

Часть 4

Как продавать дорого: игры с ценой

Чтобы бизнес приносил больше денег:

- привлекайте больше новых клиентов;
- заключайте с ними больше сделок;
- продавайте больше товаров каждому;
- **берите за каждый товар больше денег;**
- делайте больше повторных продаж;
- используйте больше способов сэкономить.

Самый простой способ поднять доходы

А теперь я хочу поговорить о самом простом и одновременно самом сложном способе поднять доходы. Вы уже догадались, о чем идет речь? Правильно, об *увеличении цены*.

Действительно, что может быть проще увеличения цены на свой товар или услугу? Пришел утром в магазин, снял старый ценник, повесил новый (или пришел в офис и напечатал новый прайс-лист), и все, на этом все изменения закончились. Вложение денег равно стоимости листка бумаги, затраты времени не превышают пяти минут. И тут же начинаешь получать больше денег с каждого клиента.

Причем даже незначительный подъем цены может дать взрывной рост прибыли. Почему? Да потому, что у товара есть себестоимость и есть наценка. И, когда вы поднимаете цену, надо смотреть не на то, как выросла продажная цена, а на то, как выросла наценка. Взгляните на таблицу.

Цифры по вертикали слева показывают, какую часть цены товара или услуги составляет ваша наценка. Цифры по горизонтали в первой строке — на сколько процентов поднялась цена. А цифры в остальных ячейках показывают, на сколько процентов при этом выросла ваша прибыль.

Наценка, %	Рост цены, %					
	1	3	5	10	15	20
5	20	60	100	200	300	400
10	10	30	50	100	150	200
15	6,6	20	33,3	66,6	100	133
20	5	15	25	50	75	100
30	3,3	10	16,6	3,3	50	66
40	2,5	7,5	12,5	25	37,5	50
50	2	6	10	20	30	40
60	1,6	5	8,3	16,5	25	33

Как видите, иной раз даже повышение цены на 1–2% — обычно совершенно нечувствительное для покупателя — позволяет поднять вашу прибыль на десятки процентов.

Почему же этот способ одновременно и самый сложный? Не так уж просто понять, какую цену рынок будет готов принять, а какую — нет и как проверить, до какого уровня можно повышать цены, чтобы не обрушились продажи, как оправдать высокую цену на товар в глазах покупателя, а также как реагировать на колебания спроса и жалобы клиентов при изменении цены. Обо всем этом мы и поговорим.

Не пора ли поднять цены?

Пространство для маневра

Чем ограничено то пространство, в котором вы можете играть с ценой на товар? Ниже какого уровня вы не можете ее опустить? Выше какого уровня вы не можете ее поднять?

Снизу вас жестко ограничивает себестоимость. Вы не можете продавать товар себе в убыток, дешевле, чем он вам обошелся. Одно из немногих исключений из этого правила — ситуация, когда несколько товаров продаются вместе и убыток от продажи одного из них дешевле себестоимости будет с лихвой покрыт прибылью от продажи другого.

Среди анекдотов о Ходже Насреддине есть история о том, как он однажды потерял верблюда и поклялся Аллаху, что продаст верблюда за медную монету, если тот найдется. Но когда верблюд вернулся, Ходже стало жаль продавать его за медяк, потому что настоящая цена была десять золотых. Тогда Насреддин поймал помойную кошку и выставил на базаре верблюда вместе с кошкой, объявляя: «Продается верблюд за медную монету!» А когда сбежались покупатели, Ходжа добавил: «Вместе с верблюдом продается эта кошка за десять золотых, и по отдельности они не продаются!»

О других ситуациях, когда продажа товара или услуги ниже себестоимости является разумным шагом, повышающим вашу прибыль, читайте в особом отчете «8 ситуаций, когда выгодно продать товар дешевле себестоимости» — скачайте его бесплатно со страницы дополнительных материалов к книге (www.levitas.ru/bonusy_k_knige/) прямо сейчас!

