

Роман Тарасенко

Как  
работать  
с ценами,

**ЦЕННЫЕ РЕШЕНИЯ**

чтобы  
прибыль  
росла

МИФ Бизнес

Роман Тарасенко

**Ценные решения. Как работать  
с ценами, чтобы прибыль росла**

«Манн, Иванов и Фербер»

2017

УДК 338.5  
ББК 65.25

**Тарасенко Р. Ю.**

Ценные решения. Как работать с ценами, чтобы прибыль росла /  
Р. Ю. Тарасенко — «Манн, Иванов и Фербер», 2017 — (МИФ  
Бизнес)

ISBN 978-5-00-117163-8

Книга о том, как правильно повышать цены, чтобы получать максимальную прибыль, сохраняя лояльность клиентов. Роман Тарасенко, опытный консультант и маркетер, чрезвычайно образно, буквально на пальцах, объясняет механизм грамотного ценообразования и его тесной связи с таким понятием, как ценность продукта. Он рассказывает, что такое скидки и как правильно снижать цены, зачем нужны бонусы, а также как правильно демпинговать и для чего вообще это делать. Ценовое позиционирование – результат серьезной аналитической работы, а не следствие озарения или интуиции. Складывается оно из исследования рынка и его готовности к той или иной цене, постоянного анализа поведения покупателей и тестирования измененных цен. Из предисловия Игоря Манна Я очень рад, что Роман написал книгу по материалам тренинга «Ценные решения». Ценообразование (или прайсинг) является в нашей стране сильно недооцененным инструментом маркетинга. Контент от подачи через книгу только выиграл – воды нет, только полезная информация. Читайте. Принимайте ценные решения – и внедряйте! Для кого эта книга Для маркетологов и продавцов.

УДК 338.5  
ББК 65.25

ISBN 978-5-00-117163-8

© Тарасенко Р. Ю., 2017

© Манн, Иванов и Фербер, 2017

# Содержание

Предисловие Игоря Манна	7
Предисловие автора	8
Глава 1. Деньги, ценности и цены	9
Деньги меняют всё	9
Не только деньги	10
Дело совсем не в деньгах	11
Отдать меньше, получить больше	12
Покупатель этого не скажет	14
Конец ознакомительного фрагмента.	15

# Роман Тарасенко

## Ценные решения. Как работать с ценами, чтобы прибыль росла

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

*В тексте упоминаются социальные сети Facebook и/или Instagram (организации, запрещённые на территории РФ).*

*Meta Platforms Inc. признана экстремистской организацией на территории РФ.*

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

© Тарасенко Р., 2017

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

\* \* \*

*С благодарностью моей жене, маме и Игорю Манну.  
Без вас этой книги никогда бы не было!*

## **Предисловие Игоря Манна**

Два года назад (ух, как быстро летит время) мы с Романом провели наш первый совместный семинар «Ценные решения».

При подготовке к семинару мы еще раз убедились в том, что ценообразование (или прайсинг) в нашей стране – сильно недооцененный инструмент маркетинга. Мало кто его знает хорошо, еще меньше деловых людей им успешно пользуются.

После очень успешно проведенного тренинга в Москве мы с Романом еще несколько раз провели этот семинар в разных городах России, потом Роман начал читать его самостоятельно, но всех не охватишь семинарами, и я очень рад, что Роман написал книгу по материалам этого тренинга.

У нас был очень крутой контент и очень красивые слайды – к сожалению, книгой это не передать.

Но контент от подачи через книгу только выиграл: воды нет, исключительно полезная информация.

Читайте.

Принимайте ценные решения – и внедряйте!

## Предисловие автора

Цена входит во все системы, описывающие комплекс маркетинга, – от 4P (Product, Place, Promotion, Price) и 4C (Cost, Customer value, Convenience, Communication) до более сложных формульных вариантов. Это обусловлено тем, что правильное ее установление – самый быстрый и надежный способ получения дополнительной прибыли.

Международная консалтинговая организация *McKinsey* еще в 1992 году провела исследование среди 1200 крупнейших компаний в мире и доказала, что увеличение цены всего на 1 % приводит к росту операционной прибыли на 11 %. Всего 1 %, и такой результат!

