

Герман Симон и Мартин Фасснахт

# Прайс-менеджмент

Стратегия, анализ, решение и реализация



Партнер  
**IBS**



Книга рекомендована факультетом  
бизнеса и дополнительного  
образования РЗУ им. Г.В. Плеханова  
и Гильдией маркетологов

  
**BYBLOS**

**Филип Котлер:** Эта книга —  
последнее слово науки  
и всеобъемлющий труд  
по прайс-менеджменту.

# Герман Симон

# Прайс-менеджмент

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=43472693](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43472693)*

*Прайс-менеджмент. Стратегия, анализ, решение и реализация: Библос;*

*Москва; 2020*

*ISBN 978-5-905641-34-3*

## Аннотация

Крупнейшие в мире эксперты в области ценообразования сумели найти золотую середину между строгостью классической теории и богатством практического опыта. В результате на свет появилась эта книга – труд, охватывающий все аспекты управления ценами. Здесь представлены количественные и качественные методики ценообразования и самые новаторские разработки в его теории и практике. Герман Симон и Мартин Фасснахт вышли за рамки традиционных понятий «теория цены» и «ценовая политика» и предложили новый термин – «прайс-менеджмент», символизирующий холистический подход к ценовой стратегии и ее практическому воплощению. Авторы книги также напоминают нам о том, что в Древнем Риме для обозначения и цены, и ценности использовалось одно и то же слово – *pretium*. Эта фундаментальная концепция и определяет успех прайс-менеджмента, где продавец и покупатель действуют заодно. Симон и Фасснахт приводят

многочисленные примеры из собственного богатого опыта исследований, консультирования и преподавания в разных странах и последовательно раскрывают перед читателем процесс прайс-менеджмента, состоящий из четырех этапов: стратегия, анализ, принятие решений и реализация. Авторы учитывают особенности различных отраслей экономической деятельности, включая производство потребительских товаров и промышленной продукции, сферу услуг и торговлю. Кроме того, рассматривается влияние на ценообразование технологических инноваций, в том числе интернета, новых сенсорных и измерительных разработок, которые определили появление таких ценовых моделей, как фиксированные ставки, фриум, «плати за использование» и «плати сколько хочешь». Затронуты и другие актуальные темы: новые ценовые метрики, биг дата, двусторонние системы цен, отрицательные цены и шеринг-экономика, а также принципиально новые платежные системы, например биткоин. Перед вами настоящая энциклопедия для лидеров, осознающих, что цена – не просто средство для извлечения краткосрочной прибыли, а инструмент, обеспечивающий устойчивый рост акционерной стоимости компании в долгосрочной перспективе. Эта книга должна стать настольной для исследователей, преподавателей и студентов экономических специальностей.

# Содержание

Отзывы	8
Предисловие	10
Об авторах	15
Предисловие к русскому изданию	18
Глава 1	29
Краткое содержание	29
1.1. Прибыль и цена	31
1.2. Определение цены	39
1.3. Цена и управление	41
1.3.1. Цена как инструмент маркетинга	41
1.3.2. Понимание роли цен	49
1.3.3. Управление ценами как процесс	60
1.4. Источники знаний в области прайс-менеджмента	66
1.4.1. Макроэкономическая теория цен	66
1.4.2. Микроэкономика	67
1.4.3. Научный маркетинг	67
1.4.4. Поведенческая экономика	68
1.4.5. Исследования мозга	69
1.4.6. Ценовой консалтинг	71
1.4.7. Программное обеспечение для прайс-менеджмента	72
1.4.8. Новаторы ценообразования	73

1.4.9. Популярная литература	73
1.5. Правовое поле управления ценами	77
1.5.1. США	78
1.5.2. Евросоюз	78
1.5.3. Глобальный уровень	79
1.5.4. Деятельность антимонопольных органов	80
1.6. Существующие тенденции в прайс- менеджменте	84
1.6.1. Цены и управленческое мышление	84
1.6.2. Цена и власть	88
1.6.3. Цена и топ-менеджмент	91
Заключение	93
Список использованной литературы	96
Глава 2	102
Краткое содержание	103
2.1. Цели	104
2.2. Прайс-менеджмент и акционерная стоимость	120
2.3. Ценность и цена	132
2.4. Позиционирование	137
2.5. Подход	145
Конец ознакомительного фрагмента.	153

**Герман Симон,  
Мартин Фасснахт  
Прайс-менеджмент  
*Стратегия, анализ,  
решение и реализация***

Hermann Simon and Martin Fassnacht

Price Management

Strategy, Analysis, Decision, Implementation

Научный редактор и автор предисловия к русскому изданию – Валерий Никишкин, д-р экон. наук, профессор кафедры маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова, член-корреспондент РАЕ, почетный член Гильдии маркетологов.

Издательство выражает благодарность за помощь в подготовке книги к изданию аспирантам кафедры маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова Вадиму Цимбаеву и Татьяне Зиновьевой.

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память

ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Springer Nature Switzerland AG 2019

© ООО «Библос», 2020

\* \* \*

# ОТЗЫВЫ

«Эта книга – последнее слово науки и всеобъемлющий труд по прайс-менеджменту».

– проф. Филип Котлер,

*Школа менеджмента им. Келлога при Северо-Западном университете, США*

«Важнейшая книга, которая наводит надежные мосты между наукой и практикой».

– Каспер Рорштед,

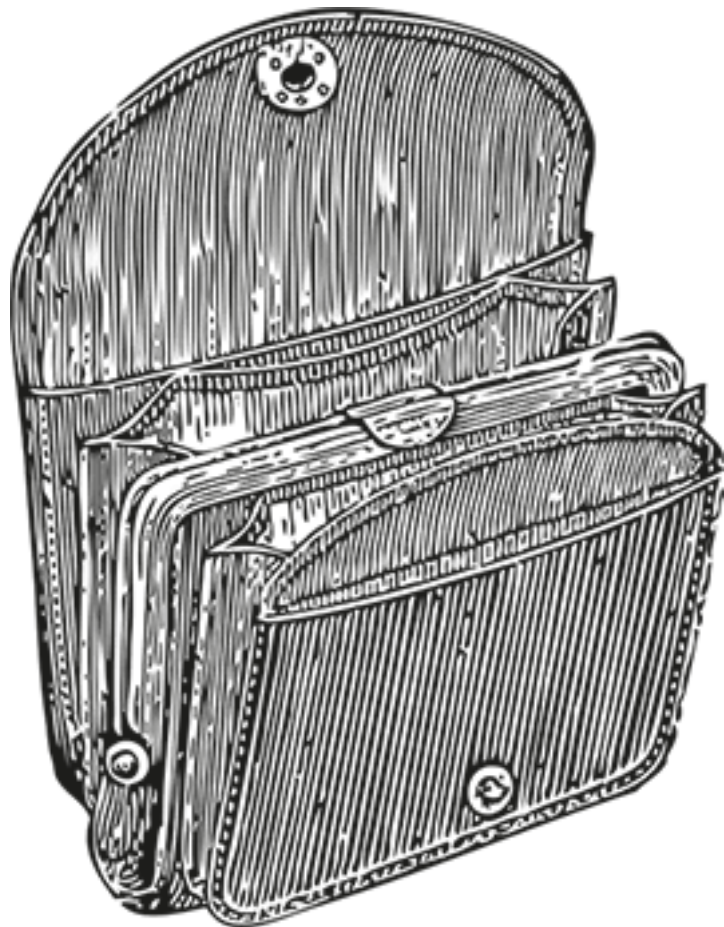
*СЕО компании Adidas*

«В этой книге содержатся практические инструкции по созданию ценностей, коммуникациям и менеджменту, которым должны следовать все, кто хочет выжить в мире бизнеса в грядущую эпоху неопределенности».

– доктор Чан-Гю Хван,

*председатель совета директоров и СЕО корпорации КТ (Korea Telecom)*





# Предисловие

Заголовок «Прайс-менеджмент» отражает нашу амбициозную цель – создать книгу, которая одновременно имела бы прочную теоретическую базу и отвечала практическим нуждам. Авторская команда – теоретик (Фасснахт) и практик (Симон) – гарантирует искомое сочетание.

## Последнее слово в своем жанре

Эта книга – последнее слово в своем жанре, в то же время она устремлена в будущее. Цифровизация проникает во все стадии процесса ценообразования – от стратегии и анализа до принятия решений и их реализации. Интернет и прочие новые технологии (сенсорные, измерительные и т. д.) обеспечили обилие новшеств в области прайс-менеджмента, которые подробно рассматриваются в данной книге. Это фиксированные ставки, freemium/фримиум, система оплаты по мере пользования (pay-per-use), стратегия «плати сколько хочешь» (pay what you want, PWYW), двусторонние системы цен, шеринг-экономика (экономика совместного потребления), «большие данные» (Big Data), искусственный интеллект и машинное обучение. Инновационные системы оплаты и даже криптовалюты также оказывают свое влияние на

прайс-менеджмент.

## **Интеграция теории и практики на реальных примерах**

В этой книге мы используем реальные примеры, чтобы на деле обеспечить связь между строгостью теории и релевантностью практики. Это стало возможным, поскольку мы опирались на обширный и разнообразный опыт компании Simon-Kucher and Partners – мирового лидера на рынке ценового консультирования. Везде, где необходимо, мы исключили из примеров персональную информацию из соображений конфиденциальности.

## **Отраслевая ориентация**

Проще всего смотреть на прайс-менеджмент как на базовую дисциплину вроде бухгалтерского учета и контроля, применимую во всех секторах экономики. Но десятилетия занятий прайс-менеджментом научили нас тому, что методы формулирования и решения проблем, связанных с ценообразованием, зачастую имеют свою специфику в зависимости от отрасли. К примеру, потребительские товары продаются в основном через посредников (ритейлеров), а промышленные – напрямую клиентам. Поэтому аспекты, стратегии и

тактики ценообразования в этих секторах сильно различаются. По этой причине мы посвятили несколько глав соответствующим вопросам прайс-менеджмента в секторах потребительских товаров, промышленных товаров, услуг и розничной торговли.

## **Глобальный подход**

Это глобальная книга по ценообразованию! На всем ее протяжении мы придерживаемся глобального подхода. Смысл глобальной конкуренции заключается в том, что компании по всему миру сталкиваются с аналогичными проблемами прайс-менеджмента. Следуя глобальному подходу, мы выбрали показательные случаи и практические примеры мирового масштаба.

## **Целевая аудитория**

За счет интеграции теории и практики эта книга окажется полезной как для студентов и ученых, так и для предпринимателей и управленцев. Компании по всему миру начинают профессионально подходить к прайс-менеджменту, и руководители высшего звена вплоть до СЕО берут эту тему на личный контроль. Мы не только поговорим о роли цены как драйвера прибыли в краткосрочном масштабе, но и

покажем, как компании могут использовать цену в качестве средства устойчивого повышения акционерного капитала.

Прайс-менеджмент занимает всё большее место в исследованиях, посвященных бизнесу. Отчасти свою роль тут играет Интернет, для которого характерны всё возрастающая прозрачность цен, усиленная ценовая конкуренция и который инициировал немало ценовых войн. Но в то же время Интернет повышает и прозрачность формирования ценности. Подобная дихотомия приводит иногда к удивительным и крайне несимметричным эффектам, связанным с таким маркетинговым инструментом, как цена.