А вот с верхней границей цены ситуация гораздо интереснее. Тут есть три ограничителя: во-первых, выбранный вами ценовой сегмент, во-вторых, ваши конкуренты и, в-третьих, выгода клиента. Однако насколько они ограничивают вас на самом деле?

Самое большое ограничение накладывает ценовой сегмент. Он задает порядок цен — грубо говоря, количество нулей в цене. Если вы открыли на улице палатку, торгующую блинами, от вас будут ожидать примерно того уровня цен, который соответствует другим заведениям фастфуда, а не ресторанам, то есть 50 рублей за порцию, но не 200.

Однако даже в рамках одного ценового сегмента цены могут гулять на десятки процентов. И никто не заставляет вас жаться к нижней границе — вы можете попробовать приблизиться к верхней, а если повезет, то даже сдвинуть ее. Пусть клиент не заплатит 200 рублей за порцию, но, может быть, удастся продавать те же блины не по 50, а по 60, 70 или даже 80 рублей за штуку?

Мой американский коллега Стефен Оливер, специализирующийся на создании высокодоходных школ карате и кун-фу, рекомендует при открытии новой школы устанавливать цену следующим образом: обойти все расположенные поблизости спортивные залы конкурентов, узнать расценки, а потом назначить свою цену так, чтобы она была на 10–15% выше, чем у самого дорогого из конкурентов. И, поскольку сам Стефен зарабатывает на принадлежащих ему школах карате более миллиона долларов в год, думаю, он знает, что говорит.

Далее, вас вроде бы ограничивают конкуренты. Они общими силами задают пресловутую «рыночную цену» — эталон того, сколько должен стоить тот или иной товар/услуга. И, если все продают товар по пять рублей, никто не станет покупать его у вас за шесть, верно?

Неверно!

Все товары и услуги можно условно поделить на стандартные, которые одинаковы у любого продавца, и нестандартные, качество которых у двух разных продавцов может сильно отличаться. Пример стандартного товара — бутылка минеральной воды, нестандартного — яблоки на рынке.

Так вот, даже стандартные товары в разных местах зачастую стоят по-разному. Сравните цены на бутылку минералки в супермаркете, в ларьке на улице, в кафе и в вокзальном буфете. Не удивлюсь, если

самый дорогой вариант будет отличаться от самого дешевого вдвое, а то и втрое.

Чем дешевле стандартный товар и чем сложнее потенциальному покупателю обратиться к конкуренту, тем выше может поднимать цену продавец. Именно поэтому банка колы в ларьке может стоить куда дороже, чем в супермаркете: покупателю проще доплатить лишние несколько рублей, чем искать более дешевый вариант. И по той же причине во многих крупных магазинах цены на часть ассортимента ощутимо выше, чем у конкурентов: не пойдет же клиент именно за этим товаром в другой магазин, если все остальное покупает тут.

Ну а когда речь заходит о нестандартных товарах и услугах, цены конкурентов оказывают на вас еще меньшее влияние. Отборные яблоки на рынке могут продаваться вдвое дороже обычных. Хороший зубной врач может брать за свою работу втрое больше среднерыночной цены — и не испытывать недостатка в клиентах. Важно только, чтобы продавец был способен «защитить» свою цену, убедить покупателя, что она оправдана. Но об этом мы еще поговорим подробно.

Наконец, третий ограничитель — выгода клиента. Покупатель хочет — и хочет справедливо, — чтобы ценность того, что он получит за свои деньги, превышала уплаченную сумму. И если цена товара превышает выгоду клиента, как он ее видит, сделка не состоится.

Однако всегда ли покупатель оценивает свою выгоду здраво и полно? Там, где речь идет об измеримой выгоде, толковый продавец довольно часто может снять возражения клиента против завышенной цены, указав ему на то, что оценка была неполной. Например, клиент прикидывал лишь сиюминутную выгоду и не принял во внимание долгосрочную. Или же сравнивал цену товара, но не принял во внимание стоимость перевозки.

