDLP является правильный выбор конкурентов, относительно которых осуществляется корректировка цен. Разные конкуренты обладают различной конкурентной силой в каждой

отдельной локации. Оптимизация в данном вопросе заключается в формировании единого подхода для оценки влияния конкурентов на продажи, что позволяет избежать потерь доходности продаж от неоправданного снижения под цены конкурентов и, наоборот, получить дополнительное конкурентное преимущество за счет «низких» цен в конкретной локации и последующего привлечения стабильного трафика.

И наконец, последний фокус оптимизации EDLP так же зашифрован в названии стратегии. Речь идет о «low price». Конкуренты обладают различной конкурентной силой в рамках ценообразования, соответственно, компания может по-разному реагировать на их цены. Условно, уровень снижения от цены конкурента зависит от его силы и может быть различным. Существуют различные аналитические подходы к формированию зазора в цене по отношению к отдельным конкурентам, однако более точные рекомендации формируются в ходе экспериментов. Важно отметить, что оптимизация в данном направлении лишь процесс, направление, в котором сложно достигнуть идеала, ведь рынок постоянно меняется.

Суммируя вышесказанное, можно сформулировать следующие тактические фокусы в оптимизации стратегии EDLP:

■ Общие фокусы:

1. Оптимизация ассортимента для поддержания «низких» цен.
2. Кластеризация магазинов с обособленным ценообразованием в каждом кластере.

■ Фокусы EDLP:

1. Оптимизация частоты замеров рынка (мониторинга).
2. Оптимизация в определении конкурентов — детализации мониторинга и силы конкурентов.
3. Оптимизация правил реакции на рынок — зазор к цене каждого конкретного конкурента (в кластере или для отдельного магазина сети).

Так мы рассмотрели основные фокусы при оптимизации и защите базовых стратегий ценообразования, применяемых в розничных сетях.

Отличительными чертами в каждом подходе являются механизмы для защиты ценового восприятия покупателями. Более точная, детальная калибровка элементов таких механизмов в большей или меньшей степени приводит к наращиванию возможного потенциала через важный инструмент бизнеса – ценообразование.

Стоит отметить, что оптимизация методологического подхода к ценообразованию воспринимается как процесс с постоянной адаптацией к меняющимся условиям рынка, и здесь могут отсутствовать какие-либо пределы.

Стратегия ценообразования, ориентированная на покупателя, вместе с тактическими шагами по ее защите задает лишь важный вектор движения, и, двигаясь по его направлению, компаниям приходится сталкиваться с множеством дополнительных вопросов.

Краеугольным камнем ценообразования на пути оптимизации является эластичность и кросс-эластичность спроса, зависимости цен между товарами и брендами, ценовые линейки, правила, ограничения и принципы оптимизационных процессов и много других.

Решение каждого такого вопроса, в силу их сложности и многогранности, требует отдельного и более детального рассмотрения и выходит за рамки данной статьи. В следующем материале мы подробнее разберем основные принципы и подходы к расчету эластичности.

Источник: Retail.ru