Посмотрим на другие расчеты, полученные *McKinsey*:

- если не менять цены, но увеличить объем продаж на 1 %, то операционная прибыль вырастет на 3,7 %;
- если уменьшить переменные издержки на 1 %, то операционная прибыль вырастет на 7,3 %;
- если предоставить на продукт скидку в размере 5 %, то для сохранения прежних показателей прибыли придется увеличить объем продаж в среднем на 17,5 %.

Исследования показывают, что максимально повысить прибыль помогает правильное повышение цены. При этом компании обычно бросают все силы на сокращение издержек, увеличение объема продаж и предоставление скидок, вместо того чтобы первым делом повышать ценность продуктов и цены.

В этой книге я расскажу, как правильно повышать цены, чтобы получать максимально возможную прибыль, сохраняя лояльность клиентов.

***Роман Тарасенко,***

*предприниматель, консультант по маркетингу, бизнес-спикер*



## **Глава 1. Деньги, ценности и цены**

### **Деньги меняют всё**

В течение четырех секунд участники эксперимента смотрели на изображение шоколада. Следующие четыре – на изображение шоколада, под которым указали его цену. Еще через четыре секунды людям предложили принять решение о покупке.

Этот известный эксперимент, проведенный в Стэнфордском университете под руководством нейробиолога Брайана Кнутсона, показал, как человеческий мозг принимает решение о покупке и что люди чувствуют, когда делают выбор: купить или не купить («да» или «нет»).

Вид шоколада и других продуктов, которые по очереди демонстрировались участникам эксперимента, активировал в головном мозгу центр удовольствия. Как только добавлялась картинка с ценой, все менялось: включался центр, отвечающий за восприятие боли.

Подобные исследования помогли маркетологам понять, что покупка ощущается людьми как получение ценности, а оплата ее деньгами – как потеря. Покупая что-то, мы всегда и получаем (продукт), и отдаем (как минимум, деньги), поэтому каждый раз чувствуем и удовольствие от приобретения, и боль от утраты.

Неприятные ощущения появляются, когда взгляд покупателя перемещается с продукта на ценник, но их вызывают не цифры, которые люди видят. Их вызывает необходимость расстаться с деньгами, которые воспринимаются как свобода, самостоятельность, власть. Кто хочет навсегда отдать часть своей свободы, самостоятельности и власти? Правильно, никто.

Деньги – универсальное средство обмена. Люди знают, что только деньги можно быстро поменять на что угодно, поэтому необходимость расстаться с ними для каждого из нас не самый приятный опыт. При этом практически не важно, что мы получаем взамен, – отданных денег все равно жаль.

Мы обращаем внимание только на те ощущения, которые достаточно сильны, чтобы быть замеченными. Когда удовольствие от покупки намного выше, чем боль от расставания с деньгами, то человек может даже не заметить утраты. Поэтому так важно делать все, чтобы покупка приносила покупателям положительные впечатления и эмоции: они должны перекрывать неприятные (болевые) ощущения, вызванные передачей денег продавцу.

## Не только деньги

Деньги – продукт, который быстрее и легче всего обменивается на любой другой, поэтому при изобилии товаров и услуг деньги ценятся больше всего. С их помощью можно купить все, что продается. Значит ли это, что сумма, указанная на ценнике, для покупателя важнее всего? Конечно, нет.

Продавцу опасно думать, что в цену включены только деньги, ведь покупатель так не думает. *Вы* так не думаете, когда покупаете. Вспомните: когда вы размышляете, «во сколько мне обойдется эта вещь», вы думаете не только о деньгах, но и о времени, усилиях, душевных переживаниях. Чем больше их нужно потратить, чтобы совершить покупку, тем выше воспринимается цена.

Цена – все то, что нужно отдать, чтобы получить продукт. В первую очередь это деньги, но иногда в нее включены время и усилия, также необходимые для совершения покупки. Мы постоянно решаем, выгодно ли нам купить что-то здесь и сейчас, отдав больше денег и меньше времени, или в другом месте и позже, потратив меньше денег, но больше времени. Купить здесь, потому что это легко, хотя обойдется дороже, или купить в другом месте дешевле, хотя придется помучиться с оформлением и доставкой? Важно все.