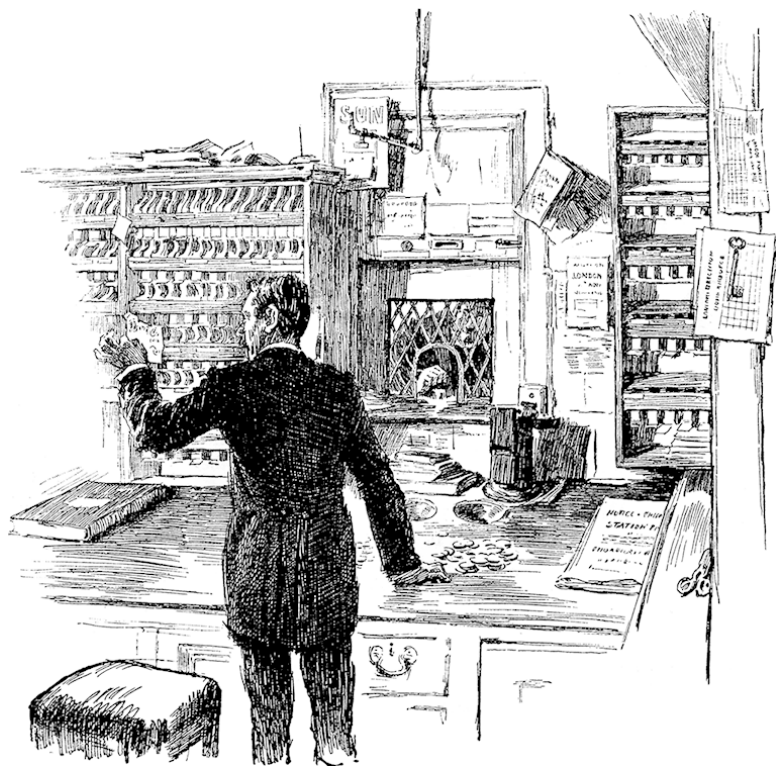
Мы благодарны многим людям за их вклад в эту книгу. В разделе «Благодарности» мы назовем их поименно. Но особую благодарность мы выражаем Анне-Карине Шмитц за ее выдающийся труд в качестве руководителя нашего проекта, а также коллективу Simon-Kucher and Partners за авторитетное содействие.

Внимание к вопросам управления ценами восходит еще к Древнему Риму. В латинском языке одно и то же слово *pretium* обозначает и цену, и ценность.

**Pretium = Цена = Ценность**

Вот ключевое уравнение прайс-менеджмента!

*Герман СИМОН и Мартин ФАССНАХТ*



# Об авторах

**Герман Симон** – основатель и почетный председатель компании Simon-Kucher and Partners, мирового лидера в области ценового консалтинга. Его имя стоит в списке Thinkers 50 самых влиятельных международных исследователей менеджмента. Он считается ведущим мировым авторитетом в области ценообразования. Симон опубликовал свыше 35 книг, которые переведены на 27 языков. Среди них – мировые бестселлеры «Скрытые чемпионы», «Признания мастера ценообразования», «Эффективное ценообразование» и «Доля рынка и смерть бизнеса». С 1995 по 2009 годы он занимал должность CEO Simon-Kucher and Partners. Консультировал множество ведущих компаний мира, был членом совета директоров различных фондов и корпораций. Прежде чем полностью посвятить себя управленческому консультированию, Симон был профессором делового администрирования и маркетинга университетов Билефельда (1979–1989) и Майнца (1989–1995). Был приглашенным профессором Гарвардской школы бизнеса, Стэнфордского университета, Лондонской школы бизнеса, INSEAD, Университета Кэйо (Токио) и Массачусетского технологического института. Был членом редколлегии многочисленных журналов по бизнесу, таких как International Journal of Research in Marketing, Management Science, Recherche et Applications

en Marketing, Decisions Marketing и European Management Journal. Также являлся президентом Европейской академии маркетинга (ЕМАС). Симон преподавал экономику и деловое администрирование в университетах Кельна и Бонна, где получил степени по экономике и докторскую степень по теории управления. Имеет множество международных наград и три степени почетного доктора наук. Является почетным профессором Университета международного бизнеса и экономики в Пекине. Школа бизнеса Германа Симона в Китае названа в его честь.

**Мартин Фасснахт** – профессор, руководитель факультета маркетинга и коммерции в WHU – Школе менеджмента Отто Байсхайма в Дюссельдорфе (Германия). Считается одним из наиболее влиятельных экономистов Германии. Под девизом «Мы вдохновляем маркетинг» (We Inspire Marketing) он и его команда в WHU генерируют свежие идеи исследований, практической деятельности и обучения в области прайс-менеджмента, маркетинга розничной торговли и бренд-менеджмента. Является стратегическим советником производителей и ритейлеров в области потребительских товаров. Он и его команда реализуют проекты совместно с партнерами из сферы промышленности и торговли. Кроме того, он автор множества публикаций в международных рецензируемых журналах и изданиях. Фасснахт – научный директор Центра рыночно-ориентированного корпоративного



менеджмента в WSU и проректор по учебной части программы MBA WHU. Является председателем Консультативного совета Центра потребительских товаров Хенкель (HSCG) в WHU. После защиты диссертации работал в университете Мангейма и в WHU с профессором Кристианом Хомбургом. Получил степень доктора наук в области делового администрирования в университете Майнца под руководством профессора Германа Симона, соавтора этой книги. Был приглашенным сотрудником Высшей школы менеджмента Оуэна в университете Вандербильта и в Школе бизнеса Маккомба в Техасском университете (Остин).

# Предисловие к русскому изданию

*Цена – это то, что вы платите. Ценность – это то, что вы получаете.*

*Уоррен Э. Баффет*

Масштабные исследования авторов показывают, что до сих пор во многих организациях ценообразование часто сводится к использованию упрощенных, традиционных (и часто довольно устаревших) методов, в то время как потенциал повышения прибыльности за счет использования достижений современного прайс-менеджмента явно недоиспользуется. Взглянув на проблему с точки зрения маркетинга, можно отметить, что цена занимает особое место в системе его элементов. Кроме того, что она – единственный практически не затратный элемент (в отличие от товара, дистрибуции и продвижения), в то же время она и самый оперативный драйвер прибыли компании. Ни одну составляющую операционного маркетинга вы не сможете изменить так быстро как цену. Однако не все компании полностью используют данную возможность повышения эффективности собственного бизнеса.

Устоявшаяся практика ценообразования предусматривает установление цены на завершающем этапе подготовки к выводу товара на рынок. Авторы предлагают перейти к

другой парадигме организации бизнес-процессов. А именно проектировать и организовывать производство товаров после определения цены, приемлемой в складывающейся рыночной ситуации. В книге подробно исследуются все важнейшие факторы, которые могут оказывать влияние на формирование цены. Причем по каждому из них предлагаются методики расчета, позволяющие учитывать их в данном процессе.

Например, эффективное ценообразование должно базироваться на точной оценке ценовой эластичности. Поэтому в работе подробно рассматриваются различные ее модели и определяются сферы эффективного применения каждой из них. Особое внимание уделяется анализу факторов, влияющих на ценовую эластичность. Ведь именно эта оценка отражает влияние цены на готовность покупателей приобрести тот или иной товар.

Отдельное внимание авторы уделяют исследованию влияния на формирование цен таких общеэкономических факторов, как инфляция, дефляция, изменение курсов иностранных валют и интернационализация мировой экономики.

В работе подробно обсуждаются особенности выработки ценовых решений на различных фазах жизненного цикла товара, оцениваются значения отдельных атрибутов товаров для формирования цены. Причем включая и саму цену в качестве одного из атрибутов. Приводится методика расчетов вероятности совершения покупки по альтернативным

ценам.

От рассмотрения одномерного ценообразования авторы переходят к анализу более сложных многомерных моделей, предусматривающих принятие нескольких взаимосвязанных решений. Подробно раскрывается суть сложных механизмов ценовой дифференциации. На конкретных расчетах доказывается целесообразность такого подхода, позволяющего получать более высокую совокупную прибыль, чем при использовании единой цены. Применение ценовой дифференциации дает возможность полнее реализовывать потенциал прибыли, включая те его части, которые располагаются выше и ниже оптимальной единой цены. Так, относительно низкие базовые цены могут предусматривать различные надбавки, например, за особые условия возврата. А в результате итоговая оплаченная сумма может быть существенно выше изначально заявленной цены.

Особый интерес представляют приведенные в книге результаты исследований психологических аспектов восприятия потребителями уровня установленных цен. При этом авторы указывают на необходимость учитывать и особенности потребительского восприятия условий оплаты, и предполагаемые в дальнейшем увеличения и снижения первоначальной цены.

Г. Симон и М. Фасснахт неоднократно отмечают, что основная задача ценообразования – это максимизация стратегической прибыли. И, по их мнению, важнейшее направ-

ление совершенствования ценообразования связано с эффективным выражением потребительской ценности товаров в терминах цены. Многочисленные исследования доказывают, что сама презентация цены покупателю оказывает существенное влияние на ее восприятие. Так, представление цены в многомерном виде, отражающем ее составляющие (но не более четырех компонентов), способствует восприятию клиентом предложения компании как менее дорогого и более привлекательного, чем представление ее в одномерном виде (то есть без разбивки на компоненты) даже при одинаковой итоговой сумме. Необходимо учитывать и условия оплаты, которые также влияют на восприятие потребителем цены товара. При значительном разрыве между временем оплаты и временем реального использования приобретенного наблюдается феномен «обесценивание платежа». Поэтому важно на этапе оплаты использовать различные стимулирующие факторы. Например, специальные цены в случае заблаговременной предоплаты товара, скидки за раннее бронирование и т. д.

В книге авторы удачно соединяют теоретические положения и практические рекомендации с анализом реальных ситуаций. В частности, приводятся примеры расчетов оптимальной цены на товары рынка бытовых чистящих средств с учетом реакций конкурентов на основе использования теории игр. Авторы предостерегают от развязывания ценовых войн, убедительно доказывая их стратегическую бесперспек-

тивность.

Г. Симон и М. Фасснахт подробно обсуждают особенности прайс-менеджмента потребительских товаров, товаров промышленного назначения и услуг. Особое внимание в работе уделяется вопросам прайс-менеджмента в розничной торговле. В частности, анализ сложившейся практики показывает, что очень часто ритейлеры рассматривают цены как определенную данность. И при росте спроса прежде всего увеличивают объемы продаж, даже не рассматривая возможности увеличения цен. Хотя такие решения могут быть очень оперативными и более выгодными.

Различные проблемы прайс-менеджмента авторы рассматривают в следующей последовательности: анализ, принятие решений, реализация. Поэтому безусловным достоинством издания является то, что оно предлагает не только методики расчета эффективных цен, но и механизмы практической реализации полученных результатов. Это непосредственно связано с распределением ответственности за принятие соответствующих решений внутри компании, делегированием ценовых полномочий, соблюдением ценовой дисциплины.

Уникальность и безусловную практическую ценность книге придает также то, что помимо тщательного разбора экономических, производственных, поведенческих и других факторов, влияющих на процесс ценообразования, авторы рассматривают данные аспекты, ориентируясь на уже проч-

но вошедшие в нашу жизнь и занимающие всё более сильные позиции процессы цифровизации. Ведь даже с текущим уровнем интеграции все сложнее делить торговлю на «офлайн» и «онлайн», а далее данные процессы будут только усиливаться.

