

01 февраля 2022

# Восемь главных ошибок ценообразования

Как ни удивительно, российские торговые компании часто невнимательно относятся к [ценообразованию](#). Александра Шестакова, эксперт департамента аналитических решений ГК «КОРУС Консалтинг», по пунктам анализирует ошибки, которые допускают ретейлеры при работе с ценами.

Согласно исследованию Pricing Effectiveness Benchmark Study, компании, которые активно работают с ценообразованием и рассматривают его как важный элемент в достижении стратегических целей фирмы, в среднем получают маржинальность на 15-23% выше, чем те, кто не выделяет ценообразование как отдельный инструмент. Это исследование отчетливо показало: ценообразование напрямую влияет на финансовые результаты бизнеса. Между тем многие ретейлеры продолжают недостаточно серьезно относиться к ценообразованию. Они выставляют цены на товары бессистемно — поддаваясь то панике рынка, то советам поставщиков, партнеров и клиентов или ориентируясь исключительно на конкурентов. Расскажу о самых ярких ошибках в ценообразовании и том, к каким последствиям они в итоге приводят.

## Отсутствие менеджера по ценообразованию



Несмотря на то, что ценообразование напрямую влияет на прибыль, во многих компаниях мы до сих пор встречаем ситуацию, когда в компании нет специалистов, отвечающих за это направление. Вместо них эти функции выполняют люди, в обязанности которых зачастую работа с ценами не входит вообще. Поэтому ими занимаются по остаточному принципу.

Так было у одного из наших клиентов — цены на товары устанавливали менеджеры по закупкам. При этом ценообразование не входило в их KPI, им не выделялось на это время. В итоге цены устанавливались бессистемно, без должной аналитики, а о формировании и поддержании стратегии ценообразования речи не шло совсем. Как результат, компания теряла:

- Клиентов — т.к. цены не соотносились с ценовым восприятием потребителей, не была учтена ценовая позиция конкурентов и т.д.
- Прибыль — т.к. цены снижались и повышались без учета эластичности спроса, товаров-аналогов и т.п.
- А также снижалась эффективность действий других подразделений в достижении ключевых показателей компании — т.к. отсутствовала синергия от единого подхода к достижению целей.

После выделения в этой компании отдела и привлечения туда специалиста по ценообразованию, ситуация заметно улучшилась. Благодаря поэтапному формированию KPI, целей, задач, бизнес-процессов по исполнению и контролю маржинальность в компании выросла уже через месяц.

**Вывод:** если вы не можете выделить ответственного за стратегию ценообразования в компании, поиск эксперта в этой области — первое, с

чего следует начинать. Отсутствие такого специалиста влечет за собой все остальные ошибки.

## Отсутствие сформулированной стратегии и целей ценообразования

Одна из распространенных ошибок в ценообразовании – отсутствие целей и [стратегии](#) у компании. Такой бизнес не знает, чего хочет достигнуть, и, по сути, ходит в темном лабиринте: куда-то точно придет, но туда ли было нужно?

Стратегия ценообразования должна быть сопряжена со стратегией компании в целом. При этом в рамках одной компании она может отличаться для разных локаций, и, как следствие, требовать может быть разных подходов. Как, например, в один момент могут быть задействованы стратегия повышения прибыльности предприятия и стратегия поддержания конкурентной борьбы. Для каждой из них нужен свой подход и целевые показатели.

Для первой стратегии ими могут быть увеличение прибыли с удержанием товарооборота в штуках. Один из вариантов достижения целевого показателя — расчет эластичности для последующего повышения цен на товары с неэластичным спросом.

Для второй стратегии — ценовой конкуренции — таким показателем станет увеличение товарооборота в штуках и поддержание цен на контрольный список товаров на уровне или ниже цен конкурентов. При реализации этой стратегии обязательно обговаривается минимально допустимый уровень маржинальности, который может позволить себе компания в конкурентной

борьбе. Далее подробно прописываются все правила ценообразования с учетом поведения других игроков рынка.

Согласитесь, что описанные выше примеры дадут кардинально разные результаты, и именно поэтому так важно начинать с формирования стратегии ценообразования.

**Вывод:** на основании стратегии формулируются цели и составляется план их достижения. Цели должны быть ясно и подробно сформулированы, достижимы и измеримы. В ином случае они будут просто бесполезны. Это приведет к потере контроля над ценообразованием и его результатами. Выбор методики измерения целей особенно важен. Часто компании сталкиваются с проблемой анализа эффективности ценообразования, поскольку последнее работает в связке с другими инструментами бизнеса. Поэтому порой сложно отделить эффективность одного от другого.