Необходимость тратить на покупку не только деньги, но и время, силы, а часто и эмоции, – одна из причин, по которой количество денег, запрашиваемое продавцом, редко играет ключевую роль в принятии решения приобрести тот или иной продукт.

Многие покупатели готовы заплатить больше, если уверены, что потратят меньше времени и сил на совершение покупки. По этой же причине люди не любят менять продавца и пробовать новые продукты: их смена требует физических и душевных усилий, времени и, конечно, дополнительных финансовых затрат (редко удастся найти нужное с первого раза).

Итак, когда люди видят то, что они хотят, в мозгу активируется центр, отвечающий за удовольствие. Когда люди думают о том, что нужно заплатить за желаемое, – центр, отвечающий за боль. В цену входят не только деньги, но они в первую очередь помогают определить затраты на покупку. Как же люди решают, когда менять деньги на продукт, а когда нет?

## Дело совсем не в деньгах

Дело в ценности. Ценность – все то, что покупатель ожидает получить, заплатив требуемую цену: удовлетворение потребности или желания, удовольствие от пользования продуктом, обладания им, ощущение высокого социального статуса, престиж и другие составляющие, о которых продавец иногда даже не подозревает.

Покупатель ценит не только материальные выгоды и преимущества от использования продукта, но и эмоциональные. Иногда именно они важнее всего, поэтому, например, *Starbucks* продает не кофе, а впечатления. Правда, только на Западе. Как пишет Фил Барден: «*В Китае поход в Starbucks символизирует достаток и высокий социальный статус, а вовсе не побег в небольшой отпуск*»<sup>1</sup>, как, например, в США.

Несмотря на то что люди по всему миру ходят в *Starbucks* по разным причинам, они делают это не просто, чтобы выпить кофе (хотя могут в этом не признаваться), а ради чего-то другого. На Западе – ради впечатлений и отдыха. На Востоке – ради подтверждения высокого социального статуса.

У каждого человека свои цели и ценности. Не стоит предлагать покупателю лучшее, что у вас есть, или объяснять выгоды покупки продукта, пока вы не узнаете, что он ценит и каких преимуществ ищет. Глупо тратить и без того ограниченные время и усилия на расхваливание продукта, который в глазах покупателя ничего не стоит, потому что он ему не нужен.

Важна не объективная ценность продукта, а субъективная. Клиент покупает, если считает, что получает нечто равноценное своим затратам или даже большее. Поэтому чем выше ценность продукта по сравнению с ценой (по мнению клиента), тем более выгодной он считает покупку: получил больше, чем отдал. При этом другой человек может и копейки за тот же товар или услугу не отдать, потому что ему они не важны.

---

<sup>1</sup> Барден Ф. [Взлом маркетинга. Наука о том, почему мы покупаем](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 47.

## Отдать меньше, получить больше

Главные цели покупателя и продавца не отличаются друг от друга. Каждый хочет отдать меньше, а получить больше. При хорошей сделке все так и происходит: каждый отдает то, что в момент сделки ценит меньше, чем получает. Именно это и дает ощущение «хорошей сделки» для обеих сторон.

Многие продавцы думают: «Как я могу дать взамен не ровно столько, сколько получаю, а больше?» Вам и не нужно. Пусть клиент полагает, что получил больше, чем потратил, а вы должны ставить такую цену, которая будет давать прибыль, и обоснованно думать, что вы получили больше, чем отдали. И каждый будет (и должен быть) прав по-своему.

Конечно, любой покупатель хочет заплатить меньше, а получить больше. Даже тот, кто приобретает дорогой товар, чтобы подчеркнуть свой высокий социальный статус и возможность потреблять дорогие продукты, хочет получить больше, чем отдает. Покупатели самых дорогих продуктов тоже сравнивают их цену и ценность, приобретая только в том случае, когда уверены, что ценность продукта выше его цены.

Действия человека всегда целенаправленны. Каждый раз, принимая решение о покупке, он хочет достичь какой-то цели. Большинство решений и целей не осознаются, поэтому спрашивать людей, почему они купили один продукт и не купили другой, почти бессмысленно, но помнить, что цель у покупателя всегда есть, к тому же не одна, крайне важно: это позволяет лучше понимать поведение людей и влиять на решения о покупках.