►► *Вспомните приемы «жонглирования цифрами», описанные во второй части этой книги.*

Если же речь идет о товарах и услугах, ценность которых субъективна, — как, например, оценить выгоду от посещения кинотеатра или от занятий шахматами? — то умение или неумение продавца найти оправдание своей цене зачастую играет куда большую роль, чем все остальные факторы.

А почему другие не поднимают цены?

Наверняка вы уже подумали: «Если бы все было так просто, почему все так не делают? Я же растеряю половину клиентов!» Отвечаю. Почему все так не делают? Чаще всего это происходит потому, что ваши коллеги и конкуренты думают точно так же — и не рискуют поднимать цены, боясь отпугнуть покупателей. Вот только зачастую такая политика совершенно неоправданна.

Какие могут быть возражения против того, чтобы поднять цену? Я знаю только одно: «Это может отпугнуть покупателей, так что они уйдут к конкурентам». Когда бизнесмен, которого я консультирую, заявляет такое, я всегда отвечаю: «А вы пробовали?!» И как вы думаете, что я слышу в ответ 99 раз из 100?

Моя американская коллега Марсия Юдкин в своей статье *Charge More and Get It* перечисляет целых пять аргументов — а вернее, пять оправданий, — на которые обычно ссылаются предприниматели, боящиеся поднять цены. И тут же разносит эти аргументы в пух и прах. Перечислю вкратце эти аргументы и контраргументы.

«Мои клиенты не могут платить больше».

А ты уверен? Ты проверял?

«Я сам не стал бы платить больше».

Но ведь твой клиент — не ты.

«То, что я делаю, — несложно».

Несложно для тебя, сложно для клиента.

«Никто в этом бизнесе не разбогател».

Проверь, и ты удивишься.

«Я только начинаю».

Кто сказал, что надо начинать с самого низа?

На самом деле высокая цена может не отпугивать, а привлекать клиентов. В качестве примера приведу историю из книги Р. Чалдини «Психология влияния».

Одна дама, владелица ювелирного магазина, закупила где-то партию дешевых серебряных украшений с бирюзой. Поставила на них цену, которая должна была дать ей разумную прибыль, и выставила их на витрине. Спустя несколько месяцев обнаружилось, что

спроса на эти украшения нет. Хозяйка решила, что лучше сбыть их быстро и по дешевке, чтобы вернуть хотя бы часть денег. Оставила продавщице записку: «Цену на бирюзу — вдвое», — и уехала. Когда дама в следующий раз посетила свой магазин, вся бирюза была распродана. Но, к безмерному удивлению хозяйки, выяснилось, что продавщица неправильно поняла записку и не снизила, а подняла цену в два раза. Клиенты смотрели на цену украшений, предполагали, что перед ними некий эксклюзивный товар, — и покупали, покупали...

Мне тоже не раз и не два приходилось видеть, как люди выбирают из двух сходных товаров более дорогой. Например, буквально пару дней назад моя приятельница покупала гарнитуру для мобильного телефона — и после некоторых раздумий взяла с полки самую дорогую. А на вопрос «Почему именно эту?» ответила, что раз этот товар дороже прочих, он, должно быть, и лучше их.

Дело в том, что цена зачастую служит для покупателя одним из индикаторов качества товара. Не зря слово «дешевка» в большинстве языков имеет пренебрежительный оттенок и обозначает низкосортную, некачественную вещь. Ну а когда человек покупает незнакомый товар и не знает, как выбирать, высокая цена играет роль «знака качества».

Психологически оптимальная цена

У каждого товара есть своя *психологически оптимальная цена*. Причем эта цена не имеет ни малейшего отношения ни к себестоимости товара, ни к выгоде клиента от приобретения товара, ни к ценам у конкурентов. Это такая цена, которую большинство ваших клиентов считают «правильной» или «справедливой» и по которой готовы будут купить ваш товар или услугу, не считая цену ни подозрительно низкой, ни грабительски высокой.

