

Глава 1.1.

КАКОВА ВАША ЦЕЛЬ — ПРИБЫЛЬ, ДОХОД ИЛИ КОЛИЧЕСТВО КЛИЕНТОВ?

Представьте, что вы владелец автозаправки на шоссе, соединяющем два региональных центра. До ближайших заправок, да и вообще до населенных пунктов достаточно далеко. Поздняя осень, холодно, идет мокрый снег — в общем, вполне унылая картина.

Машины проносятся мимо вас, все в грязи, нет никакого желания стоять на обочине. Так как похолодало внезапно, у многих водителей не оказалось незамерзайки, вода в омывателях вот-вот превратится в лед. У вас же, как у рачительного хозяина, в магазинчике при заправке уже есть большие бутылки с синей омывайкой. Они не фирменные, самые простые, но жидкость в них действительно не замерзает, как минимум пока не начнутся настоящие морозы.

Вы купили их у своего поставщика по 60 руб. А так как покупаете у него регулярно и много, он доставил их бесплатно. Все лето они стояли в подсобке, а сейчас пришел их час.

Вы поднимаете их на свет божий, протираете влажной тряпкой и выставляете на видное место, например перед кассой. Идете печатать ценник. Перед тем как вбить конкретное число на компьютере и отправить на принтер, вы замираете. Представили?

Ну так вот, конечно же, никто не замирает в этой ситуации, все на автомате ставят некую «понятную» цифру, фактически не задумываясь. Это поведение любого адекватного человека, который выполняет вполне рутинную операцию и не тратит время на глубокомысленные рассуждения. Он ставит цену, что называется, «на интуиции». Однако исходит он при этом из двух внутренних, не всегда осознаваемых критериев.

Первый — это некая нормальная, привычная для его бизнеса торговая наценка. Если все товары в магазине продаются в среднем в два раза дороже, чем хозяин закупает их у поставщика, скорее всего, при установлении цены на омывайку он также умножит цены поставщика на два. Поставить сильно меньшую наценку он посчитает нелогичным, а сильно большую — неприлично корыстным подходом.

Второй фактор — его внутреннее представление о конкурентной рыночной стоимости. Мы не будем сейчас вдаваться в сложные рассуждения, просто отметим, что все мы одновременно и покупатели, и продавцы. А значит, в огромном числе случаев у нас есть представление, сколько это примерно стоит. Оно появляется не в результате сложных рациональных расчетов, а как обобщение простого житейского опыта.

Ну, сколько стоит синяя омывайка на региональном шоссе? 150–200 руб. — это же и так понятно. Обработка этих двух факторов происходит в мозгу продавца моментально, можно сказать, на бессознательном уровне.

Но давайте не будем на 100% верить интуиции и попробуем разобраться. Допустим, хозяин магазина все же взял паузу и подумал о цене. Попробуем вместе с ним на этом примитивном примере понять, как работает ценообразование.

К примеру, около нашей бензозаправки останавливаются три машины, у которых почти пустым оказался не только

Какова ваша цель — прибыль, доход или количество клиентов?

бензобак, но и бачок омывателя. Ехать дальше в такой обстановке не только неприятно, но и опасно. Все трое водителей понимают, что они еще немного протянут, но так или иначе решают купить омывайку.

Первая машина — это спортивный BMW с маленьким багажником и низкопрофильной резиной. Его хозяин — представительный мужчина 40 лет, бизнесмен, который зарабатывает более 500 тыс. руб. в месяц. Второй покупатель — девушка на почти новой KIA, работает менеджером в найме за 100 тыс. руб., а третий клиент — пенсионер на разбитых «Жигулях», получающий пенсию 15 тыс. руб.

- Бизнесмен не смотрит на ценники расходных материалов, ему не важно, сколько стоит омывайка, но и чувствовать, что на нем наживаются, он тоже не хочет. Если бутылка будет стоить до 500 руб., он просто не обратит внимания на цену, а вот уже за 500 руб. и более не будет покупать из принципа.
- Менеджер купит бутылку, если она дешевле 250 руб. Если дороже, скрепя сердце, решит ехать до следующей заправки, благо, что-то в бачке еще плещется.
- А пенсионер, к сожалению, не может себе позволить цену больше 100.
- Теперь попробуем посчитать.
- Устанавливать цену **менее 60 руб.** для хозяина бессмысленно, так как магазин только потеряет на продаже, да еще и бухгалтер будет ругаться за необходимость отражать прямые убытки в отчетности.
- Если цена составит **от 60 до 100 руб.**, будет продано три бутылки, все клиенты будут счастливы, включая и пенсионера,

и бизнесмена. Ведь очевидно, что 100 руб. лучше, чем 60. Поэтому зафиксируем первую точку — 100 руб. При такой цене будет продано три бутылки, выручка составит 300 руб., себестоимость трех бутылей — 180 руб., а значит прибыль — 120 руб.

