

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие от Игоря Липсица	9
Вступление	11
Часть 1. Цены и цели	17
Глава 1.1. Какова ваша цель — прибыль, доход или количество клиентов?	19
Глава 1.2. Психологический коридор цен. Несколько вопросов себе самому, своим клиентам и сотрудникам	25
Глава 1.3. Рассчитываем целевую цену	32
Глава 1.4. Единица измерения — основа ценообразования.	46
Глава 1.5. Ментальная бухгалтерия	56
Глава 1.6. Премиальные и люксовые цены. Почему кажется, что высокая цена гарантирует высокое качество	67
Глава 1.7. Низкие и сверхнизкие цены. Применять с аккуратностью	78
Глава 1.8. Постоянные и переменные издержки, юнит-экономика и убийственная скидка	93
Глава 1.9. Унылый отель и неценовая зависимость спроса	104
Глава 1.10. Лучше бы ты бежал за такси	112
Глава 1.11. Почему не надо продавать на маркетплейсах	120
Часть 2. Цены и продажи	125
Глава 2.1. Основная задача скидок и фиктивный прайс-лист .	127
Глава 2.2. Ценовые якоря и эффект золотой середины	134

Глава 2.3. Польза и потеря. Почему балльные программы лояльности лучше, чем дисконтные. Почему картой платить невыгодно . . .	142
Глава 2.4. Как увеличить прибыль с помощью бандлирования	153
Глава 2.5. Составные продукты и «кросс-сейл»	162
Глава 2.6. Добро пожаловать в мышеловку! Ассортимент бесплатных сыров	172
Глава 2.7. Динамическое ценообразование. Продаем квотами	180
Глава 2.8. Цена и дизайн	193
Часть 3. Цены и клиенты. Ценовая дискриминация	205
Глава 3.1. Ограничения концепции «единой цены» и потенциал ценовой дискриминации	207
Глава 3.2. Три типа ценовой дискриминации и их инструменты	217
Глава 3.3. Юридические вопросы ценовой дискриминации . .	224
Глава 3.4. Дискриминация глазами дискриминируемого . . .	228
Глава 3.5. Клиенты сами сортируют себя по платежеспособности	233
Глава 3.6. Почему надо отобрать скидки у хороших клиентов	236
Глава 3.7. Почему не надо отбирать скидки у хороших клиентов	243
Часть 4. Ценообразование в модели подписки	251
Глава 4.1. Модель подписки — модель доверия между продавцом и клиентом	253
Глава 4.2. Понятие тарифа. Распутываем запутанное	259
Глава 4.3. Экономика подписки	265
Глава 4.4. Самая короткая глава о том,	

как продавать подписку	273
Глава 4.5. «Клубная программа лояльности»	
и модель подписки	275
Глава 4.6. Постоянные и переменные издержки,	
квоты и успех модели подписки.....	279
Глава 4.7. Принципы ценообразования в экосистемах.....	290
Заключение	298
Приложение. Особенности ценообразования в сфере	
 технологичных B2B-услуг	303
Об авторе.....	328
Алфавитный указатель	329

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ ИГОРЯ ЛИПСИЦА

Несмотря на тридцатилетний опыт и сотни прочитанных книг по маркетингу и микроэкономике, я получил удовольствие и, не скрою, пользу, прочитав книгу Антона. Ведь технологии эффективного ценообразования столь разнообразны, что на экспертном уровне можно овладеть лишь частью из них. А потому знакомство с опытом других профессионалов исключительно полезно и расширяет рамки умений.

В последнее время поток переводных книг по ценообразованию почти иссяк. Остались только надежды на то, что за перо возьмутся российские маркетологи, получившие современное бизнес-образование и накопившие собственный опыт решения практических проблем. А потому появление книги «Истина в цене» порадовало! Она стала подтверждением того, что эти ожидания были не напрасны.

Книга хороша тем, что непростые, а иногда и вполне изощренные приемы ценообразования автор умудряется описывать чрезвычайно доступно, на разумных примерах и на хорошем русском языке (что теперь встречается тоже не слишком часто). При этом особенно ценна последовательная критика автором типичной для российских менеджеров идеи: «Будь подешевле и к тебе потянутся!» Ну потянутся, да, а дальше-то что? Прибыль при этом возрастет, или ты — при возросшей доле рынка — загонишь компанию в убытки?

Так что эта книга адресована даже не столько маркетологам или финансистам, решающим вопросы ценообразования в повседневной практике, а именно менеджерам и предпринимателям. Тем, кто определяет логику принятия решений по ценам в своих компаниях.

Всячески советую купить. Окупится!

Игорь Липсиц,

*российский ученый, профессор, доктор экономических наук,
кавалер Отличительного орденского знака
«За заслуги в маркетинге»
Гильдии маркетологов России,
автор книг и учебников: «Маркетинг»,
«Маркетинг-менеджмент», «Ценообразование»*

ВСТУПЛЕНИЕ

«Готов спорить, что смогу, не меняя практически ничего в вашем бизнесе, увеличить его прибыль на 10–20%. И первые результаты вы увидите уже в течение пары месяцев», — обычно так я начинаю лекции по ценообразованию на MBA-программах. И, знаете, я готов выиграть этот спор!

Откуда такая уверенность? Парадоксально, но ценообразование — одна из самых недооцененных тем в широких слоях предпринимателей и менеджеров. Тратя огромные усилия и средства на продвижение и рекламу, обсуждая нюансы SMM и тонкости контент-маркетинга, многие попросту забывают, что выручка, получаемая компанией, равняется произведению количества проданного на его стоимость. Не существует более мощного рычага влияния на прибыль, чем ценообразование. Моя уверенность в выигрыше основывается на предположении: просто обратив внимание на важное, что раньше происходило «само собой», подумав и применив несколько несложных методик, можно добиться ошеломляющих результатов.