Кроме этого, важно помнить, что ценность продукта всегда условна. По отношению не только к его цене, но и к ценности других продуктов. Когда люди составляют список покупок, они сравнивают цены и ценность разных продуктов. Пытаясь понять, какое место ваш товар или услуга занимает или может занять в жизни покупателей, учтите, что у каждого есть желания и потребности во многих продуктах, а финансовые, временные и другие возможности ограничены.

Купить еду, когда дома пустой холодильник, или десятую пару босоножек? Скорее всего, деньги будут потрачены на еду, потому что ее ценность перевесит ценность новой пары обуви. Но, покупая еду, потребитель отдаст деньги лишь за тот продукт, который покажется ему ценнее уплаченной суммы, потому что при выборе конкретного товара его ценность сравнивается с его ценой.

Купить смартфон здесь и дороже или такой же в другом магазине, но дешевле? Это зависит от многих условий, в частности от того, у кого покупают и насколько цена выше. Надежному продавцу чаще всего готовы заплатить больше, потому что качество входит в цену (покупатель меньше боится ошибиться, потратив деньги на плохой продукт, поэтому легче расстается с деньгами).

Иногда человек в результате покупки не получает больше, чем отдает, но гарантирует себе меньшие потери при определенных обстоятельствах, другими словами, покупает возможность сохранить больше того, что у него уже есть (больше денег сохранит, если получит скидку; вложится в менее рискованное предприятие; купит страховой полис).

Иногда в рекламных посланиях важно различать возможности «больше получить» и «меньше потерять». Например, во время кризиса или в рискованных вложениях стоит говорить о надежности продукта, безопасности, избегании потерь, сохранении уже имеющегося, потому что люди при таком раскладе больше опасаются потерять то, что имеют, чем готовы рискнуть в надежде получить больше. А когда покупатель чувствует себя в безопасности, можно говорить «получите больше», «инвестируйте, чтобы заработать больше».

Другими словами, люди всегда думают, что принесет им большую выгоду, учитывая разные факторы, поэтому важная задача продавца – понять, в чем заключается выгода для клиента в конкретное время в конкретном месте.

## **Покупатель этого не скажет**

Большинство решений о покупках принимается автоматически. Без раздумий. Когда мы задаем клиентам вопросы, они начинают размышлять и в результате выдают ответы, которые расходятся с их реальным поведением. Обычно в этом нет злого умысла: решения, принятые бессознательно, трудно осознать и изложить, ничего не переуврав.

Если вы спросите клиентов, что они думают о ваших ценах, то, вероятнее всего, услышите стандартные ответы: «дорого», «опять подняли», «у конкурентов дешевле», «снижайте», «дайте скидку» и «раньше было лучше». Почему так происходит? Покупатель всегда хочет подтолкнуть компанию к снижению цен. Это абсолютно нормальная клиентская позиция, из которой, к сожалению, выросли два маркетинговых мифа, тесно связанные между собой.

### **Миф 1: цена на первом месте**

Как проводятся маркетинговые исследования в области ценообразования, благодаря которым появляются такие мифы?

Представьте, в магазине девушка предлагает попробовать новый майонез. Каждого после дегустации она спрашивает: «Сколько бы вы заплатили за этот майонез?» Ведь мы все любим пробовать соус с ложки посреди магазина и на глаз можем определить его стоимость. Как правило, клиенты занижают ее. Девушка записывает результаты опроса и передает их компании, занимающейся маркетинговыми исследованиями.

Результаты опроса воспринимаются как достоверные, потому что ответы на вопрос о цене получены непосредственно от покупателей, а кто лучше их самих знает, чего они хотят и как оценивают продукт? Кажется, ошибки быть не может, но их как минимум две.

Первая состоит в том, что средняя цена, названная покупателями, воспринимается как оптимальная, но реальность такова, что клиент всегда хочет заплатить меньше и называет более низкую цену, хотя часто покупает продукт по более высокой. Вторая ошибка в том, что покупателей спрашивают только о цене, из-за чего нельзя понять, какую именно ценность люди видят в продукте. За что и почему что они готовы платить.

Занижение покупателями цены создает впечатление, что для них она на первом месте, хотя их поведение говорит об обратном.

### **Миф 2: самая низкая цена – самая желанная**

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.