- При цене **от 110 до 250 руб.** — пенсионер не сможет наполнить бачок своих «Жигулей» и грустный поедет дальше, а продажи составят уже 2 бутылки. Понятно, что ставить в этом случае цену 110 — глупо, правильно поставить цену 250, ведь и так, и так будет продано две бутылки. Ставим 250, выручка составит 500 руб., а прибыль — уже 380.
- При цене **от 250 до 490 руб.** — у нас остается один покупатель. Так как ему все равно, то правильная цена для него — 490. Таким образом, при продаже одной-единственной бутылки выручка составит 490, что меньше, чем в случае продажи двух бутылей по цене 250 руб. каждая. Но, и это особенно важно, прибыль при продаже этой одной штуки составит максимальную величину из всех рассмотренных вариантов — целых 430 руб.

Что же это у нас получилось?! При минимальном объеме продаж мы получили максимальную прибыль, и она в 3,5 раза больше, чем прибыль при максимальном числе проданных штук!!!

Для наглядности представим результаты в таблице 1.

Цена	Количество продаж и клиентов	Выручка	Прибыль
100 руб.	3 (MAX)	300 руб.	120 руб.
250 руб.	2	500 руб. (MAX)	380 руб.
490 руб.	1	490 руб.	430 руб. (MAX)

Таб. 1. Показатели выручки и прибыли.

Получается:

- Одна цена принесла нам максимальные продажи в штуках и числе клиентов. Если бы мы говорили не про одну маленькую заправку, а про сеть заправок по всей стране, то вместо «штук клиентов» можно было бы говорить про «долю рынка».
- Вторая цена дала максимальную выручку.
- А третья — максимальную прибыль.

И все три цены существенно отличаются друг от друга!

Чему нас учит этот по-настоящему примитивный пример? В первую очередь, что цены для достижения максимальной прибыли, максимального числа клиентов и максимальной выручки зачастую не совпадают! Это простое утверждение очевидно, но осознается не всегда, не всеми и, самое главное, не используется на практике.

В подавляющем большинстве случаев мы ставим цену на интуитивном уровне, примерно максимизируя число клиентов или выручку, но не учитывая все вышесказанное и уж точно не проводя подробных расчетов. Цены, направленные на прибыль, нам зачастую кажутся неадекватно высокими, мы видим в них риск. Большинство реальных продавцов предпочтет установить цену в 250 руб., но продать 2 бутылки, нежели установить цену 490 и продать одну. Что тут сказать...

Если я посоветую поставить цену 490 руб., конечно же, критически настроенный читатель сможет привести массу аргументов, почему этого не надо делать. Самый разумный из них — риск, что бизнесмен попросту не остановится на заправке, и тогда продавец вообще останется с носом. Я вынужденно соглашусь, действительно, риск и прибыль всегда

идут рука об руку — чем больше риск, тем больше прибыль и наоборот. Этот аргумент слишком серьезен, чтобы его игнорировать, и мы рассмотрим его в следующих главах.

Также вы можете сказать про негуманность такого подхода, дескать, погнавшись за прибылью, я оставлю без омывайки двух людей и подвергну их опасности. И я снова соглашусь с вами! Ведь если ваша цель — удовлетворенность клиентов и их безопасность, надо ставить цену 100 руб., но в этом случае забыть о прибыли! Ведь вы работаете ради клиентов, а не ради презренного металла!

Все эти аргументы очень важны, но они никак не опровергают один факт: если вы хотите достичь разных целей, то числа на вашем ценнике должны быть разными.

ЧТО ВАЖНО ЗАПОМНИТЬ ИЗ ЭТОЙ ГЛАВЫ:

- **Прибыль, выручка и объем продаж в штуках — это РАЗНЫЕ ЦЕЛИ. А для достижения разных целей — вам, скорее всего, нужно установить РАЗНЫЕ ЦЕНЫ. И если потратить хотя бы небольшое время на их расчет, можно заработать существенно больше.**

Критически настроенный читатель, возможно, скажет: «Автор, ты, конечно, большой молодец, но в своем примере ты исходишь из того, что у хозяина заправки есть некий магический шар, который сообщает ему, на какую максимальную цену рассчитывает каждый покупатель. Но в реальности это неизвестно». Это тонкое замечание мы обсудим в следующей главе.

