






**ДАНИЛО ЗАТТА**

# РЕВОЛЮЦИЯ В ЦЕНО ОБРАЗОВАНИИ

**10 СТРАТЕГИЙ ПРАЙСМЕНЕДЖМЕНТА  
ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ  
ВАШЕЙ ПРИБЫЛИ**

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва

УДК 338.5  
ББК 65.422  
3-37

The Pricing Model Revolution: How Pricing Will Change the Way We Sell and Buy On and Offline by Danilo Zatta

Copyright © 2022 Danilo Zatta.

All Rights Reserved.

Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited via Igor Korzhenevskiy of Alexander Korzhenevski Agency Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with EKSMO and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

### **Затта, Данило.**

3-37 Революция в ценообразовании : 10 стратегий прайсменеджмента для увеличения вашей прибыли / Данило Затта ; [перевод с английского]. — Москва : Эксмо, 2025. — 272 с. — (Настольные книги предпринимателя).

ISBN 978-5-04-196378-1

Как подобрать наиболее прибыльный способ монетизации продукта?

Данило Затта — один из ведущих мировых консультантов и специалистов по прайсменеджменту — рассказывает о 10 самых полезных вариантах ценообразования и показывает, как выбрать для себя подходящую модель.

Из этой книги вы узнаете:

- как компании зарабатывают миллионы, отдавая свой продукт бесплатно;
- как заставить всех пользователей обратиться к вашим услугам с помощью приемлемого ценообразования;
- как модель «плати, сколько хочешь» побуждает покупателя выбрать самую высокую цену;
- как продавать не человеку, а его мозгу — ведь исследования показывают, что он готов платить дороже.

УДК 338.5  
ББК 65.422

ISBN 978-5-04-196378-1

© Левин Л., перевод на русский язык, 2025  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

# Оглавление

Предисловие .....	7
Благодарность .....	9
ГЛАВА 1. Монетизация как приоритет .....	12
ГЛАВА 2. Оплата за использование .....	26
ГЛАВА 3. Ценообразование на основе подписки .....	54
ГЛАВА 4. Ценообразование на основе результата .....	74
ГЛАВА 5. Психологическое ценообразование .....	96
ГЛАВА 6. Динамическое ценообразование .....	120
ГЛАВА 7. Ценообразование на основе искусственного интеллекта .....	144
ГЛАВА 8. Фримиум .....	162
ГЛАВА 9. Приемлемое ценообразование .....	182
ГЛАВА 10. Ценообразование с участием покупателя .....	198
ГЛАВА 11. Нейро-ценообразование .....	220
ГЛАВА 12. Новые модели ценообразования приносят успех .....	238
Примечания .....	253
Об авторе этой книги .....	267



# Предисловие

Лучше изобретать будущее, чем переживать о том, что случилось вчера.

*Стив Джобс*

Многие руководители компаний уже поняли, насколько важно профессиональное управление ценами. Для большинства исполнительных директоров США, Европы, Азии, Ближнего Востока и Африки ценообразование стало приоритетом при планировании операций и ведении бизнеса. Практика показывает, что у предприятий с таким подходом прибыль выше, чем у конкурентов.

С развитием технологий и data science\*, а также появлением новых экосистем и перспектив маркетинга традиционная модель получения доходов становится все менее эффективной. Ускоряется так называемая «Революция в ценообразовании». Основой становятся способы повышения рентабельности за счет более грамотного и осознанного использования ценностей, которые компании предоставляют своим покупателям.

---

\* Data Science (наука о данных) — междисциплинарная область, которая использует научные методы, процессы, алгоритмы и системы для извлечения знаний данных, сочетает в себе математику, статистику, программирование и анализ. — Прим. ред.

Внедрение современных моделей ценообразования позволяет кардинально изменить ситуацию, сменить курс с «увядания» и постепенного сокращения выручки на значительный рост и повышение доходности. Инновационные технологии помогают получить конкурентное преимущество по сравнению с компаниями, которые по-прежнему применяют классические схемы формирования цен.