Например, развитие Интернета и общедоступных средств коммуникаций создает для покупателей поистине инновационные условия: они получают возможность сравнивать цены практически везде и в любое время. Это приводит к кардинальному усилению прозрачности цен, принципиально меняющему поведение потребителей при выборе места и способа покупки. Данная ситуация во многом изменяет традиционные подходы и способствует появлению новых моделей ценообразования.

В частности, для электронной торговли характерно использование всего спектра методов ценообразования. Однако ее специфика обуславливает в том числе и возникновение относительно новых, нетипичных методов установления конечных цен на продукты в интернет-магазинах. Существенную роль здесь играют особые условия продажи, упоминаемая выше ценовая прозрачность, отсутствие возможности предварительного тестирования некоторых товаров (например, цифровых) и др.

В группе дифференцированных цен можно отметить особый подход к использованию гибкого ценообразования. Если на традиционном офлайновом рынке гибкое ценообразо-

вание предусматривает возможность покупателя торговаться с продавцом, то в электронной торговле оно принимает вид назначения цены покупателем. Распространение получили две модели установления цен, назначаемых покупателем. Первая – так называемое *donationware*, от англ. *donation* – дар, пожертвование и *software* – программное обеспечение. Термин ввели в оборот компании, распространяющие программное обеспечение на бесплатной основе с возможностью пожертвовать разработчику некоторую сумму (либо фиксированную, либо, чаще, равную воспринимаемой ценности продукта, по желанию клиента). Подобная модель применяется и при предоставлении услуг, продаже цифровых товаров под названием «Плати сколько хочешь» («Pay what you want», PWYW). Возможность использования данной модели обуславливается отсутствием переменных издержек на производство копий цифровых товаров. Но в некоторых случаях даже интернет-магазины, торгующие физическими товарами, могут использовать цены, назначаемые покупателем, на некоторые группы товаров или отдельные наименования. Несмотря на то что подобная торговля чаще всего не окупается, это позволяет привлечь внимание ко всему магазину и его ассортименту, аналогично определенным достоинствам стратегии «убыточного лидера», когда товар продается по закупочной цене и даже ниже.

Вторая модель установления цен, назначаемых покупателями, это так называемые «обратные аукционы». Идея дан-



ных аукционов состоит в том, что покупатель сам озвучивает цену, за которую готов приобрести тот или иной товар либо услугу, а продавцы, беря ее за начальную точку, снижают цены, делая свое предложение максимально привлекательным. Популярны в сети и обыкновенные аукционы, где продавцом назначается минимальная цена, а покупатели торгуются между собой, постепенно ее увеличивая. Интернет-аукционы позволяют продавцам выставлять товары на торги, начиная буквально с одного рубля. Участвуя в аукционе, покупатели предлагают свою стоимость, пытаясь перебить ставки соперников, но при этом приобрести товар по цене, приемлемой именно для них.

В электронной торговле широко используются дискриминационные цены. Дискриминация осуществляется и по времени покупки, и по ее типу, и по местонахождению покупателя. Более того, в интернет-торговле распространена узкая персонализация. Интернет-ритейлеры на основе анализа массивов данных о конкретном покупательском поведении составляют индивидуальные портреты, на основе которых могут выставляться цены. Среди анализируемых данных: тип устройства, операционной системы, браузера, стоимость модели и т. п., используемых покупателем, история поисковых запросов, прошлых покупок, просмотренных товаров, геолокация клиента и др.

Интересны подходы к ценообразованию на программное обеспечение и цифровые услуги. За счет того что цифро-

вой продукт не имеет физической формы, у покупателя нет возможности предварительно оценить его, а соответственно больше сомнения в том, что он действительно сможет удовлетворить его потребности. Для решения этой проблемы используется подход, принцип которого звучит как «попробуй, прежде чем купить». Покупателю цифрового продукта в данном случае открывается доступ к полнофункциональной или ограниченной версии на определенное время, в которое он может протестировать его возможности, а затем, когда срок тестового периода истечет, приобрести лицензию.

Лицензирование цифровых продуктов также может быть постоянным или временным (на год, на месяц и т. п.). То же касается и цифровых услуг. Например, доступ к онлайн-кинотеатру по подписке. Здесь может быть использовано и асортиментное ценообразование – например, различная стоимость обычного и премиум аккаунта, по модели «цена выше номинала» либо «цена с приманкой», когда базовая версия имеет довольно низкую стоимость, но за более высокие суммы ее можно «прокачивать» или докупать дополнительные функции и наборы (например, фильтры для фоторедактора).

Распространена так называемая «freemium» модель. Когда базовая версия предоставляется пользователю абсолютно бесплатно и без каких-либо ограничений, а за версию с расширенными функциями надо заплатить. Используется для вовлечения пользователя, приобретения его лояльности.

На первый взгляд похожей для пользователя, но имеющей другую задачу (не только вовлечение пользователя, но и монетизация), является модель «adware» – от англ. advertisement – реклама и software – программное обеспечение, когда клиент имеет возможность пользоваться продуктом бесплатно, но обязан просматривать встроенную рекламу. Либо может заплатить за отказ от рекламы.

На практике часто можно встретить сочетание использования нескольких моделей сразу. При продаже одного и того же продукта может использоваться ценовая дискриминация, ассортиментное ценообразование, при этом в рамках freemium или adware моделей.

Попытка обеспечения большего соответствия реальному удовлетворению потребности покупателя приобретенным товаром приводит к внедрению систем ценообразования по принципу «плати по мере использования».

Фундаментальные исследования, проведенные и изложенные Г. Симоном и М. Фасснахтом, позволили собрать воедино весь массив научных данных о ценах и процессе ценообразования, провести четкий анализ всех имеющихся взаимосвязей, с учетом изменяющейся среды, и предоставить читателям массивный труд, уникальный по сбалансированности теоретических подходов и практических примеров.

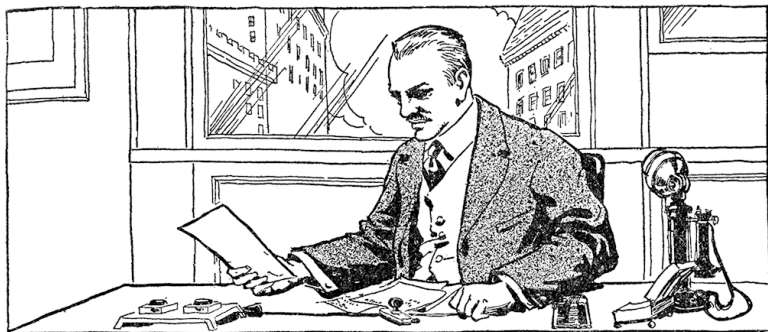
Книга будет полезна экономистам, финансовым и прайс-менеджерам, преподавателям и студентам экономических и финансовых вузов, а также владельцам и руководителям биз-

неса.

*Валерий Никишкин – д-р экон. наук, профессор кафедры маркетинга РЭУ им. Г. В. Плеханова, член-корреспондент РАЕ, почетный член Гильдии маркетологов*

# Глава 1

## Основы прайс-менеджмента



### Краткое содержание

В этой основополагающей главе мы дадим определение цены как сильнейшего драйвера прибыли и изучим соответствующие аспекты прайс-менеджмента. Ценовой фактор имеет особую значимость, но, несмотря на это, управление ценами на практике далеко не всегда происходит должным образом. Именно на счет плохого управления ценами можно отнести столь частое явление, как резкие падения прибыли. До сих пор отсутствует адекватное понимание последствий ценообразования. Здесь в качестве причин можно на-

звать разрыв между теорией и ее практическим применением, многоаспектность цен, сложность причинно-следственных связей, психологический феномен ценообразования, а также реализационные барьеры.

Прайс-менеджмент следует рассматривать как процесс, который включает в себя стратегию, анализ, принятие решений и их реализацию, опираясь при этом на сущностные знания разнообразных научных областей. В целом механизмы ценообразования всё активнее прокладывают себе путь в самые разные части социума, помимо традиционной деловой сферы. Образование, транспорт и здравоохранение всё больше контролируются посредством ценовых механизмов. Прайс-менеджмент как процесс протекает в рамках всеобъемлющей структуры регулирования, поэтому каждый раз при внедрении некоей единицы измерения цены необходимо проводить соответствующие проверки.

## 1.1. Прибыль и цена

В основу этой книги положены, прежде всего, такие понятия, как прибыль и цена. Цена – самый эффективный из драйверов прибыли. Прибыль можно определить следующим образом:

$$\text{Прибыль} = (\text{Цена} \times \text{Объем продаж}) - \text{Расходы}$$

Формула прибыли показывает, что в конечном итоге есть всего три драйвера прибыли: цена, объем продаж (далее – объем) и расходы. Расходы в свою очередь состоят из фиксированных и переменных компонентов. Чтобы продемонстрировать влияние каждого из этих драйверов, давайте рассмотрим следующий простой пример типовой структуры цен, присущей многим продуктам и услугам.

Представим, что компания продает 1 млн единиц продукции по цене \$100 за единицу. Фиксированные расходы компании составляют \$30 млн, плюс переменные расходы – \$60 на единицу. Это дает доход от продаж \$100 млн и прибыль \$10 млн. Доходность продаж составляет 10 %. Как повлияет на прибыль (при прочих равных) индивидуальное 5 %-ное изменение одного из драйверов прибыли? Ответ показан на рис. 1.1. Пятипроцентное повышение цены означает, что цена теперь будет составлять \$105. Если все прочие факторы будут постоянны, доход вырастет до \$105 млн. Прибыль уве-

личивается с \$10 до \$15 млн, улучшение показателя составит 50 %. Для других драйверов прибыли изменения прибыли в процентном выражении за счет 5 %-ного улучшения соответствующего фактора (снова при прочих равных) составят 30, 20 и 15 %. В этих обстоятельствах цена является сильнейшим драйвером прибыли.

Но не менее интересен и обратный вариант, если изучить последствия уменьшения на 5 % отдельного драйвера прибыли. Эта ситуация показана на рис. 1.2. Здесь мы имеем в точности обратную картину. Точно так же, как увеличение цены оказывает сильнейшее положительное воздействие на прибыль, ее уменьшение оказывает столь же сильное отрицательное воздействие.

Повышение на 5 % ...

...дает прирост прибыли на ...

	Драйвер прибыли		Прибыль		
	старый	новый	старая	новая	
Цена	\$100	\$105	\$10 млн	\$15 млн	50%
Затраты на единицу	\$60	\$57	\$10 млн	\$13 млн	30%
Объем продаж	\$1 млн	\$1.05 млн	\$10 млн	\$12 млн	20%
Фиксированные расходы	\$30 млн	\$28.5 млн	\$10 млн	\$11.5 млн	15%

**Рис. 1.1.** Влияние на прибыль за счет улучшения драйверов прибыли



Особенно показательным будет сравнение цены и объема как драйверов прибыли. Увеличиваем мы цену или объем либо уменьшаем их (по отдельности), всё равно получаем схожий доход (\$105 млн в первом случае и \$95 млн во втором). Но если весь рост дохода на \$5 млн попадает в итоговую строку баланса, когда мы увеличиваем цену, большая часть роста дохода за счет улучшения показателя объема (\$3 млн из \$5 млн) поглощается итоговым увеличением переменных расходов. При снижении цены имеет место обратный эффект, поскольку падение дохода снижает прибыль на такую же величину. Если же объем падает на 5 %, переменные расходы уменьшаются соответственно на \$3 млн, а это значит, что прибыль падает всего на \$2 млн. Как можно видеть, изменение цены оказывает намного более сильный эффект (положительный либо отрицательный) на прибыль, чем изменение объема.