Глава 1.2.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОРИДОР ЦЕН. НЕСКОЛЬКО ВОПРОСОВ СЕБЕ САМОМУ, СВОИМ КЛИЕНТАМ И СОТРУДНИКАМ

В примере с омывайкой все сводится к паре простейших арифметических действий. Однако в нем мы существенно упростили себе жизнь. Ведь мы строили кривую зависимости спроса от цены, опираясь на заранее известную информацию о покупательской способности всех наших клиентов. Нам неким волшебным образом было уже известно, что:

- при цене до 100 руб. спрос составлял 3 шт., так как покупку совершают все: и пенсионер, и менеджер, и бизнесмен;
- при цене от 100 до 250 руб. — 2 шт., покупали бизнесмен и менеджер;
- и при цене от 251 до 490 руб. — 1 шт., по такой цене готов совершить покупку только обладатель самой дорогой машины.

Но в реальной жизни, а не в придуманном примере, мы не знаем эти пороговые значения. Зависимость спроса от цены — тот самый ключ, заполучив который, нам останется только достать калькулятор и без малейшего труда рассчитать, при какой цене мы оставим удовлетворенными максимум

клиентов, при какой получим больше всего выручки, а при какой — максимальную прибыль.

Дело за малым — понять, как эту зависимость спроса от цены построить.

В учебниках по экономике подробно рассматриваются разные аспекты теории спроса, расписывается, как она смещается при повышении или снижении налогов или в процессе инфляции. Но, черт возьми, совершенно не дается практического объяснения, как ее нарисовать простому смертному, который не в состоянии тратить огромные деньги на серьезные исследования и масштабные эксперименты.

Нам нужен простой, понятный и недорогой инструмент, который позволит быстро, пусть и без сверхточности, построить кривую зависимости спроса от цены и рассчитать «целевую цену». Вот такой метод мы и рассмотрим.

Разобьем его на два этапа.

На первом этапе определим психологические границы ценового диапазона, чтобы понять, как целевая аудитория воспринимает ваш продукт, и не допустить катастрофических ошибок. А на втором этапе (уже в следующей главе) проведем более детальный расчет.

Итак, первый этап! Очень простой метод определения психологического коридора цен был предложен Питером Ван-Вестендорпом и применяется маркетологами уже более 50 лет. Он, к сожалению, не подойдет для точного расчета целевой цены, но зато укажет «психологический коридор» и не даст сильно «промазать». Для начала это и нужно.

Чтобы следовать заветам Ван-Вестендорпа вам нужно найти с десятков представителей своей целевой аудитории.

Почему с десятков? Если не вдаваться в нюансы репрезентативности выборки, можно сказать так. Если вы изучаете что-то неизвестное, то есть не знаете даже примерно, как распределяются ответы респондентов, то менее десяти респондентов использовать рискованно — погрешность будет слишком велика. При росте числа респондентов от 10 до 100 точность будет расти сильно, но не критично. От 100 и более каждый следующий респондент даст несущественный вклад в точность исследования¹. Поэтому моя рекомендация как ленивого человека — для начала десять человек, знакомых с вашим продуктом. Почувствуете что-то не то — опросите еще десять.

По большому счету вы просто можете развернуться на стуле к своим соседям по офису или опросить друзей и родственников — это уже лучше, чем ничего. Да, с научной точки зрения такой опрос не будет репрезентативным, но, уверяю вас, это лучше, чем ставить цену наобум.

Задайте участникам четыре вопроса:

- 1) Какая цена для этого продукта была бы настолько высокой, что вы бы отказались его покупать (слишком дорого)?
- 2) Какую цену вы бы посчитали настолько низкой, что засомневались бы в качестве продукта (слишком дешево)?
- 3) Какая цена кажется вам высокой, но за которую все-таки можно купить (невыгодно)?
- 4) Какую цену вы бы охарактеризовали как «выгодную для вас» при покупке продукта (выгодно)?

¹ «Marketing Research: Methodological Foundations». Dawn Iacobucci, Gilbert A. Churchill; Издатель: South-Western Cengage Learning, 2010; ISBN 0538743778.

Шаблоны опросов, файлы с примерами расчетов, ссылки на телеграм-канал, форму связи с автором и другие полезные материалы вы можете найти на сайте книги www.pricemenegement.ru/book, перейдя по QR-коду.



Записываем все ответы. Смотрим, какое наименьшее и наибольшее число встречается в ответах на все четыре вопроса, и получаем диапазон разброса цен. Допустим, это будет шкала от 1 тыс. руб. до 10 тыс. руб. с шагом 1 тыс. руб.