Цель книги — показать возможные пути успешного ведения бизнеса с использованием новейших подходов к монетизации. В главе 1 рассматриваются общие предпосылки и контекст «Революции в ценообразовании». В главах 2-11 дается подробное описание десяти методов ценообразования, сопровождаемое примером из практики, анализом контекста и выводом. Каждому из них посвящена отдельная глава. В главе 12 приведены основные шаги, следуя которым вы добьетесь успеха в применении новых моделей.

Эта книга станет источником прорывных идей или основой для мозгового штурма. В ней вы найдете описание реального опыта, не без забавных случаев. Представленные алгоритмы ценообразования помогут найти свой путь к увеличению монетизации.

— *Данило Затта*  
Рим/Мюнхен, май 2022 года  
[danilo.zatta@alumni.insead.edu](mailto:danilo.zatta@alumni.insead.edu)

# Благодарность

Мне очень повезло, что я занимался инновационной и стратегически важной темой ценообразования. Я благодарен компаниям и инвесторам из разных секторов и регионов, с которыми мне довелось сотрудничать, совместно планировать и разрабатывать стратегии, которые позволяют повышать прибыльность бизнеса. Полученный опыт лег в основу книги, которую вы держите в руках.

Хочу поблагодарить всех, кто взаимодействовал со мной и помог достигнуть результатов, к которым я пришел на сегодня. Их доверие, готовность к сотрудничеству и все этапы нашей совместной деятельности способствовали росту моего мастерства и профессионализма. Также выражаю благодарность всем, кто поделился со мной своими мыслями, практическими примерами и разрешил включить их в книгу. Я рад быть знакомым со многими ведущими экспертами в области ценообразования и бизнес-процессов. И очень ценю итоги этого общения.

Я благодарен энтузиастам монетизации, тем, кто внедряет ее в деле, — исполнительным директорам, советникам и партнерам — за плодотворные дискуссии и подробное обсуждение всех аспектов ценообразования. Перечисляю их в порядке внесенного вклада: Килиан Флеч, Филип Котлер, Сильвия Цифре-Виброу, Торстен Липс, Инеке Вессендорф, Франческо Квартуччио, Габор

Адам, Хаарджив Кандхари, Бенджамин Шварцер, Кай-Маркус Мюллер, Бенджамин Гретер, Матиас Маркович, Мауро Гарофало, Патриция Хэмптон, Маркус Цаудерна, Анна ван Кессель, Гельмут Ахр, Аксель Борхердинг, Ральф Гайдуль, Ули Тойшер, Джованни Баттиста Вакки, Томас Ингельфингер, Витторио Бертаццони, Кристоф Беренс фон Раутенфельд, Алессандро Пиччинини, Франк Геллер, Альф Нойгебауэр, Луиджи Колавольпе, Дитмар Фоггенрайтер, Паоло Де Анджели и Симоне Доминичи.

Также благодарю редакторов и издателей этой книги за помощь и поддержку. Превращение любой идеи в публикацию требует командной работы, поэтому выражаю признательность за замечания и рекомендации Энни Найт, Дэбби Шиндлар, Кориссе Холленбек и Лауре Куксли за их активное участие с самого начала проекта.

Особая благодарность моей жене Бабетте и трем нашим детям — Натали, Себастьяну и Марилене. От них я получил вдохновение, стимулы и внешние условия, чтобы делать то, что мне нравится: изучать и делиться знаниями, которые помогают компаниям расти и процветать.



# ГЛАВА

# 1

**Монетизация  
как приоритет**

Главный критерий в оценке бизнеса — потенциал ценообразования. Если можете поднять цены без риска для конкурентоспособности, то у вас очень успешный бизнес. Но если, прежде чем повысить стоимость продукта или услуги даже на 10%, вы долго молитесь, то дела вашей компании плохи.