Низкие цены не обязательно привлекательны, высокие цены не обязательно отпугивают покупателей. Вот несколько историй, иллюстрирующих этот принцип.

Мой знакомый торговец и бизнес-тренер Игорь Сидоров как-то выиграл пари у заезжего американского тренера по продажам, который хвастался, что продаст кому угодно и что угодно. «А продай-ка ты бутылку водки за рубль!» — сказал Игорь. Обычная на тот момент

цена на самую дешевую водку была 10–15 рублей. Незадачливый американец целый час предлагал свою бутылку мужикам у ларьков, а те шарахались от него как от прокаженного.

Американский бизнесмен Говард Рафф в свое время много экспериментировал с ценами на газеты для биржевых игроков, торговцев и т. п. Он обнаружил, что на одну из его газет лучше подписываются, когда она стоит 39 долларов за год, нежели когда она стоит 19 долларов. А когда цена поднялась до 79 долларов, количество подписчиков выросло еще больше.

Хотя подход Раффа позволил ему заработать миллионы долларов, я долгое время не мог поверить в правдивость этой истории. Но когда я раскручивал для учебного центра KURSY.RU один из их курсов, я обнаружил, что этот курс гораздо лучше продается за 150 долларов, чем за 35. А за 250 долларов — лучше, чем за 150.

Слишком низкая цена казалась подозрительной — как та бутылка водки за рубль — и вызывала опасения: «Чему может научить такая дешевка? Это несерьезно!» А вот цена в 250 долларов уже наводила на мысль о серьезности курса.

Рассказывает Константин Д., владелец компьютерной компании:

Одним из первых наших действий после семинара Левитаса было поднятие цен на услуги. Повысили цены почти на все услуги от 50 до 100% — подействовало просто отлично. Как ни странно, клиенты меньше стали торговаться и говорить, что дорого.

А какова психологически оптимальная цена на ваши товары или услуги? Существует ли она в вашем бизнесе? Как вы думаете, от чего это зависит? Каким образом вы назначили цену на ваш товар/услугу? Как проверяли, что эта цена является оптимальной?

Если вам показалось, что я излишне упрощаю подход к ценообразованию, не спешите ворчать. Мы продолжаем разговор о цене, и я еще упомяну парочку подводных камней. Игры с ценой — богатая тема для разговора, тут много нюансов и приемов.

Занимательная математика цен

В принципе подъем цены может отпугнуть часть покупателей. Но плохо ли это? На мой взгляд, далеко не всегда. Все дело в математике. Вот вам пара задачек на коммерческое мышление.

Задача № 1. Вы покупали товар по 70 рублей, продавали его по 100 рублей (без учета НДС) и делали 1000 продаж в неделю. Вы прочитали мою книгу, подняли цену до 110 рублей, и продажи упали: теперь вы продаете всего 850 единиц товара в неделю. Оборот, соответственно, упал на 6500 рублей в неделю. Какой экономический ущерб принесли вам мои советы?

Давайте посчитаем. Если вы покупали товар за 70 и продавали за 100 рублей, каждая проданная единица товара приносила 30 рублей прибыли. 1000 продаж в неделю \times 30 рублей с продажи = 30 000 рублей прибыли.

Когда же вы стали продавать товар по новой цене, проданная единица товара теперь приносит 40 рублей прибыли. 850 продаж в неделю \times 40 рублей с продажи = 34 000 рублей прибыли. Это на 13,3% больше, чем до повышения цены.

Выходит, мой совет оказался удачным: хотя количество продаж упало и оборот снизился, итоговая прибыль выросла.

Задача № 2. Вы покупали некий товар по 3000 рублей и продавали по 4000. Дела шли неплохо, и вы делали 20 продаж в день. Прочитав мою книгу, вы подняли цену до 5000 рублей. Половина покупателей от вас ушла, и продажи упали до 10 в день. Выиграли вы по деньгам или проиграли?