На основе данного примера можно сделать вывод, что выгоднее обеспечивать рост прибыли за счет увеличения цены, а не объема. И, напротив, с точки зрения прибыли выгоднее более низкие объемы, чем низкие цены.

Снижение на 5% ...

...снижает прибыль на ...

	Драйвер прибыли		Прибыль			
	старый	новый	старая	новая		
Цена	\$100	\$95	\$10 млн	\$5 млн	-50%	
Затраты на единицу	\$60	\$63	\$10 млн	\$7 млн	-30%	
Объем продаж	\$1 млн	\$0.95 млн	\$10 млн	\$8 млн	-20%	
Фиксированные расходы	\$30 млн	\$31.5 млн	\$10 млн	\$8.5 млн	-15%	

**Рис. 1.2.** Влияние на прибыль за счет снижения драйверов прибыли

Приведите эти аргументы руководству компаний, когда ему понадобится выбрать между нижеприведенными вариантами А и Б, и бурные дебаты обеспечены.

**Вариант А.** Снизить цену на 5 % (например, в виде скидки) при постоянных объемах.

**Вариант Б.** Снизить объемы на 5 %, а цену оставить прежней.

Мы сотни раз обсуждали эти варианты с менеджерами высшего звена на семинарах и практикумах. Практически все склоняются к варианту А, то есть всеми силами стремятся сохранять объемы за счет цены, даже если прибыль окажется на \$3 меньше (с учетом указанных цифр), чем в ва-

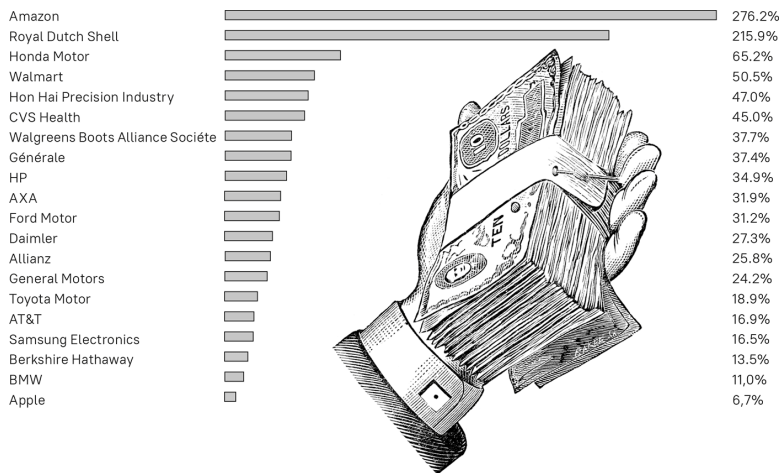
рианте Б. И даже в случае улучшенных драйверов прибыли многие практики предпочитают рост объемов. И, как правило, их аргумент – в этом варианте доля рынка больше. В качестве примера можно привести американского оператора мобильной связи T-Mobile US: в 2014 году компания понесла большие потери ради увеличения своей доли на рынке США [1]. Мы глубже проанализируем противоречие между прибылью и рыночной долей в главе 2.

Данный пример простейшим и наглядным образом демонстрирует взаимозависимость между прибылью и ее драйверами. Однако предположение, что можно изменить всего один драйвер прибыли, не затрагивая другие, как правило, не соответствует действительности. Повышение цены на 5 % часто приводит к падению объемов. То же аналогичным образом применимо и к изменениям объема. На стабильном рынке объем обычно не растет больше чем на 5 %, если не снижать цены. В то же время мы в своей практике видели немало случаев, когда объем не менялся даже при существенном ценовом росте. Это часто бывает при изменении цен в диапазоне 1, 2 или 3 %.

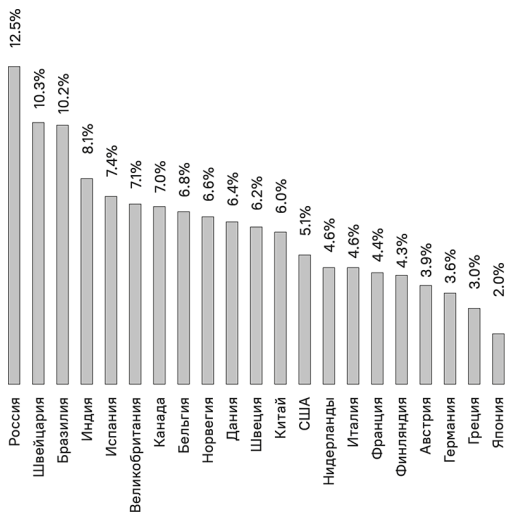
Подобные изменения можно реализовывать в реальных условиях при минимальном воздействии на другие драйверы прибыли, то есть без какого-либо заметного противоречия нашей исходной предпосылке «при прочих равных».

Если мы применим это простое допущение к избранным компаниям из списка Global Fortune 500, то увидим, что

бы случилось, если бы данные компании повысили цены на 2 %. На рис. 1.3 показано процентное изменение показателей прибыли до выплаты налогов в результате подобного повышения цены. (Доходность продаж до уплаты налогов – это прибыль до уплаты налогов, деленная на доход. Если разделить 2 % на эту расчетную доходность продаж, то мы получим рост прибыли – в процентном выражении – за счет повышения цены на 2 %, предположительно без потерь в объемах.)



**Рис. 1.3.** Эффект левериджа от повышения цены на 2 % (на основе показателей прибыли отдельных компаний из списка Fortune 500 за 2015 год)



**Рис. 1.4.** Средняя доходность продаж после уплаты налогов для промышленных компаний (сравнительные данные в международном масштабе, 2007–2011 годы) [3]

Для большинства компаний влияние на прибыль от такого, по видимости, небольшого повышения цены на 2 % очень существенно. Если бы компании Amazon удалось повысить цены на 2 % без потерь в объемах, ее прибыль выросла бы на 276,2 %. Для HP (Hewlett-Packard) рост прибыли составил бы 34,9 %. Даже очень успешные в плане прибыли компании получают выгоду от небольшого роста цен. Среди компаний, показанных на рис. 1.3, самый высокий показатель доходности продаж у Apple (29,7 %), но даже в ее случае прибыль

поднялась бы еще на 6,7 %, что более чем в 3 раза больше роста цены в процентном выражении. В среднем рост цены на 2 % мог бы поднять прибыли компаний, показанных на рис. 1.3, на 52,2 %! Расчеты указывают на необычайно высокий леверидж (рычаг) цены в отношении прибыли. Оптимизация цен себя оправдывает.

Чем ниже маржа компании, тем выше эффект рычага от ценовых изменений. Если доля чистой прибыли компании составляет всего 2 % (что обычно для многих ритейлеров), повышение цены на 2 % даст удвоение прибылей компании, если не будет снижения объемов. Более того, маржа прибыли компаний бывает, как правило, намного ниже, чем думают люди. Средняя доля прибыли после уплаты налогов для 500 крупнейших компаний в мире в 2013 году составила 6,3 % [2]. При налоговой ставке 30 % доналоговая маржа составит около 8 %. На рис. 1.4 представлена доходность продаж для промышленных компаний разных стран в 2007–2011 годах.

За 5 лет, с 2007 по 2011 годы, средняя доходность продаж американских компаний составила 5,1 %. Если судить в глобальном масштабе, это относительно низкий показатель. Средний показатель для других стран составил 6,1 %. Российским компаниям удалось выйти на уровень 12,5 %. Доходность продаж в Индии и Великобритании составила соответственно 8,1 и 7,1 %. Принимая во внимания такие незначительные результаты, каждая десятая доля процента имеет значение.

## 1.2. Определение цены

Цена – это количество денежных единиц, которое покупатель должен передать за единицу продукта. Простое и ясное определение. Действительно, большинство цен, с которыми мы имеем дело каждый день, казалось бы, одномерны по своей сути. Представьте фунт кофе, купленный в супермаркете, и галлон бензина, и журнал, приобретенный в газетном киоске, и т. д. Но цены часто имеют и гораздо более сложные формы. Цены или ценовые системы могут содержать несколько параметров, порой – большое количество. Вот примеры сложных ценовых параметров и структур:

- Базовая цена.
- Скидки, бонусы, снижение цены, ценовые условия и специальные предложения.
- Цены, дифференцированные по размеру пакета или варианту продукта.
- Цены, дифференцированные исходя из клиентского сегмента, времени суток, местоположения торговой площадки или фазы жизненного цикла продукта.
- Цены на дополнительные или замещающие продукты.
- Цены на специальные или дополнительные услуги.
- Сложные цены, получаемые в результате двух и более операций (например, уплачиваемые вперед комиссионные сборы и плата за использование).

- Цены на пакеты продуктов и услуг и цены на отдельные компоненты.
- Цены, установленные в результате личных переговоров.
- Цены производителя и конечные потребительские цены.

Разумеется, этот перечень ценовых параметров и структур ни в коем случае не полон, однако он подтверждает, что цены – это зачастую сложные конструкции, имеющие многомерную природу. Компании могут иметь перечни из сотен и даже тысяч цен, и все они должны быть чем-то обусловлены. Банковский прайс-лист обычно состоит из нескольких сотен позиций.

В торговле обычен ассортимент из тысяч позиций. Номенклатура запасных частей у производителей автомобилей или тяжелой техники может содержать сотни тысяч изделий и цен. Авиакомпании в течение года по миллиону раз меняют цены.

В этой связи встает ряд важных вопросов: как клиенты справляются с таким потоком информации о ценах, ценовых параметрах и изменениях в них? Какова степень ценовой прозрачности? И как всё это влияет на объемы и прибыли [4]? Сложная, многомерная природа цен содержит в себе значительный потенциал в плане оптимизации.



## **1.3. Цена и управление**

### **1.3.1. Цена как инструмент маркетинга**

Если цены предопределены рынком, менеджерам не требуется уделять им столько внимания. Это случай сырьевых товаров, которые продаются на биржах. Единственное, что здесь имеет большое значение, это эффективность затрат и корректировка объемов. Но даже на сырьевых рынках имеются возможности использовать ценовые подвижки к собственной выгоде. К примеру, тот, кто лучше других умеет прогнозировать цены, способен заключать сделки на поставку в наилучшее время и по наиболее выгодным ценам.

На современных рынках товаров и услуг цена, как правило, является параметром, чье управление, подвижность и влияние создают очень интересные возможности.

- Цена сильно влияет на объемы и долю рынка. Для потребительских товаров ценовая эластичность в среднем в 10–20 раз выше рекламной эластичности и примерно в 8 раз выше эластичности персонала отдела продаж [5]. Это означает, что эффект изменения цены в процентном выражении в 10–20 раз сильнее, чем эффект аналогичного процентного увеличения рекламного бюджета, и в 8 раз сильнее эффекта сопоставимого процентного изменения бюджета на продажи.

Sethuraman и другие [6] даже определили, что необходимо на 30 % увеличить расходы на рекламу, чтобы компенсировать влияние понижения цены на 1 %. Уровень ценовой эластичности изменяется в зависимости от категории продукта и самого продукта [7].

- Цена – это инструмент, известный своей быстрой применимостью. По сравнению с изменениями продукта (инновациями), рекламными кампаниями или программами урезания расходов, цены можно быстро и оперативно скорректировать при возникновении новых ситуаций, в отличие от долгосрочных контактов или периодов действия каталогов.