Для каждого вопроса считаем, какое количество ответов попало в соответствующий диапазон. Например, анализируя ответы «слишком дорого», видим: Вася ответил 5 тыс., Саша — 8,5 тыс., а Лена — 9,5 тыс. Это значит, что:

- Ценам до 5 тыс. не соответствует ни один ответ.
- Цене от 5 тыс. до 8 тыс. соответствует один ответ — его дал Вася.
- Цене в 9 тыс. — уже два — Вася и Саша.
- Цене в 10 тыс. — три — Вася, Саша и Лена.

Такой подход называется анализом накопленного итога. Повторяем эту операцию для всех.

Обработав таким способом ответы на все четыре вопроса и построив на основе таблицы график, вы скорее всего увидите картину, похожую на рис. 1.

Психологический коридор цен. Несколько вопросов себе самому, своим клиентам и сотрудникам

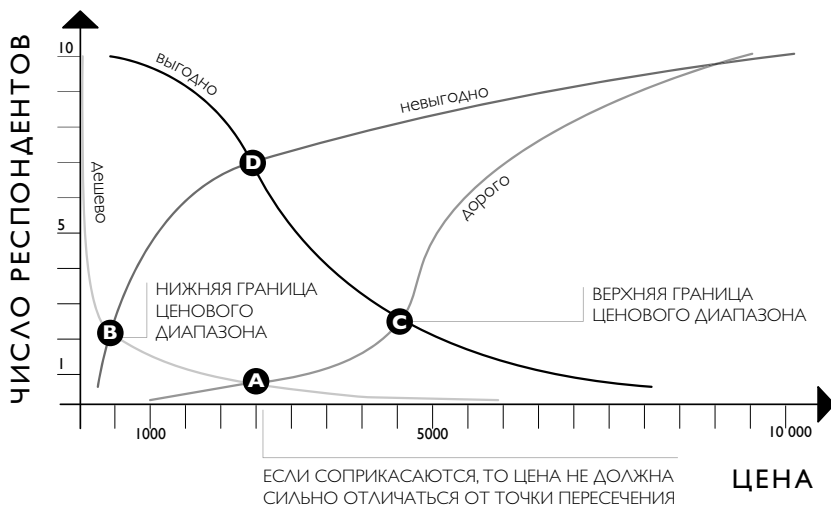


Рис. 1. Определение психологического ценового коридора по Ван-Вестендорпу.

Давайте рассмотрим ключевые точки на этом рисунке.

Точка А — пересечение кривой «слишком дорого» и «слишком дешево».

Скорее всего, такого пересечения вообще не будет. Все же есть некое противоречие в идее, когда часть вашей ЦА считает, что покупать по определенной цене слишком дорого, а у другой ее части эта же цена вызывает сомнения в его качестве.

Если эти кривые все же пересекаются, можно сделать вывод, что на самом деле у вас не одна, а две, совсем разные, целевые аудитории. И вам нужно по-разному с ними работать. Либо выпускать для них разные продукты (читайте главу про премиальное ценообразование), либо демонстрировать им разные цены (читайте главу про ценовую дискриминацию).

Точка В — пересечение кривой «слишком дешево» и «невыгодно».

Она отражает нижнюю психологическую границу ценового диапазона. И действительно, двигаться от этой точки влево вообще не выглядит разумным. Ведь там начинается зона, в которой многим людям цена кажется индикатором брака, и при этом найдутся те, которым все еще невыгодно. В общем, слева от этой точки никакого позитива, один негатив.

Точка С — пересечение кривой «слишком дорого» и «выгодно».

Эта точка определяет верхнюю психологическую границу ценового диапазона. Если двигаться от нее вправо, начнет существенно расти доля тех, для кого цена слишком велика, но при этом останутся те, для кого предложение невыгодно. Тоже негатив, позитив остался слева.

Другими словами, между точками «В» и «С» мы попадаем в некий «интервал здравого смысла», выходить из которого опасно и неразумно.

Точка D — пересечение кривых «выгодно» и «невыгодно».

По Ван-Вестендорпу это и есть некая «нормальная цена», при которой достигнут психологический компромисс между интересами продавца с одной стороны и интересами покупателей с другой. Ситуация, когда целевая цена, которую мы рассчитаем в следующей главе, не будет совпадать с точкой D, но останется в диапазоне между В и С, — вполне допустимая картина. Если же выйдет за его границы (хотя не должна), — это повод провести дополнительные исследования и еще раз все пересчитать.

Психологический коридор цен. Несколько вопросов себе самому, своим клиентам и сотрудникам

ЧТО ВАЖНО ЗАПОМНИТЬ ИЗ ЭТОЙ ГЛАВЫ:

- **Даже самый простой опрос вашей целевой аудитории при правильной обработке результатов может дать наброски политики ценообразования и указать коридор, отклонения от которого приведут к значительным ошибкам.**

Ну а теперь перейдем к подсчету прибыли!