Те, кто решил, что продавец остался при своих — не выиграл и не проиграл, — сосчитали только то, что явно указывалось в условии задачи:

$(4000 - 3000 = 1000 \text{ рублей прибыли}) \times 20 \text{ продаж} = 20\,000 \text{ рублей.}$

$(5000 - 3000 = 2000 \text{ рублей прибыли}) \times 10 \text{ продаж} = 20\,000 \text{ рублей.}$

Верно? С точки зрения математики за пятый класс — несомненно. С точки зрения коммерческой — однозначно нет. Потому что нельзя забывать о расходах, связанных с продажей каждой единицы товара.

Если раньше вы делали 20 продаж, получая по 1000 рублей прибыли с каждой единицы товара, а теперь делаете 10 продаж и получаете по 2000 рублей, суммарная прибыль с продаж не изменилась. Но ведь теперь вам приходится складировать вдвое меньше товара, паковать вдвое меньше товара, грузить вдвое меньше товара, перевозить вдвое меньше товара, предоставлять техническую поддержку вдвое меньшему числу клиентов, обслуживать по гарантии вдвое

меньшее количество объектов... А значит, расходы на все это сокращаются. Пусть не вдвое, но сокращаются. Вы теперь можете арендовать меньший склад или офис, закупать меньше единиц товара, держать на зарплате меньше сотрудников. Поэтому, хотя выручка ваша осталась на прежнем уровне, по деньгам и по времени вы оказались в изрядном выигрыше.

Думаю, ничего нового для опытного бизнесмена я сейчас не сказал, но вот владельцы первого в своей жизни бизнеса порой бывают изрядно удивлены, проделав эти расчеты. Вроде бы и выручка не выросла, и клиентов меньше стало, а прибыль в конце месяца выросла. Такая вот занимательная математика.

Остерегайтесь ценовой ловушки

Между двух стульев

Практически в любой категории товаров и услуг — от футболок до бриллиантов, от подключения к Интернету до грузовиков — существуют дешевые и дорогие продукты. Как правило, при этом есть еще и промежуток, отделяющий высокие цены от низких, в котором почти нет или вообще нет предложений.

Например, сейчас у меня перед глазами таблица цен на 96 моделей мобильных телефонов, датируемая весной 2011 года. Из этих моделей 79 стоят до 14 000 рублей, еще 11 продаются от 21 500 рублей и дороже. Очевидно, промежуток 14 000–21 500 рублей отделяет дешевые телефоны от дорогих — и в этом промежутке представлены лишь 6 моделей.

Тот же принцип работает и с другими товарами. Так, цены на банку пива 0,5 литра в одном из онлайн-магазинов равномерно растут от 30,5 до 63 рублей, затем идет разрыв — цена прыгает сразу до 83,6 рубля — и дальше снова равномерно растет до 130,7. Порой же разрыв бывает очень большим: разработчик компьютерных программ Джоэл Спольски писал о том, что программные инструменты на его рынке стоят либо до 1000 долларов, либо больше 75 000.

Для некоторых категорий товаров таких промежутков бывает не один, а два или даже три: может существовать еще ценовой промежуток, отделяющий откровенную дешевку от просто недорогих

товаров, а также промежуток между товарами дорогими и luxury — например, между самым дорогим iPhone и самым дешевым Vertu.

Обычно эти промежутки представляют собой *ценовую ловушку*. Если вы стремитесь назначить цену не слишком низкую, но и не слишком высокую, в результате чего она попадает между двух стульев, вы теряете до 90% продаж. Для бедных или экономных покупателей ваша цена оказывается слишком высокой, а для покупателей обеспеченных — подозрительно низкой. В результате не покупают ни те ни другие.

Так, в десятке лидеров продаж среди мобильных телефонов есть дорогие модели и есть дешевые, но нет ни одного из шести телефонов, попавших в промежуток между дорогими и дешевыми моделями.