Интернет только подстегнул темпы таких корректировок. Компания может поменять цены за считанные секунды. То же справедливо и для ритейлеров, которые устанавливают на полках в магазинах системы сканирования с цифровыми дисплеями. Подобные изменения всегда были актуальны для автозаправок. В Германии действует база данных, регистрирующая цены, и пользователи могут получить к ней доступ с помощью приложения, которое показывает цены на топливо, действующие в момент обращения на 14 500 АЗС [8]. С одной стороны, это повышает ценовую прозрачность для потребителей, и в то же время это показывает разницу в ценах у конкурентов [9]. Чтобы уменьшить количество ценовых изменений, власти Австралии ограничили возможность менять цены до одного раза в сутки. Преимущество политики динамического ценообразования заключается в возмож-

ности быстро менять цены, корректируя их с учетом преобладающей тенденции спроса-предложения.

Влияние цены быстро дает себя знать в области спроса. Если АЗС изменяет цены, а местные конкуренты не успевают отреагировать, распределение долей рынка может значительно поменяться в считанные минуты. То же применимо и к Интернету, где существует беспрецедентная ценовая прозрачность. Одним нажатием клавиши на клавиатуре или касанием сенсорной панели потребитель может вызвать на экран текущие цены у широкого сегмента поставщиков и принять оперативное решение о покупке. Всё это привело к ситуации, когда покупатель может просканировать штрих-код продукта в одном магазине и тут же выяснить, сколько этот продукт стоит в интернет-магазине или в соседнем супермаркете. Если говорить о других видах маркетинговой деятельности, например, о рекламных кампаниях или продвижении нового продукта, отклик относительно спроса часто приходит со значительной задержкой по времени.

- У ускоренных манипуляций с ценами при быстром отклике относительно спроса есть и обратная сторона: конкуренты имеют возможность столь же быстро управлять собственными ценами. Реагирование на ценовые изменения зачастую происходит так быстро и интенсивно, что может стать причиной ценовых войн. Поскольку конкуренты имеют возможность практически моментально реагировать на изменения цен, трудно добиться устойчивого конкурентно-

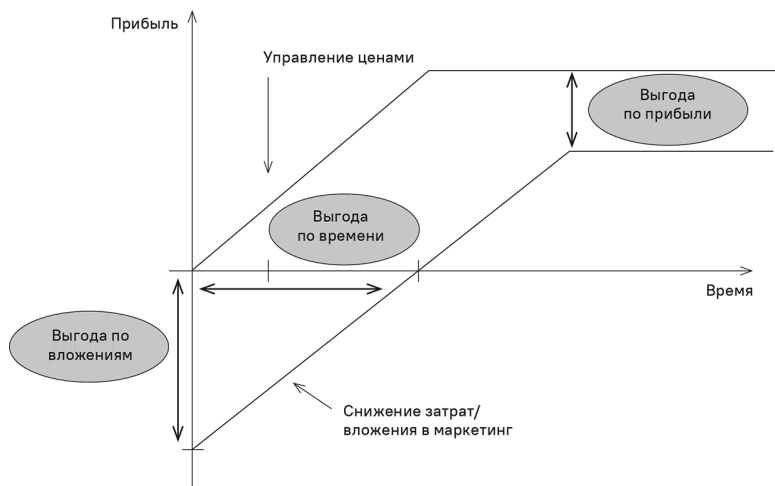
го преимущества исключительно путем оперирования ценами. Здесь потребуется такой уровень преимущества ценообразования, который помешал бы конкурентам долгое время поддерживать цены на (более) низком уровне. В анализе Big Data компании Feedvisor [10] отслеживаются 10 млн продуктов Amazon в течение 10 месяцев. Как было обнаружено, каждый день происходит более 60 000 ценовых войн. В среднем 92 % из них имеют место между двумя конкурентами, а 72 % длятся менее 6 часов. Обычно ценовые войны ведутся по определенным правилам, но степень осведомленности о поведении конкурента невысока.

- Цена – единственный маркетинговый инструмент, не требующий изначальных затрат или вложений. Это дает возможность даже ограниченным в средствах компаниям (стартапам или тем, кто запускает новый продукт) устанавливать оптимальные цены. И, напротив, у компаний с ограниченными финансовыми ресурсами редко имеется возможность оптимизации таких инструментов, как реклама, продажи, исследования и разработки, которые требуют изначальных инвестиций прежде, чем компания получит прибыль.

- Снижение затрат и рационализация – жизненно важные задачи для многих компаний. Усилия в этом направлении предпринимаются на постоянной основе, однако во многих компаниях остаточный потенциал снижения затрат ограничен, если имеется вообще.

Далее, на зрелых рынках трудно осуществлять капита-

лизацию по третьему драйверу прибыли – объему продаж. В целом для зрелых рынков свойственна игра с нулевой суммой, когда любые увеличения объемов должны происходить за счет конкурентов, которые, естественно, сражаются за свои доли рынка. Во многих случаях, однако, потенциал улучшений в области управления ценами даже близко не подошел к пределу возможной реализации.



**Рис. 1.5.** Три преимущества управления ценами по сравнению со снижением затрат и вложениями в маркетинг

На рис. 1.5 представлены преимущества, свойственные ценообразованию как маркетинговому инструменту, в сравнении со снижением затрат или вложениями в другие мар-

кетинговые инструменты, к примеру, в рекламу или продажи. Выгода по вложениям означает, что ценовая оптимизация не требует значительного первоначального капитала, в отличие от снижения затрат или вложений в маркетинг. Выгода по времени означает, что ценообразование быстрее, чем другие параметры, дает позитивный эффект с точки зрения прибыли. А выгода по прибыли отражает тот факт, что ценовые параметры чаще дают более высокие показатели роста прибыли.

Ценообразование играет выдающуюся роль в качестве маркетингового инструмента, но, кроме того, имеет важное значение для потребителей. Цена – это «жертва», на которую они должны пойти, приобретая продукт. Чем выше цена, тем больше жертва. На рис. 1.6 показано, как потребители из разных стран (130 000 респондентов) отреагировали на предусмотренное повышение цен.

Согласно данному исследованию, потребители в Германии и Китае склонны реагировать на рост цен покупками менее дорогих продуктов, не меняя магазина, или уходом в другие магазины, где цены ниже. Американские покупатели не так активно реагируют на рост цен.

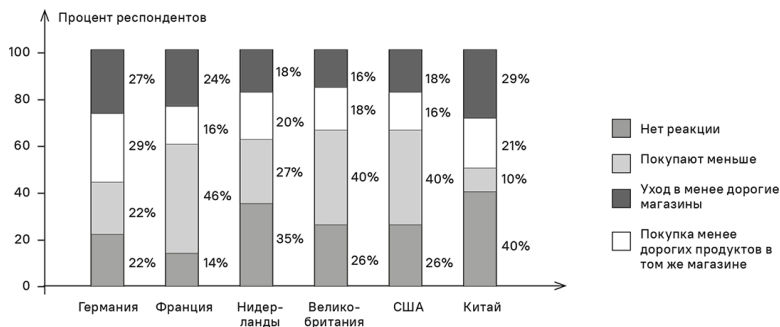
В свете выдающейся роли, которую играет цена в качестве драйвера прибыли, и ее заметного влияния на бизнес можно было бы заключить, что руководители среднего и даже высшего звена будут уделять первостепенное внимание ценообразованию. Однако на практике всё часто обстоит не

так. Вместо этого руководство продолжает ставить во главу угла другой драйвер прибыли – затраты.

Глава одной авиалинии сказал: «Мне как менеджеру проще работать с расходами, чем с доходами» [12]. Кроме того, компании склонны тратить больше времени и энергии на повышение объемов (например, путем вложения средств в продажи и рекламу), чем на управление ценами. Многие из них не считают ценообразование темой, достойной профессионального внимания и серьезного подхода.

Вот какой ответ, к примеру, был получен от крупной инжиниринговой компании на вопрос о том, как компания устанавливает фактические договорные цены: «В целом мы действуем так: умножаем себестоимость на коэффициент 2,5 и оставляем прочее на усмотрение продавщиков». Конечно, подобный процесс не отличается разумностью. При более внимательном рассмотрении производственных показателей компании выяснилось, что она теряла существенную часть прибыли или, пользуясь сленгом бизнесменов, «оставляла выигрыш на столе». В данном контексте показательно следующее заявление члена совета директоров одного из 100 крупнейших мировых банков: «Этому банку 125 лет. И, насколько мне известно, этот проект – первый случай за всю историю, когда банк профессионально рассматривает вопрос ценообразования». Но в недавнем прошлом, особенно после Великой депрессии, можно найти примеры, когда высшее руководство выказывало повышенный интерес к

управлению ценами. В последние годы всё больше глав компаний в открытую обсуждают ценообразование. Они высказывают свое мнение в интервью и на презентациях для инвесторов, на собраниях акционеров и на встречах с аналитиками. Наше впечатление такое, что подобные высказывания исходят в основном от компаний с прибылями выше среднего уровня [13]. Это позволяет сделать вывод, что данные компании, или, точнее, их лидеры, уже успели раньше и лучше компаний с меньшими прибылями осознать критически важную роль, которую играет цена в качестве драйвера как прибыли, так и акционерной стоимости.



**Рис. 1.6.** Реакция потребителей на предусмотренный рост цен [11]

Почему так много компаний до сих пор пренебрегают или недооценивают важность управления ценами? Мы считаем, что тому есть несколько причин.



## **1.3.2. Понимание роли цен**

Представители всех сегментов экономики, от бизнесменов и менеджеров до потребителей, от регуляторов и инвесторов до аналитиков, испытывают трудности с глубинным пониманием роли, которую играет цена. Конечно, многие из них имеют интуитивное понимание того, как работает ценообразование и почему оно так важно. Но этого недостаточно, чтобы на столь зыбкой основе принимать важные ценовые решения. Почему же так трудно понять ценообразование на глубинном уровне?

### **1.3.2.1. Разрыв между теорией и практикой**

Несмотря на то что многие менеджеры изучали экономику и знакомились с вопросами ценообразования в процессе академических занятий, им психологически сложно применить всё то, что они узнали относительно теории цен, на практике в своем бизнесе. Многие начинающие предприниматели задаются вопросом: какая цена для их коммерческого предложения будет правильной [14]. В университетах подходят к таким понятиям, как функции «цена-отклик», ценовая эластичность и дифференциация цен, теоретически, на основе математических моделей. Но когда выпускник университета приходит в мир бизнеса, он сталкивается с совер-

шенно иными процессами, такими как расчеты «издержки плюс фиксированная прибыль» или ценообразование исходя из субъективного опыта. И начинает казаться, что теория, изученная в университетских стенах, не применима к решениям в мире реального бизнеса. Поэтому она откладывается за ненадобностью и потихоньку выветривается из памяти.

Это приводит к ситуациям, когда менеджеры на словах рассуждают о таких понятиях, как «ценовая эластичность», не зная в точности, что такое «эластичность» и в какой степени она применима к текущей проблеме. Зачастую такие менеджеры не способны провести эмпирическую квантификацию влияния ценовых параметров. Эта неспособность применить теоретические познания к проблемам реального бизнеса имеет две основные причины. Во-первых, обучение управлению ценовой политикой до сих пор ведется слишком абстрактно. Во-вторых, многие компании до сих пор принимают в штыки научные концепции. При этом мы не сумели увидеть заметных отличий в отношении к данной теме в различных индустриях. Лидером в использовании высокосложных систем ценообразования является фармацевтическая отрасль. Кроме того, мы отмечали относительно высокую степень компетентности в вопросах управления ценами у производителей автомобилей класса «премиум», у телекоммуникационных компаний, ведущих интернет-компаний и авиалиний.