## Контрольные показатели эффективности не измеряются

Без замера показателей эффективности невозможно объективно определить, насколько корректно действует компания для достижения стратегических целей ценообразования и компании в целом. Как результат, продолжается использование неэффективных инструментов, принимаются ошибочные бизнес-решения и падает прибыльность бизнеса.

Какие это будут показатели — определяется на основании стратегии и целей ценообразования. Оценка эффективности ценообразования нужно начинать с методологии, выбор которой зависит от целей и задач компании. Это может

быть сравнение показателей в разные периоды, АБ-тестирование, просто достижение планового показателя.

На этапе тестирования изменений в ценообразовании проводятся замеры с определенной периодичностью, которая зависит от частоты переоценок, скорости оборачиваемости товаров и других параметров. Как правило, для многих компаний оптимально проводить замеры раз в неделю. С их помощью могут быть замечены слабые места в ценообразовании, которые следует улучшить. Например, что при снижении цены на товар спрос не увеличивается в соответствии с прогнозными значениями. В таком случае следует подробно проанализировать ситуацию: может выясниться, что при расчете эффективности были использованы некорректные данные или что вместе с компанией снизил цену и ее конкурент. Причин может быть много. Замеры могут также показать даже не связанные с ценообразованием проблемы.

Например, однажды у нашего клиента мы заметили снижение прибыли по магазину. При уточнении данных до разреза продаж по SKU выяснили, что в течение двух недель не было поставок нескольких высокомаржинальных товаров от одного поставщика. Остатки закончились. В результате чего произошло снижение прибыли по магазину с частичным переключением продаж на менее маржинальные аналоги. Отчет с указанием размера упущенной прибыли, представленный коммерческому директору, помог быстро решить проблему поставок и остановить дальнейшее падение показателей.

**Вывод:** контроль показателей жизненно необходим, если компания стремится повышать эффективность. В противном случае это, как правило, ведет к потере контроля над ценообразованием, принятием ошибочных решений и падением эффективности всей компании.

## Отсутствие контроля за входными данными для принятия решений

Чаще всего мы встречаемся со следующими проблемами в области данных у клиентов:

- некорректная/отсутствующая закупочная цена;
- отсутствие реестра промо-акций и распродаж;
- неправильные данные по остаткам;
- отсутствие разделения оптовых продаж от розничных.

И это лишь верхушка айсберга. Некорректные данные однозначно искажают отчеты и ведут к принятию неверных решений. Один из самых распространенных примеров из нашей практики — это когда в ходе инвентаризаций или перемещений товаров указывается некорректная закупочная цена, например, в 1 рубль, в результате чего в дальнейшем устанавливается расчетная наценка к этой закупочной цене. Результат — прямые убытки.

Бывает, что при инвентаризации ставят закупочную цену равную розничной, в результате чего идут либо некорректные отчеты, либо необоснованное повышение цены на товар, влекущее за собой залежи, отток покупателей. Другой пример, когда при приемке товаров путают местами закупочную цену

и количество.

**Вывод:** примеров причин, по которым искажаются данные, можно приводить множество, но результат у них один — прямые убытки компании. Решением станет глубокий data-аудит, пересмотр и формирование бизнес-процессов, из-за которых выявляются искажения данных. Последнее особенно важно: каждую причину искажения данных нужно выявлять, предотвращать и добавлять в дальнейший дата-аудит гайд по ее нахождению.

## Отсутствие мониторинга конкурентов

Благодаря интернету покупателю не составляет труда сравнить цены на аналогичные товары. Конкуренты могут проводить акции или менять стоимость товаров, и если вы не будете об этом знать, то не сможете вовремя отреагировать. Анализируя соперников, компания может сформировать тактику дистанцирования, формируя при этом ценовое (и не только) восприятие у покупателей. Таким образом, ей удастся привлечь и удержать целевую аудиторию.