Сам я в начале 2000-х тоже побывал в ценовой ловушке. Я проводил через Интернет мини-курс по партизанскому маркетингу, начал тестировать цену в 3000 рублей — и оказался между двух стульев. Для начинающих предпринимателей, чья прибыль составляла 10 000–15 000 рублей в месяц, даже 3000 за курс было слишком дорого: они были готовы платить до 1500 максимум. А для бизнесов, зарабатывающих хотя бы десятки тысяч долларов в месяц, цена в 100 долларов за авторский курс уже казалась подозрительно низкой. Когда цена поднялась до 9000 рублей, количество продаж выросло в разы.

Поэтому, если вы назначили на свой товар или услугу вполне умеренную цену, а продажи не идут, стоит задуматься, не произошло ли с вашей ценой то же, что с героиней басни Крылова про ворону в павлиньих перьях, которая «от ворон отстала, а к павам не пристала». Не провалились ли вы в ценовую ловушку, когда цена на ваш товар или услугу уже выбилась из экономкласса, но еще не попала в премиальный?

История третья: магазин светильников

Владимир, владелец магазина светильников, обратился ко мне с вопросом:

«В розницу торгую светильниками производства Польши. Честно говоря, эти светильники достойного качества представляют собой зачастую точные копии бельгийских светильников, но по цене раза в три-четыре ниже. Рядом стоит конкурент и торгует китайскими светильниками (правда, другого типа, но из той же оперы), по качеству выполненными хуже польских, но цену ломит от души.

Так вот, объем моих продаж настолько низок, что постоянно приходится терпеть убытки. А сосед имеет постоянно достаточную выручку. Прочитал вашу статью о ценах и понял, что, возможно, нахожусь в той же ценовой ловушке.

Вот у меня и стоит вопрос: а может, и правда поднять цену? Не лишусь ли я покупателя вообще? Проблема... Уж больно специфичен этот рынок!»

Судя по тому, что пишет Владимир, он действительно в классической «ценовой ловушке», когда товар стоит слишком дорого для покупателей дешевого хлама, но при этом слишком дешево для тех, кто ищет хорошую вещь. И в результате не покупают ни те ни другие.

«Не слишком ли смело Левитас ставит диагноз?» — может поинтересоваться вдумчивый читатель. И правда, в ситуацию с магазином Владимира я толком не вникал, живу в другом городе, сам светильниками никогда не торговал, что на этом рынке творится, понятия не имею. Могу ли я ошибаться? Да, конечно.

«А как же ты, Левитас, рискуешь тогда давать советы?!» — спросит читатель. Вопрос справедливый. Отвечу так.

Во-первых, между разными видами бизнеса зачастую больше сходства, чем различия. Одна и та же проблема может возникнуть и у торговцев помидорами, и у торговцев компьютерами, и у торговцев нефтью. И если умеешь распознавать проблему в одной области, с высокой вероятностью сумеешь распознать ее и в другой.

Во-вторых, я обычно стараюсь предлагать такие методы решения проблемы, которые безопасны для бизнеса. То есть если я ошибся в диагнозе и проблема вовсе не в цене, Владимир потеряет некоторую сумму — скажем, выручку за полдня — но ничего фатального для бизнеса не произойдет. А стоит ли рисковать даже такой небольшой суммой? Мне кажется, что безусловно стоит: в ситуации, когда бизнес приносит убытки вместо прибылей, волей-неволей придется экспериментировать, иначе банкротство будет лишь вопросом времени.

Выход из ценовой ловушки

Итак, что же я могу предложить Владимиру? В принципе существуют три основные стратегии выхода из «ценовой ловушки».

«Бегство вниз» — резкое снижение цены в расчете на большой оборот. Предполагается, что падение прибыли с единицы товара будет компенсировано ростом продаж.

«Бегство вверх» — резкое повышение цены в расчете на более взыскательную публику. Вероятно, оборот останется прежним или упадет, но из-за повышения цены прибыль может быть выше даже при меньшем обороте.

«Уход к профессионалам» — сохранение старой цены и обращение к целевой аудитории компетентных людей, которые способны сравнить ваш товар и товар конкурентов не только по цене.

Какой из этих способов может помочь Владимиру?

