

30 августа 2022

Ценообразование в России: от планирования к реактивным действиям

Из-за волатильности спроса и себестоимости ритейлеры не могут прогнозировать цены дальше, чем на несколько дней. Сильнее всего от неопределенности пострадали сегменты бытовой техники, электроники, DIY, бытовой химии. Меньше всего затронуло категории базовых товаров: еды, лекарств и одежды.

Что происходило и происходит с ценами с начала года — и что меняется сейчас, рассказывает Сергей Воробьев, руководитель направления «Оптимизация ценообразования» ГК «КОРУС Консалтинг».

ЧТО ПРОИСХОДИЛО С ЦЕНАМИ С НАЧАЛА ГОДА

В марте почти все ритейлеры коврово подняли цены на 15-30%. Не во всех случаях это было реакцией на изменения рынка или закупочной цены — где-то это были превентивные меры против возможных изменений и инфляции.

Дальше ситуация начала стабилизироваться. Какие-то товары потеряли в спросе, какие-то перестали покупать из-за стоимости. Откатывать цены



обратно компании начали полуковровым способом — то есть возвращали цены не на точечные позиции, а на бренды или целые группы: например, сначала увеличили стоимость всех товаров на 30%, а потом откатили категорию круп на 10%, а консервов на 15%.

Часто такие снижения и увеличения цен были стихийными и не учитывали спрос.

Ритейлеры принимали превентивные меры, чтобы не потерять доходность. Сейчас репутационное давление и страх перед неизвестностью немного снизились, и продавцы увидели, что ничего катастрофического не произошло. Они переориентируются на спрос и учатся жить в новой реальности.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ «КАК ОБЫЧНО» УЖЕ НЕ РАБОТАЕТ

Обычно ритейлеры определяют, какую цену на товар они поставят завтра, при помощи трех ключевых метрик:

- как меняется закупочная цена на рынке.
- как меняется поведение конкурентов.
- как меняется спрос.

После кризиса в феврале все метрики начали вести себя непривычно и показывают большую волатильность, что мешает ритейлерам и поставщикам прогнозировать цены. Что происходит:

- 1.** Закупочная стоимость меняется часто и непредсказуемо. Какие-то товары привязаны к скачущим курсам валют, где-то ломаются логистические цепочки. Все это увеличивает стоимость товаров и приводит к нестабильным полочным ценам.
- 2.** Рынок лихорадит. Конкуренты реагируют на скачки себестоимости по-разному: кто-то поднимает цену на 10%, а кто-то – на 100%. Один и тот же шампунь может стоить в соседних магазинах 100 рублей и 500 рублей. Продавцы зависят от своих поставщиков, которые тоже не знают, что будет завтра. При этом ритейлерам нужно пытаться синхронизироваться с другими магазинами, чтобы быть в конкурентном поле.
- 3.** Спрос скачет — меняется чаще обычного, хотя и медленнее цен. Если раньше динамика была заметна месяц к месяцу, то сейчас – неделя к неделе. Когда товар попадает в санкционный список, спрос на него резко взлетает — а затем ослабевает. Заменители этой позиции в моменте теряют популярность, а позже начинают расти. Все это влияет на структуру продаж: что предлагать, в каком объеме и по каким ценам.

РЕАКЦИЯ НА ИЗМЕНЕНИЯ ФАКТОРОВ ДОЛЖНА БЫТЬ БЫСТРОЙ

Из-за изменений ритейлеры уже и не рассчитывают на прогнозируемость цен: слишком много вводных и переменных. На первый план сейчас выходит скорость реакции на скачки себестоимости, конкурентов и спроса. На второй – прозрачность ценообразования: в каждый момент времени продавец хочет понимать, какой будет отпускная цена завтра и почему. Речь о долгосрочном планировании пока не идет, но эксперты считают, что это временное явление.

Потребность в скорости и прозрачности приводит к тому, что растет спрос на системы, снижающие эту операционную нагрузку. Если надо ежедневно актуализировать цены 5 тысяч товаров, положиться только на сотрудников уже нельзя.

К сожалению, на рынке ПО этого класса все достаточно пессимистично. Западные игроки ушли, российские решения находятся на разных стадиях развития, но пока не готовы полностью закрыть потребности бизнеса. Так что ждем появления нового российского ПО со всей функциональностью для автоматизации ценообразования.

Постепенно спрос приходит в норму. В начале года все скупали товары, которые были под угрозой санкций, и тратили деньги непривычным образом. К августу произошел мощный откат — примерно наполовину. Мы начинаем возвращаться к тому состоянию спроса, каким он был до февраля. По прогнозам, через пару месяцев ритейлеры смогут вернуться к прежней политике ценообразования, но уже в новых условиях.

В очередной раз ценообразование становится одним из ключевых элементов выживаемости бизнеса. Неопределенность на рынке будет возникать регулярно, и стоит к ним готовиться в моменты затишья. Возможно, именно сейчас самое время начать проект по созданию или внедрению системы для управления ценами.