### 1.3.2.2. Многомерные эффекты цен

Многомерные эффекты, присущие ценам, добавляют непонимания. Доход – это производное цены и объема. Таким образом, геометрически его можно представить как прямоугольник. То же применимо к прибыли, которая является произведением маржинальной прибыли на единицу продаж (цена минус переменные затраты на производство единицы продукции) и объема минус постоянные расходы.

Проводить одномерные сравнения, конечно, просто, сравнивать двумерные поверхности уже труднее. Подобные сравнения становятся проблемой, когда имеется множество ценовых параметров, а значит, менеджерам приходится рассматривать многомерные структуры. Неудивительно, что, учитывая такой уровень сложности, интуиция в какой-то момент доходит до предела своих возможностей.

Чтобы это продемонстрировать, вернемся к предыдущему примеру с ценой \$100, затратами на производство единицы продукции \$60, фиксированными расходами \$30 млн и объемом продаж 1 млн единиц. В той изначальной ситуации доход составляет \$100 млн, а прибыль – \$10 млн.

Теперь поставим такой вопрос: «Если компания снижает цену на 20 %, сколько понадобится продать единиц продукции дополнительно, чтобы добиться такой же прибыли?»

Если мы зададим этот вопрос представителям реального

бизнеса, большая часть спонтанных ответов окажется неверной. Самый частый ответ: «20 %». Увеличение объемов продаж на 20 % действительно даст примерно такой же доход, как и ранее. Мы продаем 1,2 млн единиц (увеличение объема на 20 %) по цене \$80 (в ответ на снижение цены на 20 %) и получаем доход \$96 млн. Но в этой ситуации компания теряет \$6 млн.

Правильный ответ: необходимо увеличение объемов на 100 %. Да, компания должна будет удвоить объем продаж, чтобы поддерживать прибыль на уровне \$10 млн. За счет снижения цены на 20 % удельная маржинальная прибыль (то есть разница между ценой и переменной себестоимостью единицы продукции) падает в 2 раза, с \$40 до \$20. Таким образом, компании необходимо продать вдвое больше единиц продукции, чтобы поддерживать постоянную прибыль.

Такие же ответы мы получаем, когда ставим вопрос по-иному: «Какое снижение объемов будет приемлемым для компании, если нужно поддерживать постоянный уровень прибыли после повышения цены на 20 %?» Несмотря на относительно несложные расчеты, мы редко получаем спонтанные правильные ответы на данный вопрос. Допустимое снижение объемов составит одну треть, прежде чем прибыль упадет ниже изначального уровня. За счет повышения цены удельная маржинальная прибыль возрастет с \$40 до \$60, так что если даже мы урежем объемы до 666,666 единиц, доход составит \$80 млн. Если вычесть переменные (\$40 млн)

и фиксированные (\$30 млн) расходы, мы получим в итоге прибыль \$10 млн, то есть столько же, сколько и вначале.

Подобные расчеты особо подчеркивают сложности интуитивного подхода к решению проблем, если необходимо сравнивать различные двумерные структуры прибыли.

### **1.3.2.3. Сложные цепочки причинно-следственных связей**

Мы стараемся как можно проще представлять вам примерные ситуации. На деле взаимозависимости и конечные причинно-следственные связи гораздо сложнее. Ценовые эффекты не только многомерны, они еще и взаимозависимы, а во многих случаях компенсируют влияние друг друга. На рис. 1.7 показано, как много путей ведет от цены к предмету нашего особого интереса – прибыли. Пунктирными линиями со стрелками обозначены уравнения, определяющие, например, доход как сумму продукта и цены и прибыль как разницу между доходами и расходами.

Ключевые отношения в данной системе – это так называемые бихевиористские уравнения, которые показаны жирными сплошными стрелками. Это функция «цена-отклик» и функция издержек. Функция «цена-отклик» дает нам объем продаж как функцию цены. Как показывает рисунок, знание функции «цена-отклик» – обязательное условие принятия взвешенного ценового решения.

Функция издержек дает нам стоимость как функцию объема. Контур обратной связи, показанной тонкой сплошной стрелкой, отражает влияние на прибыль со стороны конкретного ценового параметра. Функция «цена-отклик» и функции издержек определяют различные узлы, в которых цена влияет на прибыль.

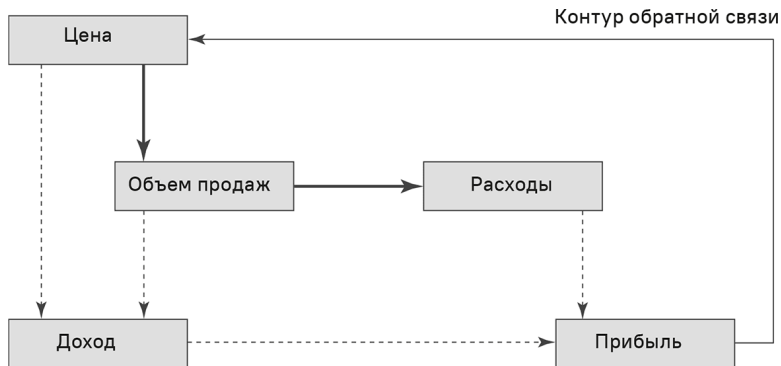
В данной системе четко выделяются три пути, посредством которых цена оказывает свое влияние:

Цена  $\rightarrow$  Доход  $\rightarrow$  Прибыль

Цена  $\rightarrow$  Объем  $\rightarrow$  Доход  $\rightarrow$  Прибыль

Цена  $\rightarrow$  Объем  $\rightarrow$  Стоимость  $\rightarrow$  Прибыль

На рис. 1.7 показан простейший случай, где есть всего один поставщик (монополия) и один период. Когда мы рассматриваем нескольких конкурентов (например, олигополия), несколько периодов или многоступенчатые продажи, пути причин и следствий становятся сложнее:



**Рис. 1.7.** Взаимозависимости и причинно-следственные связи в управлении ценами

Цена → Цена конкурентов → Доля рынка → Объем  
→ Доход → Прибыль

Цена (текущая) → Объем (будущий) → Доход  
(будущий) и Прибыль (будущая)

Цена (текущая) → Объем → Расходы (будущие) →  
Прибыль (будущая)

Цена (изготовителя) → Цена (розничная) → Объем  
→ Доход → Прибыль

Это лишь наиболее важные и очевидные пути. Мы подробно изучим их в различных главах нашей книги. Из-за многоплановости и трудности квантификации подобных причинно-следственных цепочек многие практики часто предпочитают принимать решения, исходя из субъективного опыта, и полагаться на эмпирические правила. Но мало-

вероятно, что подобные интуитивные подходы помогут установить оптимальные цены.

### **1.3.2.4. Психология**

Ценовые эффекты, основанные на объемах, доходах и прибылях, понять легче – отчасти потому, что они поддаются квантификации. Однако помимо них существует ряд психологических эффектов, которые следует учитывать, причем некоторые из них бросают вызов рациональной экономической теории. К этим явлениям можно отнести ценовой порог, ценовой якорь, а также эффект сноба, или эффект Веблена (при котором высокое качество или престижность ассоциируются с высокими ценами). Область бихевиористской экономики подарила множество новых открытий, которые ставят под вопрос некоторые базовые понятия классической экономики.

В ряде случаев эти революционные находки полностью ниспровергли традиционные теории.

Хотя бихевиористская экономика дала ряд ценных открытий, она также добавила путаницы, еще сильнее усложнив задачу понимания проблемы ценообразования. Стоит отметить, что некоторые умудренные опытом бизнесмены неявным интуитивным образом много лет назад осознали эти открытия и с тех пор взяли их на вооружение как часть тактики ценообразования. Среди примеров – использование це-



новых якорей и различных трюков вроде программ кэшбэка. Подобные тактики не объяснишь в понятиях классической экономики, которая изначально предполагает у участников процесса наличие полной информации и максимально практичное поведение.

### **1.3.2.5. Реализационные барьеры**

Реализационные барьеры и неадекватная реализация – вот еще две причины, из-за которых компании терпят провал, стараясь полностью реализовать потенциал получения прибыли за счет управления ценами. Даже если компания проводит тщательный анализ и принимает разумные ценовые решения, плохая или неадекватная реализация приводит к тому, что ценовой параметр не дает эффекта. Основные причины неудач – это неверно поставленные цели, нечетко определенные функции и обязанности, неэффективные льготы, сознательные попытки продавцов подорвать дисконтную политику, дезориентирующее обозначение цены и небрежность при контроле цен.

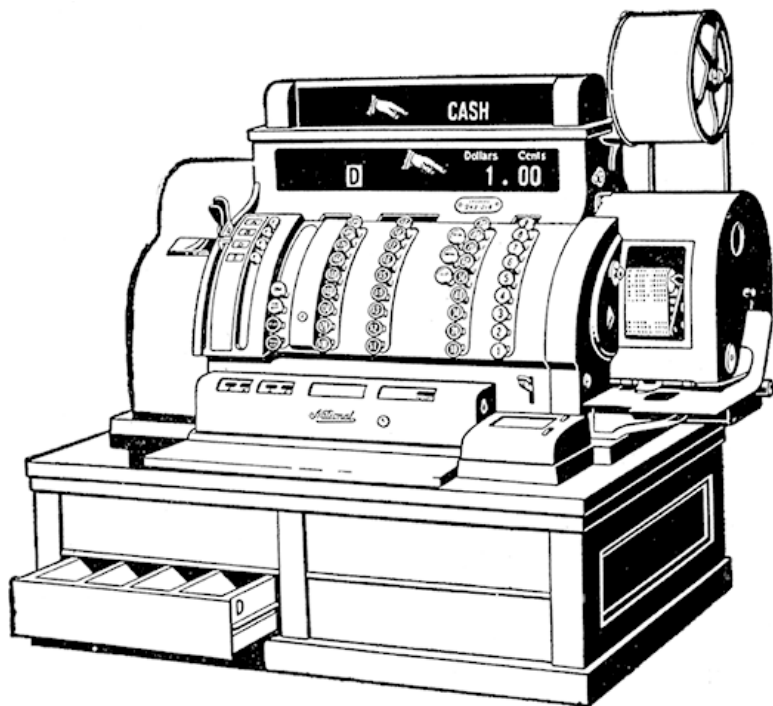
В своем эмпирическом исследовании компаний, производящих потребительские товары, Nelius [15] показал, что организационные параметры, такие как специализация и координирование, оказывают непосредственное и весьма позитивное воздействие на экономические успехи компании. Если компании практикуют такой же подход к ценообразова-

нию, учреждая у себя соответствующие подразделения, они получают возможность развить ключевые компетенции и обеспечить поддержку в принятии более объективных и проработанных ценовых решений [16]. Но, как правило, внедрению цены не уделяется должного внимания, особенно если учитывать ее значимость с точки зрения прибыли. В конечном итоге единственная цена, которая принимается во внимание, это цена закрытия сделки.