«Бегство вниз» — стратегия скорее для производителя. Для розничных фирм окупается редко. Снизить цену ниже себестоимости они не могут, а скидка в 5–10% зачастую недостаточно велика для

того, чтобы оторваться от конкурентов. Значит, эта стратегия тут не подходит.

«Уход к профессионалам» возможен лишь там, где эти профессионалы есть и их число достаточно для того, чтобы обеспечить компании клиентурой. Кто является профессионалом в области светильников и способен оценить преимущества бельгийской лампы перед польской, а польской — перед китайской? Где таких профессионалов искать? Честно говоря, ничего в голову не приходит. Может быть, строители-ремонтники? Не знаю. Похоже, и этот способ не особенно перспективен для Владимира.

Значит, остается «бегство вверх». Цену нужно будет поднять резко, сразу на десятки процентов. Ну хотя бы на 10–20%. Или можно ориентироваться на конкурента. Он предлагает продукцию худшего качества по более высокой цене и у него берут? Отлично! Значит, надо поставить цену на 10–15% выше, чем у него. А если будут спрашивать, почему такая разница, можно смело отвечать в том ключе, что у меня-де Европа, а у конкурента — китайские подделки.

Кстати, тут еще важна внутренняя убежденность продавца. Владимиру надо бы провести с самим собой сеанс рациональной психотерапии аккуратно на ту же тему. Если заведомо худший товар уходит по цене в X рублей, цена в $X + 10\%$ за более качественный товар — достойная и справедливая.

Тестируем цены

Ставим эксперимент, минимизируем риск

Для того чтобы снизить риск для бизнеса и минимизировать возможные убытки, надо подойти к повышению цены *как к эксперименту*. Поднять цены на небольшой срок, посмотреть на результаты и тогда уже решать, что делать дальше.

Например, если говорить про тот же магазин светильников, имеет смысл выбрать какой-нибудь обычный день, накануне вечером сменить ценники и с утра начать торговать уже по новой цене. Если зайдет кто-то из старых покупателей (или кто-то, кто недавно приценивался) и спросит, отчего-де повышение цен, можно будет выдать ему заранее подготовленное объяснение, а потом предложить: «Вам,

как верному покупателю, отдам со скидкой», — и назвать сумму где-то посередине между старой и новой ценой.

В конце дня надо будет сравнить выручку с суммой за тот же день на прошлой и позапрошлой неделе, а также со вчерашней. Если по новым ценам наторговали примерно на ту же (или чуть меньшую) сумму, все идет хорошо и эксперимент можно продолжать еще несколько дней. Если в течение недели-двух торговля по новой цене дает стабильный результат не хуже обычного, значит, можно смело остановиться на этой цене, принять ее за базовую. А спустя месяц можно поднять цену еще раз — вполне вероятно, она окажется еще более эффективной.

Если же выручка упала, надо проверить, как обстоит дело с чистой прибылью. Может статься так, что светильников продали меньше, сумма выручки меньше, но чистая прибыль при этом та же или больше.

Например, если раньше магазин продавал 10 светильников по 3000 рублей, а брал их у поставщика по 1500, доход за день составлял $3000 \times 10 = 30\,000$ рублей, а прибыль за день составляла $(3000 - 1500) \times 10 = 15\,000$ рублей.

Если окажется, что во время эксперимента продали 6 таких же светильников по 4000 рублей, доход равен $(4000 \times 6) = 24\,000$ рублей, то есть на 6000 рублей, или на 20%, меньше. Но при этом прибыль равна $(4000 - 1500) \times 6 = 15\,000$ рублей, то есть она не изменилась (я в своих расчетах не учитываю НДС, но это нетрудно сделать самостоятельно).

Так вот, даже если после введения новой цены выручка упала, но при этом прибыль выросла или хотя бы осталась на том же уровне, можно продолжить торговать по новой цене.