Стратегия ценовой политики компании должна определять отношение к конкурентам. При этом на основании нашей практики мы не рекомендуем сплошной мониторинг и полное равнение на конкурентов. В таком случае компания в первую очередь теряет часть прибыли, которую могла получить за счет товаров с неэластичным спросом. К тому же отсутствует стремление к достижению целей компании. Ценообразование становится непредсказуемым и перестает быть прозрачным. Как правило, для формирования ценового восприятия покупателем достаточно выделить



список товаров KVI и контролировать цены на рынке только на них, при этом на остальных товарах можно и нужно зарабатывать. Также важно правильно определять конкурентов, к которым нужно присмотреться — компания должна иметь с ними схожий ассортимент, локацию и прочее.

**Вывод:** нужно периодически актуализировать список конкурентов и обновлять перечень товаров KVI (набор товаров, который формирует ценовое восприятие покупателем о конкретном магазине или кластере). Об этом в следующей распространенной ошибке.

## Разовое формирование структуры ценообразования без последующего пересмотра

Некоторые компании при формировании схемы ценообразования единоразово проводят его комплексное обследование и определяют структуру и настройки. Потом они никогда не повторяют это обследование, годами следуя одним и тем же правилам и наценкам.

Хотим напомнить о том, что рынок в наше время практически во всех сферах очень динамичен, цены не стабильны, конкурентная среда агрессивна, наблюдается частая ротация ассортимента и изменение покупательских предпочтений. В таких условиях правила ценообразования и точно выверенные наценки через год уже будут условно полезны, а через два полностью потеряют свою актуальность и эффективность.

Советует проводить периодическую актуализацию всех параметров, при этом периодичность определяется для каждой компании индивидуально в соответствии с динамичностью рынка, тенденций спроса, конкурентов и

самой компании. Специализированное ПО поможет определять эластичность спроса перед каждой переоценкой.

**Вывод:** правила ценообразования должны регулярно пересматриваться.

Рынок меняется очень быстро, и цены нужно периодически актуализировать. Частота обследований зависит от рынка и определяется для каждой компании в индивидуальном порядке.

## Отсутствие специализированного ПО для осуществления ценообразования

Отсутствие ПО приводит к тому, что менеджер по ценообразованию вместо того, чтобы анализировать и корректировать стратегический подход к формированию цен, вынужден ежедневно заниматься операционной работой по переоценкам товаров. Это приводит ко всем вышеописанным проблемам, усугубляется «человеческим фактором» при формировании цены и убивает прозрачность ценообразования. Как следствие — бизнес теряет прибыль.

**Вывод:** необходимо регулярно проверять актуальность используемого ПО для ценообразования и внедрять его, если такой софт еще не используется в вашей компании.

## Отсутствие методологического подхода к ценообразованию

Если нет четкого, объемного документа, описывающего стратегии, цели, инструменты ценообразования, то компания в любой момент может потерять

все наработки в этом направлении. Часто этим документом пренебрегают, а когда это становится актуальным — формировать его уже некому. Приходится начинать с нуля, теряя при этом время, деньги и клиентов.

Методология ценообразования — это комплекс правил формирования цен на товары, описывающий всю ценовую архитектуру. Сюда включается:

- стратегия ценообразования;
- ключевые показатели;
- описание различных группировок (например, кластеризация торговых точек, алгоритм группировки товаров для ценообразования и т.д.);
- частота и порядок переоценок;
- правила ценообразования;
- описание дополнительных параметров, влияющих на ценообразование (например, учёт цен конкурентов, особенности выделения и ценообразования KVI позиций и т.п.);
- методология анализа эффективности ценообразования;
- бизнес-ограничения;
- технические особенности и многое другое.

Таким образом, методология дает всеобъемлющее описание ценообразования компании.

**Вывод:** методология обязательно должна быть имплементирована в [систему ценообразования](#) и поддерживаться в актуальном состоянии в соответствии с ее практическим применением. Методологическое описание действующего ценообразования делает его прозрачным, контролируемым и помогает повысить показатели эффективности.

К сожалению, в России мы часто встречаем невнимательное отношение к ценообразованию, что удивительно — ведь это первая линия повышения прибыльности компаний. Если вы отметили сразу несколько пунктов, которые отсутствуют в вашей компании — это не означает, что нужно немедленно все бросить и переключиться на них.

Начните с малого и постепенно прорабатывайте каждый этап. Наш опыт показывает, что проработка только одной из описанных ошибок уже приводит к росту прибыли. И описанные мною ошибки – это только базовые недоработки, устранив которые можно перейти на новый уровень эффективности. Дальше для компаний могут открыться как новые возможности, так и новые вызовы, о которых мы обязательно напишем в следующий раз.