

# Стратегии ценообразования в ритейле

**Игорь Рубан,**  
независимый эксперт,  
консультант по вопросам ценообразования  
и категорийного менеджмента,  
компания «Агентство Медицинского Маркетинга»



## Ожидания покупателей

- ✓ Удобство
- ✓ Атмосфера
- ✓ Выбор
- ✓ Цена
- ✓ Информация
- ✓ Сервис



## Стратегические факторы

- ✓ Локация и формат (планировка, дизайн, освещение, расположение, время работы, доступность, парковка)
- ✓ Ассортимент (широта и глубина, восприятие, специализация, презентация товара)
- ✓ Ценовая политика (уровень цен, ценовые сегменты, тип ценообразования)
- ✓ Промоактивность (интенсивность и продолжительность, вид, программы привлечения покупателей)
- ✓ Сервис (уровень и стандарты обслуживания, доставка, информация, удобство совершения покупки, after service, CRM)
- ✓ Организация и работа персонала (уровень централизации, квалификация персонала, обучение)
- ✓ Supply Chain
- ✓ Новые технологии

# Ключевые факторы эффективности

Роли товарных категорий	Принципы мерчендайзинга	Принципы ценообразования	Принципы продвижения
Генератор потока (Traffic Builder)	Популярные, известные бренды на уровне глаз. Двойной фейсинг. Рекламные и информационные материалы, образцы. Лучшие места, торцы, паллеты	Цены – индикаторы на уровне или ниже рынка. Специальные цены	Проведение акций для известного товара + дополнительное предложение стимулирующее интерес; часто loss leader
Генератор наличности (Cash Generator)	Достаточное место под выкладку. Акцент на новинках. Ротация товара с высокой маржой. Массовая выкладка в наиболее проходимых местах.	Цены в рынке. При необходимости немного ниже среднерыночных	Интенсивное продвижение – подчеркнуть конкурентоспособность.
Генератор прибыли (Profit Generator)	Расширение ассортимента дорогих/высокоприбыльных товаров. Размещение высокоприбыльных товаров вместе с менее дорогими	Цена – получение максимальной прибыли на рынке. Снятие сливок на эксклюзивные товары	Поддерживаются только очень высоко-прибыльные товары и без снижения цен (+ подарок, + услуга). Не использовать в качестве loss leader

Роли товарных категорий	Принципы мерчендайзинга	Принципы ценообразования	Принципы продвижения
Создатель имиджа (Image Creator)	Лучшее качество продуктов, сервиса и обслуживания. Фирменное оборудование, бренд-зоны, стенды для повышения привлекательности	Максимально обоснованная наценка, при которой товар может быть реализован	Акции, СМИ, PR, мастер-классы, презентации
Защитник (Turf Defending)	Размещение вместе с более высокомаржинальными, более дорогими товарами.	Цены ниже среднерыночных на аналогичные товары. При необходимости самые низкие на рынке, возможна торговля в убыток по ряду товаров.	Интенсивное продвижение, целью которого является подчеркнуть конкурентоспособность либо отсутствие интенсивного продвижения (если цель увеличение доходности). Локальные акции, СМИ
Создатель желания (Excitement Creating)	Места, предназначенные для новинок. Лучшие места, спецоборудование, инсталляции, комплексные решения	Периодическое снижение цен, стимулирующее немедленную покупку (спецпредложения)	Обязательная поддержка вендора/поставщика. Презентации, PR
Генератор покупки (Transaction Building)	Массовая выкладка, торцы, прикассовая зона, места с повышенной проходимостью	Выгодная цена (ощутимая экономия) при покупке большого количества товара	Проведение акций подчеркивающих дополнительную выгоду от большой покупки. Акции на местах, СМИ
Тестовый товар или подкатегория. (Test SKU's)	Полки ниже или выше уровня глаз	Индивидуальный подход	Второстепенные места в каталогах. Однако м.б. улучшены если на товар возложены большие ожидания

Стратегия ценообразования	Относительная цена	Варьирование цены	Интенсивность промо-активности	Корреляция между промо-активностью и ценой
Эксклюзивное ценообразование	высокая	среднее	низкая	низкая
Умеренное ценообразование	средняя	среднее	среднее	средняя
HiLo-ценообразование	средняя	высокое	высокое	высокая
EDLP-ценообразование	низкая	низкое	среднее	средняя
Агрессивное ценообразование	низкая	высокое	низкое	средняя