Если прибыль упала, но незначительно, можно продлить эксперимент еще на день-два. А можете и не продлевать — выбор за владельцем магазина. Если же и завтра, и послезавтра прибыль будет ниже, имеет смысл опустить цену примерно до средней между старой и новой. И посмотреть, как поведут себя покупатели после этого. Если прибыль снова окажется ниже обычной, делать нечего, придется вернуться к старым ценам.

Это будет означать, что эксперимент дал отрицательный результат и ключевая проблема заключается вовсе не в цене — и за ответ на этот вопрос предприниматель заплатил ту сумму, которой недосчитался

в кассе. На этом можно остановиться и начать искать другую, не связанную с ценой проблему, которая мешает бизнесу приносить больше денег. Если же в первый же день резко упали и выручка, и прибыль, ничего страшного. Это значит лишь то, что затягивать эксперимент не стоит и уже завтра можно опустить цену до средней между старой и новой. А если и завтра торговля резко не заладится, послезавтра уже надо будет вернуться к старой цене.

При таком ведении дел риск предпринимателя сравнительно невелик. Что может произойти при самом плохом раскладе? Клиенты у магазина светильников большей частью одноразовые или эпизодические, постоянных клиентов нет, а значит, нет риска их потерять. В плане денежном бизнес рискует максимум выручкой за один день.

То есть самое плохое, что может произойти, — в течение целого дня никто ничего не купит. Неприятно, конечно, но не фатально. А вот выиграть можно стабильный прирост дохода на десятки процентов. Стоит ли игра свеч? Мне кажется, что да.

И разумеется, независимо от игр с ценой стоит использовать разные приемы, о которых я пишу в других главах книги: предлагать сопутствующие товары, использовать речевки и т. д.

Выборочное тестирование

Когда я обсуждал эту историю с коллегами, Екатерина Мальчук предложила свой вариант решения:

«По поводу обсуждаемого случая с магазином светильников мне хочется предложить несколько другой вариант. Суть в общем-то та же, в повышении цены на товар. Но если Владимир опасается делать это сразу, тогда можно посоветовать выделить группу светильников и сразу же поднять на них цену по описанной вами схеме. Другую группу оставить в прежней ценовой категории. Покупателям в этом случае можно объяснять, что более дешевые образцы вышли из моды в этом сезоне, поэтому цена на них существенно ниже (или придумать другое объяснение). А стоимость “новой” коллекции соответствует ей в полной мере (дизайн и качество образцов на высшем уровне). Это позволит, как мне кажется, плавно прощупать почву на рынке и оценить отношение покупателей к его действиям».

Действительно, это еще один способ провести тестирование рынка с минимальным риском для бизнеса. Вообще основные способы снижения риска сводятся к тому, что вы тестируете *часть вместо целого*.

Например, продаете товар по новой цене лишь часть времени, как чуть выше предложил я. Или меняете цену лишь на часть ассортимента, как предложила Екатерина. Или, если у вас есть сеть магазинов, поднимаете цену лишь в части торговых точек.

►► *Вот интересно, а сумеете ли вы, уважаемый читатель, назвать хотя бы еще два-три способа тестирования цены на части вместо целого? Я советую вам остановиться, взять бумагу и ручку и придумать несколько своих вариантов. Потом вы сможете сравнить их с моими.*

На самом деле предложить новую цену лишь части клиентов можно разными способами. Например:

- новым покупателям предлагать новую цену, старым — старую;
- говорящим на одном языке предлагать одну цену, на другом — другую;
- богато одетым покупателям предлагать одну цену, бедно одетым — другую;
- мужчинам предлагать одну цену, женщинам — другую;
- молодым предлагать одну цену, старшим — другую;
- в интернет-магазине указывать цену в зависимости от того, из какой страны пришел посетитель;
- в интернет-магазине случайным образом выбирать цену из нескольких вариантов.

И это далеко не полный список. Некоторые способы годятся только для Интернета, некоторые будут работать только там, где нет ценников, но практически для каждого бизнеса можно подобрать какое-то решение или два. Важно только не лениться и пару минут подумать.