*Уоррен Баффетт,  
генеральный директор  
Berkshire Hathaway*

## Ценообразование: новый источник конкурентного преимущества

Наиболее успешные компании, прибыль которых выше средних показателей, открыли для себя новый источник конкурентного преимущества — ценообразование, основанное на инновационных подходах к монетизации.

Несмотря на то что управление стоимостью продуктов — главный и сильнейший инструмент повышения доходности, многие предприятия пока только рассматривают возможность его использования. В результате они недополучают прибыль. А в худшем случае неадекватная модель ценообразования приводит к убыткам и потере клиентов.

Раньше продажи были чисто транзакционными, и бизнесмены так характеризовали процесс формирования цены: «Я всегда добавляю маржу к базовой стоимости продукта». Схема простая: вам продают продукт X, а вы взамен платите Y долларов. Такой подход считался вполне оправданным во времена, когда спрос превышал предложение, требования клиентов

были несложные, конкуренты предлагали более или менее аналогичные товары, и технологии не были широко распространены в бизнесе. Однако сегодня такой принцип не работает, нужен новый.

Есть компании, которые осознают важность ценовой политики. Но из-за отсутствия структурного видения, как оптимизировать монетизацию — попросту игнорируют ценообразование. Особенно, если руководство не уделяет должного внимания этой ключевой теме и не использует рычаги, способные значительно повысить прибыльность бизнеса. Самыми успешными оказываются предприятия, для которых приоритет — приемлемые для клиентов стоимостные показатели в сочетании с инновационными подходами к монетизации.

**Такие компании с самого начала уяснили для себя, что цена — главный инструмент повышения доходности.**

Рассмотрим пример: продают 1 миллион единиц товара по цене 100 долларов. При этом фиксированные издержки равны 30 миллионам долларов, а переменные расходы на производство каждой единицы товара — 60 долларов. В результате прибыль составляет 10 миллионов долларов. Если улучшить каждый параметр поочередно на 1%, и посчитать выручку от продаж за вычетом фиксированных и переменных затрат, мы получим следующие выводы: изменение цены оказывает наибольшее влияние на итоговый доход. Так, корректировка фиксированных расходов увеличивает этот показатель на 3%, количества проданных единиц товара — на 4%, переменных расходов — на 6%. При этом повышение стоимости на 1% приводит к росту прибыли на целых 10% (см. таблицу 1.1).

Предприятия, чьи финансовые успехи выше средних, освоили этот метод уже достаточно давно. Они знают, что это не только самый мощный инструмент повышения дохода, но и самый быстрый. Для снижения расходов всего на 1% требуются значительные инвестиции, эффект от которых будет получен далеко не сразу (например, перемещение заводов в страны, где возможны низкие производственные издержки). Повышение же цены на 1% происходит мгновенно при нулевых вложениях (например, цифровые метки на товарах в розничных магазинах меняются за несколько секунд и никаких затрат).

Таблица 1.1.

Влияние на прибыль улучшения каждого из параметров ценообразования на 1%

	Исходная ситуация	Улучшение на 1%	Итоговая прибыль	Увеличение прибыли
Фиксированные расходы	30 000 000 долл.	29 700 000 долл.	10 300 000 долл.	3%
Количество	1 000 000	1 010 000 долл.	10 400 000 долл.	4%
Переменные расходы	60 долл.	59.4 долл.	10 600 000 долл.	6%
Цена	100	101 долл.	11 000 000 долл.	10%

Источник: Zatta Danilo et al. Price Management. — Franco Angeli, 2013. — P. 15.

Как только компании осознают весь потенциал управления стоимостью, они начинают задаваться вопросом: какие инструменты выбрать для улучшения своих возможностей монетизации? На самом деле таких рычагов несколько. Как показано на схеме «Структура ценообразования» (рисунок 1.1), их можно разделить на четыре категории.