Про ценообразование написаны сотни учебников, однако за сложностью изложения в них часто невозможно уловить практическую суть. Авторы рассматриваются макроэкономические вопросы, рыночные законы и регуляторные правила, актуальные в основном для крупного бизнеса. Как консультант я тоже работаю в основном с большими компаниями, и у меня тоже нет возможности разобрать всю массу кейсов

небольших компаний в индивидуальном порядке. Эта книга — попытка обобщить теоретические знания и собственный практический опыт, сделать самые эффективные методики ценообразования доступными для всех, включая небольшие компании и индивидуальных предпринимателей.

В этой книге собраны только те методики, которые вы сможете применить уже завтра, придя на работу, отправляя ценники на печать или устанавливая цены в личном кабинете интернет-магазина. Цель этой книги — убедить менеджеров и предпринимателей сфокусироваться на цене — самом важном элементе бизнеса. И пока не разберетесь с ценами, не отвлекаться на всякие детали, типа правильного оформления постов в соцсетях или тонкостей продающих текстов.

Я часто задаю предпринимателям, которые никогда не интересовались микроэкономикой, такой вопрос:

— Если прямо сейчас вы поднимете цены в полтора раза, что произойдет?

— Продажи упадут, клиентов станет меньше. — стандартный ответ в большинстве случаев.

— А прибыль, что станет с прибылью? — задаю я второй вопрос, от которого часть людей просто отмахивается, дескать, «ну ты и зануда, и так все понятно, я же уже ответил».

Редко кто пытается ответить на этот вопрос с помощью расчетов. Я решил показать, что не так уж все и понятно. И что есть важные темы в вашем бизнесе, от которых не стоит отмахиваться.

Эта книга для тех, кому интересно то, чем он занимается, и кто хочет в этом по-настоящему преуспеть.

Структура книги такова:

Часть 1. Цены и цели

Обсудим, почему задачи удовлетворения максимального числа клиентов, увеличения прибыли или максимизации выручки требуют установления совершенно разных цен. Иногда отличающихся в разы. Что для вас важнее? Вам придется выбрать, ведь достичь всех трех целей одновременно — попросту невозможно.

Разберемся, как быстро определить психологическую готовность клиентов к изменению стоимости. Как учесть влияние поведения конкурентов.

Не стоит недооценивать эту часть книги. Возможно, все, что вам кажется интуитивно верным, — на самом деле не так.

Мы рассчитаем кривые зависимости спроса от цены и определим, на чем основываются главные ценовые стратегии.

Поймем, почему некоторые непохожие друг на друга продукты человек сравнивает по цене, а некоторые — нет. И каковы психологические особенности восприятия цен.

Часть 2. Цены и продажи

Ответим на вопрос, как добиться оптимальных продаж по установленной цене. Не выше, не ниже, а именно по той самой, которую мы рассчитали в первой части. Если у вас останется понимание, что скидки нужны, чтобы продавать дороже, и почему балльные программы лучше, чем дисконтные, значит эта глава прочитана не зря.

В этой же части мы коротко рассмотрим, как лучше презентовать цены покупателю. В современном мире, как аналоговом, так и цифровом. Подсветим только то, что может повлиять на бизнес принципиально, а не косметически.

Часть 3. Цены и клиенты

Рассмотрим методы так называемой ценовой дискриминации, то есть установление разных цен для разных групп клиентов. Это мощнейший инструмент, который способен перевернуть ваши представления о прибыльности бизнеса. Поэтому попытаемся рассмотреть эту тему достаточно подробно.

Часть 4. Цены в модели подписки

Модель подписки — одна из самых «модных» в современном бизнесе. Особенно это касается цифрового мира. И действительно, идея получения регулярных платежей за предоставление доступа к чему-либо исключительно привлекательна. Кроме прочего, модель подписки позволяет отстроиться от конкурентов, существенно повысить прибыльность бизнеса и провести его настоящую трансформацию от продуктоориентированной к клиентоориентированной стратегии.

На мой взгляд, методики ценообразования в модели подписки, которые применяют опытные игроки, особенно телекоммуникационные компании, можно считать своего рода вершиной современного ценообразования. И я надеюсь, благодаря этой части книги вы начнете в них разбираться. А также выберете из всего арсенала нужный именно вашей компании инструмент.

Часть 5. Особенности ценообразования в сфере технологичных B2B-услуг

И наконец, последняя, пятая, часть книги — своего рода приложение, бонус. Ее написал мой брат Андрей Терехов, основатель и руководитель рейтингового агентства «Рувард», которое специализируется на рынке веб-разработки и цифрового

маркетинга. В этой части он постарался кратко обобщить свой опыт в области ценообразования для разработчиков ПО, дизайн-студий, рекламных агентств. На примере этого рынка он подсветил принципы определения и коммуникации цен, которые актуальны именно для небольших сервисных компаний.

Каждая глава этой книги заканчивается краткой выжимкой, в которой я постарался отразить суть рассказанного. Если у вас мало времени или вы уже не новичок в ценообразовании, то советую вам пробежать глазами по этим выводам и решить, какие главы стоит изучить подробнее.

Думаю, прочитав эту книгу, вы откажетесь от спора про повышение прибыли, согласившись, что именно в ценообразовании скрыты колоссальные резервы. И не будете тратить силы на второстепенную деятельность, пока не наведете порядок в своей ценовой политике.

Давайте разберемся, как это сделать!

Задать свои вопросы, обсудить их с автором и другими читателями вы можете на страницах сайта www.pricemenegement.ru



и в телеграм-канале «Записки Коммерческого Директора» t.me/comdirnote



ЦЕНЫ И ЦЕЛИ

ЧАСТЬ **1**



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