### **1.3.2.6. Отраслевая специфика**

Базовые экономические законы, такие как обратная зависимость между ценой и объемом, широко применяются во всех отраслях. Тем не менее в отдельных отраслях возникают весьма отличающиеся друг от друга обстоятельства, и, как следствие, применяются различные практические методы ценообразования. Что зависит от структуры рынка (монополия, олигополия, свободная конкуренция), вида продукции (однородная или дифференцированная), преобладающего характера конкуренции (мирный или агрессивный), потребительских привычек (большая или меньшая чувствительность к ценам), структуры затрат (соотношение постоянных и переменных издержек), практики ценообразования торговой или розничной сети (установление цены по собственному усмотрению или следование рекомендованным ценам), а также от роли Интернета.

Эти различия требуют от практиков знания обстоятельств и нюансов, свойственных конкретной отрасли, прежде чем они будут принимать ценовые решения. Подобные различия, привычки и представления, принятые в той или иной отрасли, зачастую препятствуют усилиям, нацеленным на адаптацию в одной отрасли ценовой системы, успешно проявившей себя в другой.



В полном соответствии с девизом «а у нас это не сработает» зачастую в той или иной отрасли не хотят даже подумать о том, чтобы заимствовать новую систему или модель извне. Управление ценами имеет свою собственную историю применения в каждом секторе экономики, что затрудняет реализацию изменений.

Говоря это, мы осознаем, что многие отрасли могли бы поучиться у соседей тому, как улучшить ценообразование у себя. Различные характеристики часто служат объяснением, почему одни отрасли год за годом дают прибыль, в то время как другие упорно держатся за свою традиционно низкую маржу.

### **1.3.3. Управление ценами как процесс**

Когда речь заходит о ценах, учебники традиционно ставят во главу угла ценовые решения, или, говоря точнее, ценовую оптимизацию. Наше определение процесса управления ценами всеобъемлющее и в то же время более конкретное. Итак, наше определение. Процесс управления ценами – это система правил и процедур установления и реализации цен. Сюда входят следующие аспекты.

- Информация, модели, правила принятия решений и оптимизация.

- Организация, обязанности и льготы.
- Компетенции, квалификации, обучение и переговоры.
- ИТ-поддержка.

Мы рассматриваем этот процесс в следующей последовательности:

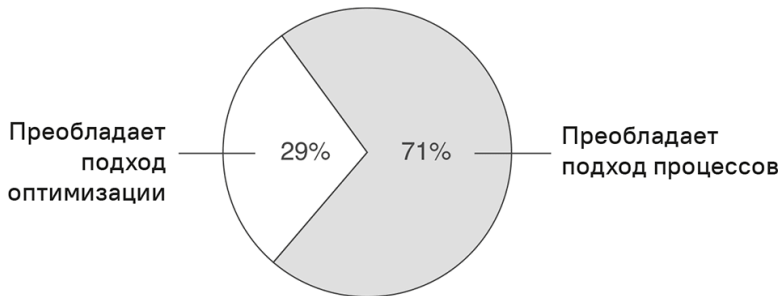
«Стратегия → Анализ → Решение → Реализация».

Ценовые решения и ценовую оптимизацию можно воспринимать как составные части всеобъемлющего процесса управления ценами. Оптимизация цен обычно занимает ключевое место в научной литературе. Однако прочие подпроцессы управления ценами не менее важны. Внедрение новой модели автомобиля или нового фармацевтического продукта – это в основном проблема, связанная с ценовой оптимизацией. Но чтобы установить цену на запчасти от автопроизводителя, необходимо рассматривать весь процесс в целом. Разумеется, невозможно оптимизировать отдельные цены на тысячи разных запчастей. Для фармацевтической компании характерна та же неоднородная ситуация. Продажи через аптеки и через больницы ставят изготовителя лекарств в совершенно различные ситуации. Любая компания, вынужденная соотноситься с целым рядом разнообразных обстоятельств, должна разработать систематические процессы управления ценами.

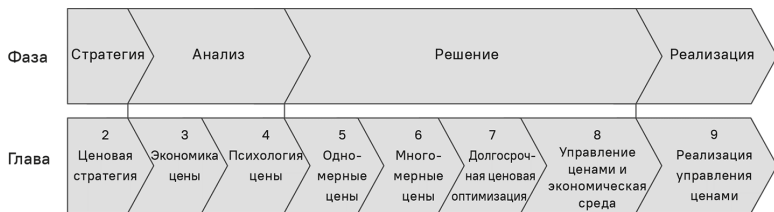
Существует один интересный вопрос: что преобладает на практике – подход, связанный с оптимизацией или с про-

цессом? Мы обсуждали оба варианта со многими компаниями. Внушительное большинство (71 %) заявили, что подход, связанный с процессом, более актуален. Напротив, оставшиеся 29 % считают доминирующей темой ценовые решения и оптимизацию цен. Разбивка показана на рис. 1.8. Конечно, подобный результат зависит от выбора компаний-respondентов и отраслей, в которых они функционируют. Так, в автомобильной индустрии описание процессов ценообразования всегда играет заметную роль. Riekhof и Lohaus [17] в своем исследовании обнаружили, что более 70 % компаний имеют в наличии подробное описание процессов. В конечном итоге управление ценами играет ключевую роль в практической деятельности, и подход, связанный с процессами, завоевывает всё большее признание [18].

Однако в литературе значение процессов управления ценами не приведено в соответствие с их применением на практике. Вот уже несколько лет исследователи вплотную занимаются процессами управления ценами [19, 20].



**Рис. 1.8.** Практическая взаимосвязь ценовых решений/оптимизации и процесса управления ценами



**Рис. 1.9.** Подход к прайс-менеджменту с точки зрения процесса и структура книги

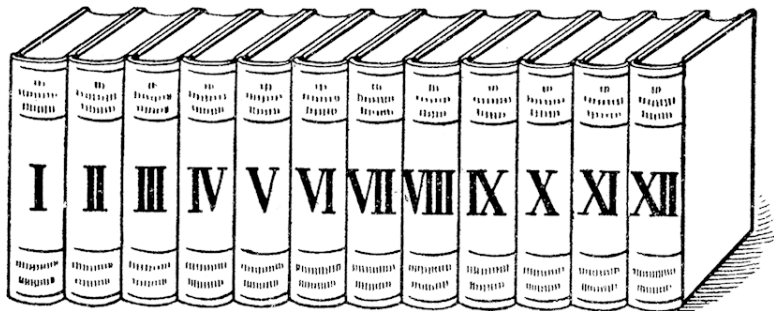
Однако задача проведения эмпирических исследований данных процессов оказалась трудна по нескольким причинам. Во-первых, многие компании не сумели понять, что управление ценами – это процесс [21]. Во-вторых, изучение этих процессов, которые зачастую непрозрачны и не задокументированы, требует глубинного внутреннего и отраслевого исследования, что связано с большими затратами вре-

мени и труда. В-третьих, в большинстве организаций процессы управления ценами строго конфиденциальны. К примеру, поставщики автомобильной отрасли и розничные сети продуктов питания и бакалейных товаров не желают создавать у своих покупателей даже малейшего впечатления, что вопросу цен уделяется много времени и средств. Короче говоря, научное исследование процессов управления ценами сталкивается с существенными препятствиями.

Основанный на ресурсах взгляд на прайс-менеджмент хорошо вписывается в процессно-ориентированный контекст. Что же касается стратегии, то существуют две научные школы. Одна определяет стратегию, исходя из рыночных возможностей, а другая опирается на внутренние компетенции, или ресурсы. В этом смысле компетенция в управлении ценами классифицируется как ресурс, приобретающий всё большее значение [22]. Существуют эмпирические доказательства, что компании с высоким уровнем компетенции в прайс-менеджменте в долгосрочном масштабе показывают лучшие результаты [23].

В этой книге в целом мы следуем процессно-ориентированному подходу, представленному на рис. 1.9.





## **1.4. Источники знаний в области прайс-менеджмента**

В наше время прайс-менеджмент основывается, к своей выгоде, на широком спектре источников знаний. Сюда относятся как теоретические, так и практические дисциплины. Теоретические источники – это научная литература по макро- и микроэкономике, маркетингу, бихевиористской экономике и исследованиям мозга. Практические источники – это консультанты узких специализаций, разработчики программного обеспечения, инновационные компании и популярные авторы.

### **1.4.1. Макроэкономическая теория цен**

Данная область исследований занимается взаимодействием спроса и предложения, общей экономической эффективностью ценовой системы, а также вопросами рыночного равновесия. Данная поддисциплина жизненно важна для экономической политики, а также для деятельности регуляторных органов в отношении трудовых отношений, конкуренции, антитрастовых мероприятий и т. д. Эта наука помогает нам в понимании рынков и рыночных механизмов, хотя и предлагает ограниченные сведения относительно принятия ценовых решений и управления ценами на уровне бизнесов.

## **1.4.2. Микроэкономика**

Ученые, следуя неоклассической парадигме, разработали модели, характеризующиеся теоретической строгостью, очень точными допущениями и нормативными утверждениями. Классическая модель ценовой оптимизации, согласно которой оптимальная цена определяется равенством удельных доходов и удельных затрат, является одним из типичных результатов деятельности в этой научной области. Микроэкономические модели способствуют теоретическому пониманию проблемы, важность которой трудно переоценить. Микроэкономика вносит существенный вклад в прайс-менеджмент.

## **1.4.3. Научный маркетинг**

Начиная с 1970-х годов данная дисциплина занималась главным образом эмпирическими исследованиями цен и продвижением методов их измерения. Научный маркетинг внес существенный вклад в наш комплекс знаний, а также способствовал пониманию инновационных ценовых структур, таких как нелинейное ценообразование, пакетирование цены, фиксированные ставки, условно-нулевые цены и ценовые акции для нескольких участников покупки (multi-person pricing). Один из методов измерения цены – совместное из-

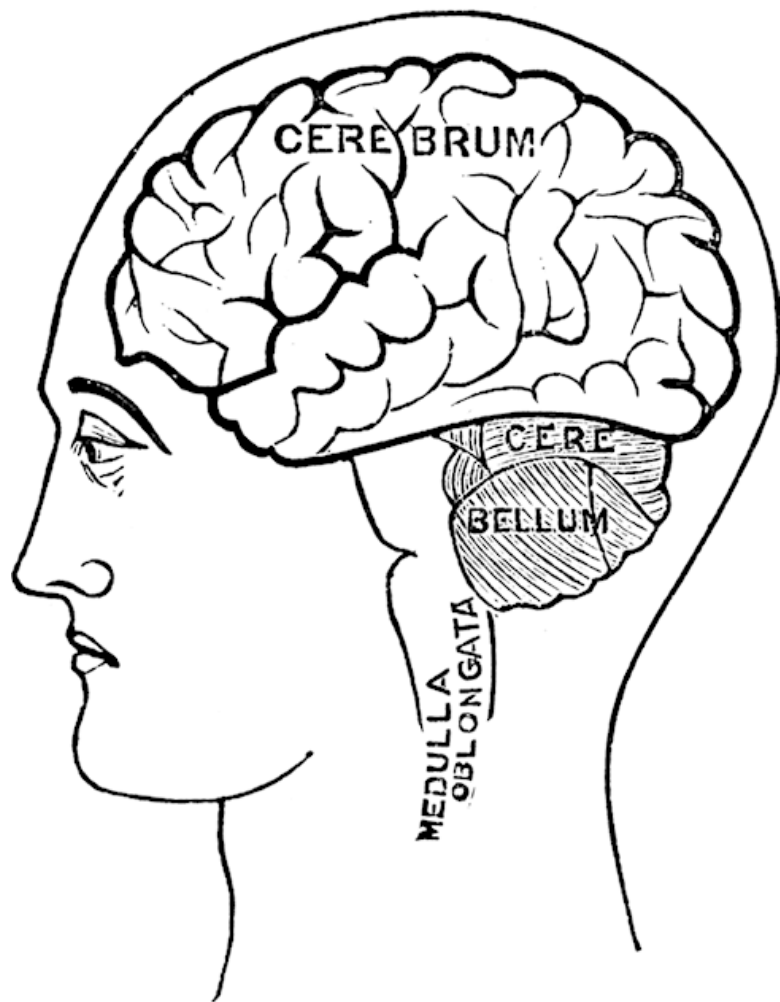
мерение – заслуживает особого упоминания. Он дает возможность одновременной квантификации пользовательской полезности и желания заплатить за продукт. За последние два десятка лет процессно-ориентированные или организационные аспекты выдвинулись на передний план.