## Стратегии ценообразования

# Адаптивное ценообразование vs Традиционное

	Традиционное ценообразование	Адаптивное ценообразование
Типы	EDLP, HiLo-ценообразование	Кроме EDLP, HiLo-ценообразования, включает эксклюзивное, агрессивное ценообразование и умеренное промоценообразование
Ключевые факторы	Ценовая чувствительность Затраты	Цены и промоактивность конкурентов; Сила позиций бренда; Ценовая чувствительность потребителей; Размер и ассортимент магазина
Ключевые этапы	Определить роль категории; Установить низкие цены на категории - генераторы траффика; Определить размер скидки	Идентифицировать ценовые факторы ценообразования на рынке; Провести сегментирование рынка по форматам магазинов; Управлять интенсивностью промоактивности; Создать четко отличительные категории; Адаптировать цены в соответствие с категорией, размером магазина, ценовой эластичностью

## Стратегии ценообразования

# Адаптивное ценообразование vs Традиционное

	Традиционное ценообразование	Адаптивное ценообразование
Преимущества/ ограничения	Большая часть времени уходит на планирование и реализацию промоактивности; Промоактивность не приносит прибыли, если конкуренты также предлагают скидки	Базируется на сбалансированном наборе факторов; Не зависит в полной мере от скидок
Фокус	Периодичное планирование промоактивности, определение скидок, окончательных цен на большое количество товаров	Доходность целого магазина; Последовательная ценовая политика; Неценовые характеристики
Временные горизонты	Кратко- и среднесрочный период; Действия тактического характера	Долгосрочный период; Стратегическая ориентация

## Стратегии ценообразования

- **Цена** – один из ключевых факторов маркетинг микса.
- Цена действительно имеет решающее значение при принятии решения о покупке или это «недостаток креативности» сети?
- «Дешевый/дорогой» - всегда относительно; базируется на собственном опыте и сравнении цен
- За что мы платим? Как оценить цену?
  - воспринимаемое качество
  - имидж (бренд, сеть и т.д.)
  - эксклюзивность
  - эффективность



## Цена имеет решающее значение или это недостаток «креативности» сети?

- ✓ Ценовой имидж розничной компании не является реальностью (разрыв между позиционированием и реальным состоянием), носит субъективный характер – соответственно, речь идет о **воспринимаемом** ценовом имидже
- ✓ На ценовой имидж имеет значительное влияние собственный опыт потребителя;
- ✓ Не пытайтесь обмануть покупателя – иначе вы его потеряете и получите негатив
- ✓ Создание правильного ценового имиджа требует правильной и четкой ценовой стратегии
- ✓ **Зачастую, нет необходимости в имидже «самой дешевой компании на рынке», но имидж «самой дорогой» может убить компанию**

## Дешевый или дорогой – зависит от многих параметров:

- ✓ Расположение (качество объекта – оживленная улица, окраина; соседние магазины)
- ✓ Маркетинг, реклама и PR (промо стратегия, основной месседж /основное содержание, стиль, гарантия цены)
- ✓ Коммуникация цены (промо-концепция, POS коммуникация, количество промо)
- ✓ Собственный опыт (скидки)
- ✓ Мерчендайзинг (общий ценовой уровень других продаваемых товаров)
- ✓ Физические параметры (архитектура, качество/возраст здания и интерьер, чистота)
- ✓ Услуги (ассортимент дополнительных услуг, самообслуживание, консультирование, дресс-код персонала)
- ✓ Цена на KVI (Key Value Indicators)

## Философия Правильного ценообразования:

- На ценовой имидж ритейлера влияют факторы:
  - KVI на определенные товары (не категории), по результатам сравнения цен которых покупатель делает выводы об уровне цен;
  - стратегия ценового продвижения;
  - цена на ключевые продукты (стандартные потребительские товары).

Реклама периферийных товаров в крайних случаях (если возможно – без снижения цены)

- 3 способа повлиять на маржу:
  - цена закупки;
  - розничная цена;
  - продакт-микс.

**KVI имеют большое значение для ценового имиджа ритейлера.**

**В зависимости от отрасли количество KVI может варьироваться от 100 до 500 шт.**

- KVI могут варьироваться в зависимости от региона
- Список KVI должен постоянно пересматриваться и обновляться (например, 1 раз в квартал, в зависимости от жизненного цикла и динамики развития определенных товарных категорий, а также интенсивности промо активности на определенные товары/бренды)
- Для KVI стратегия – равенство цен (= рыночным ценам), либо более низкие цены. В случае снижения цен на KVI со стороны конкурентов необходимо немедленно снижать цены вслед за конкурентами
- Как определить KVI:
- Интервью с продавцами (товары, которые часто спрашивает целевой потребитель; товары, цены на которые покупатели часто сравнивают с конкурентами)
- Интервью с покупателями
- Анализ рекламируемых конкурентами и вендорами/производителями товаров (газета, билборд, ТВ)
- Топ-лист продаж (на рынке)

## Как запустить процесс относительно KVI:

- Запросить КМ/руководителей направлений предоставить по 10-30 СКЮ по своим категориям
- Запросить ТТ предоставить список 100-150 СКЮ, на которых – по мнению ТТ – покупатели знают и сравнивают цены
- Запросить департамент маркетинга предоставить список наиболее рекламируемых СКЮ (медиа, газеты, борды, ТВ)
- Составить список наиболее продаваемых позиций в стоимостном выражении (рынок)
- Составить первый список микс п.п. 1-4
- Начинайте с краткого списка 100-150 СКЮ, пока не разовьете компетенцию
- Регулярно обновляйте список
- Еженедельно проводите мониторинг цен на основные KVI
- Задача – ни в коем случае не быть выше рынка

## Как запустить процесс относительно KVI:

- Запросить КМ/руководителей направлений предоставить по 10-30 СКЮ по своим категориям
- Запросить ТТ предоставить список 100-150 СКЮ, на которых – по мнению ТТ – покупатели знают и сравнивают цены
- Запросить департамент маркетинга предоставить список наиболее рекламируемых СКЮ (медиа, газеты, борды, ТВ)
- Составить список наиболее продаваемых позиций в стоимостном выражении (рынок)
- Составить первый список микс п.п. 1-4
- Начинайте с краткого списка 100-150 СКЮ, пока не разовьете компетенцию
- Регулярно обновляйте список
- Еженедельно проводите мониторинг цен на основные KVI
- Задача – ни в коем случае не быть выше рынка

### **Ценовые сегменты:**

- Поскольку покупатель хочет иметь выбор, количество ценовых диапазонов может варьироваться от 3-х до 5-ти (Entry, Низкий, Средний, Высокий, Премиум).
- Количество СКЮ в каждом ценовом сегменте зависит от:
  - типа категории (профильная, базовая, сезонная, периферийная)
  - бизнес-модели (узкоспециализированная ТТ, дискаунтер и т.д.)

## Психологические аспекты ценообразования:

- Всегда начинайте расчеты с розничной цены (какая цена вам нужна, чтобы достигнуть необходимой маржи) – top-down approach
- Желательно иметь последнюю цифру в цене (третья-четвертая по счету) «9»
- Старайтесь избегать ситуаций, когда два товара (одна категория) предлагаются по одинаковой цене, т.к. цена – это показатель качества и потребительских свойств/характеристик товара
- Проводите изменение цен один раз в неделю (для первой цены можно чаще) – обычно в понедельник, либо перед выходными (на дату влияет также промо-календарь). Возможны исключения, но данные исключения не должны быть правилом
- Старайтесь избегать прямой конкуренции с помощью:
  - временный делистинг СКЮ, которые конкуренты рекламируют по очень агрессивной цене
  - увеличивайте количество эксклюзивных товаров
  - на акции для товаров с отрицательной маржой возможно увеличение цен в период, который предшествует проведению акции



**Адаптивное  
ценообразование  
позволяет увеличить  
фронтальную маржу на  
0.5-1.0%**

## Рычаги увеличения маржи:

- |    |  |           |
|----|--|-----------|
| 1. | Адаптивное ценообразование                                     | +0.5-1%   |
| 2. | Структура продаж (маржа/доля) в привязке к мотивации персонала | +1-3%     |
| 3. | Категорийный менеджмент  | +0.3-1.5% |
| 4. | Собственные торговые марки и эксклюзивные товары               | +1-3%     |
| 3. | Дополнительные услуги/сервисы                                  | +0.5-2%   |
| 4. | Внедрение стандартов коммерческой политики (back margin)       | 0.5-2%    |
|    |  | +         |

**Все указанные инициативы должны найти отражение на торговой площадке (элементы формата, процессы)!!!**

**Спасибо за внимание!**