### **1.4.4. Поведенческая экономика**

Поведенческая экономика – это относительно недавняя дисциплина, которая приобретает всё больший вес. В ее основе лежат, прежде всего, экспериментальные исследования, а не теория. Многие явления, выявленные в процессе экспериментов, релевантны с точки зрения управления ценами. Они ставят под вопрос информацию и рациональные предположения классической экономики. Тем не менее многие вопросы остаются нерешенными. Зачастую неясно, до какого предела можно пойти в формулировании общих выводов на основании экспериментальных результатов. Точно так же не совсем ясно, в каких обстоятельствах такие выводы применимы, а в каких нет. Поведенческая экономика междисциплинарна по своей природе. Экономисты, психологи и социологи стараются приоткрыть покров тайны, окутывающей феномен цены. Эта инновационная дисциплина вносит новые ценные объяснения и смыслы в разработку бизнес-моделей и ценовых структур.

## **1.4.5. Исследования мозга**

Исследования мозга – это новейшая научная область, относящаяся к управлению ценами. Ее можно рассматривать как подраздел бихевиористских наук. Используя последние изобретения, ученые наблюдают и измеряют воздействие цены и других маркетинговых стимулов на человеческий мозг. Уже накоплен значительный объем результатов, обладающих потенциальным значением для управления ценами, но трудно сказать, как именно они будут применяться на практике [24].



## 1.4.6. Ценовой консалтинг

Насколько нам известно, термин «ценовой консультант» первым ввел в употребление покойный Дэн Наймер [25]. Это было в 1970-е, когда Наймер работал сам по себе. С тех пор мы стали свидетелями взлета нескольких консалтинговых фирм, специализирующихся в прайс-менеджменте. Компания Simon-Kucher & Partners, основанная в Германии в 1985 году, считается первооткрывателем и лидером мирового рынка в этой области. В настоящее время в 37 офисах компании в 25 странах мира работают более 1200 сотрудников. Помимо Simon-Kucher & Partners, существует целый ряд других, менее крупных специализированных консалтинговых компаний, прежде всего, в США и в Европе. Профессиональное общество по ценообразованию США (PPS) со штаб-квартирой в Атланте также принадлежит к данному сообществу. PPS регулярно проводит конференции в США, Европе и Азии по различным аспектам управления ценами, издает несколько журналов по ценовым вопросам, предлагает программы обучения и подготовки, осуществляет официальную сертификацию. В отличие от ученых-теоретиков, ценовые консультанты ориентированы на практику и практическое применение знаний. Они берут концепции, разработанные в рамках научных исследований, и применяют к реальным бизнес-проблемам. Подобная передача зна-

ний от теории к практике способствовала распространению новых методов ценообразования по всему миру.

### **1.4.7. Программное обеспечение для прайс-менеджмента**

По мере того как информационные технологии всё глубже проникают в управленческую сферу, компании передают всё больше операционных функций корпоративному или специализированному программному обеспечению (ПО). Эта тенденция привела к разработке программных пакетов и появлению поставщиков ПО, приверженных идее прайс-менеджмента. Эволюция началась с систем управления доходами предприятия, которые сначала были активно взяты на вооружение авиакомпаниями, а к настоящему времени распространились на другие сектора, к примеру, гостиничный бизнес, аренда автомашин и паркинги. Современное ПО управления ценами используется сегодня для многих продуктов и услуг. В контексте Big Data такие приложения становятся ещё актуальнее. Искусственный интеллект и машинное обучение также вносят свой вклад в расширение наших познаний в сфере ценообразования. С их помощью компании способны полностью или частично автоматизировать ценовые решения.



## **1.4.8. Новаторы ценообразования**

В недавнем прошлом мир стал свидетелем волны инноваций в управлении ценами. Большая их часть (хотя далеко не все) вышла из среды интернет-компаний. Ярким примером является модель «фримииум», куда входит базовая версия продукта или услуги по нулевой цене (бесплатно), и премиум-версия, которая уже предлагается по цене выше нуля. Другие варианты включают такие схемы, как система оплаты по мере использования (pay-per-use), фиксированные ставки, системы предоплаты, модели «плати сколько хочешь» или «назови свою цену», а также бихевиористское ценообразование, к примеру, страхование «плати как едешь». В последнем случае надбавка зависит от фактического поведения водителя, которое регистрируется установленным в машине прибором. И, похоже, волна инновационных ценовых моделей не собирается спадать. В ближайшие годы мы ожидаем очередных новшеств, особенно в онлайн-сфере.

## **1.4.9. Популярная литература**

От общественности не ускользнул тот факт, что цена — это очень действенный маркетинговый инструмент, поэтому применять его нужно осознанно. И неудивительно, что популярные авторы активно взялись за эту тему. Одна из наи-

более известных книг на данную тему под названием «Это дорого или дешево? Психология цены» принадлежит перу американца Уильяма Паундстоуна [26], автора многочисленных трудов на другие «горячие» темы. К этой категории принадлежит также книга Ричарда Маккензи «Почему попкорн так дорог в кинотеатрах, и другие принципы ценообразования» [27]. Все эти книги предназначены не столько для тех, кто принимает решения по ценообразованию, сколько для потребителей. Встав на сторону потребителя, авторы критическим взором рассматривают разнообразные ценовые тактики и трюки.

Средства массовой информации также всё более критично подходят к тому, как бизнес управляет ценами. Когда прошел слух, что Amazon меняет цены в зависимости от времени суток, СМИ немедленно отреагировали целым потоком публикаций. Говорят, что в Японии компания Coca-Cola отказалась от намерения менять цены в торговых автоматах в зависимости от температуры из-за негативной реакции в прессе и бурной общественной реакции, когда о таких планах стало известно. Газеты и журналы регулярно пишут о различных ценовых стратегиях.

В 2016 году Evian, дочерняя компания Danone и один из ведущих мировых брендов минеральной воды, сократила емкость популярной бутылки воды в Германии с 1,5 до 1,25 литра, одновременно подняв цену. За это престижнейшая национальная ежедневная газета окрестила Evian «Об-

маном года – 2016» [28].

Интернет обеспечивает нам прозрачность цен, поэтому мы ожидаем, что писатели и СМИ также улучшат свой критический мониторинг и «надзор» за ценовым поведением. Но известия не всегда носят негативный оттенок. СМИ сообщают нам и об инновационных, оригинальных подходах к ценообразованию, обеспечивая новый контекст и идеи для управления ценами не только практикам, но и теоретикам. Мы поговорим об этом подробнее в главе 14.



## **1.5. Правовое поле управления ценами**

Управление ценами является предметом правового регулирования, задача которого – не допустить ограничения конкуренции в бизнесе и злоупотреблений в назначении цен. Регулирование ограничивает свободу компаний в плане ценообразования, чтобы поддержать конкуренцию и защитить потребителей. Регуляторно-правовые нормы, основанные на национальном и международном (например, европейском) законодательстве, образуют достаточно противоречивую массу правил и инструкций. Кроме того, антимонопольное, конкурентное законодательство, законы в защиту потребителей постоянно меняются. Но не только законодательные и регуляторные органы непрерывно вводят новые правила. В управление ценами вмешиваются и надзорные органы (антимонопольные, занимающиеся защитой конкуренции). Наконец, суды устанавливают прецеденты, принимая основополагающие решения на основе упомянутых новых законов и нормативных актов.

Ниже мы приводим примеры пакетов законов и нормативных актов некоторых стран, особенно важных с точки зрения прайс-менеджмента.

### **1.5.1. США**

В США нарушения антимонопольных законов, ценовые картельные соглашения и т. д. считаются преступлениями, которые могут караться тюремным заключением на срок до 10 лет. Ценовая дискриминация строго воспрещена для всех компаний, а не только для лидеров рынка или основных поставщиков. Закон Клейтона, § 2, гласит: «Признается незаконной [...] дискриминация в ценах между различными покупателями товаров одинакового сорта и качества». Цены, однако, могут отражать разницу в изготовлении или других издержках. Даже тот, кто пользуется более выгодной ценой, технически может быть признан нарушителем закона: «Незаконным для любого лица [...] будет склонять к дискриминации по ценам или пользоваться таковой, в силу запрета на подобные действия».

В штатах Нью-Йорк и Калифорния считается противозаконным предлагать мужчинам и женщинам разные цены на одинаковые или сходные услуги, например, на парикмахерские.

### **1.5.2. Евросоюз**

Поведение или действия, которые потенциально способны ограничить торговлю между государствами – членами ЕС

и помешать конкуренции, находятся в ЕС под запретом, согласно статье 101 Договора о функционировании ЕС. Сюда входят соглашения относительно фиксирования ценовых и торговых условий, деления рынков по географическим и другим критериям, ограничения объемов производства или продаж или применения разных условий к продукции одного уровня качества, если это ставит торговых партнеров в невыгодные условия.

Статья 102 Договора о функционировании ЕС запрещает злоупотребление доминирующим положением на рынке. Бизнес занимает доминирующую рыночную позицию, если он не встречает реальной или потенциальной конкуренции на рынке продукции или на географическом рынке, поскольку в этом случае он получает возможность действовать независимо, без учета конкурентов, покупателей или поставщиков.

### **1.5.3. Глобальный уровень**

Нарушения антимонопольных законов связаны с существенными рисками. Если, к примеру, некий набор условий, предлагаемых поставщиком, или один из ценовых компонентов по контракту нарушает антимонопольное законодательство, из-за этого весь контракт может быть объявлен недействительным. Жертвы дискриминации со стороны доминирующего рыночного игрока могут потребовать в его от-

ношении судебного запрета и возмещения денежного ущерба. Нарушения антимонопольных законов также считаются во многих юрисдикциях уголовными преступлениями, которые караются крупными штрафами и даже тюремным заключением. Большинство юрисдикций не делают исключений и не одобряют ценовых сговоров и прочих подобных действий. Иными словами, бизнес должен здраво оценивать правовые риски.

Помимо законов и регуляторных актов, в отдельных странах существует немало судебных решений и прецедентов, относящихся к управлению ценами. Этот комплекс юридических справочных материалов постоянно растет, расширяется и уточняется. Поэтому мы решили ограничиться кратким обзором, не отводя специальной главы для подробного разбора конкретных законов и нормативных актов.

### **1.5.4. Деятельность антимонопольных органов**

Практически в каждой стране есть ведомство, занимающееся разоблачением ценовых картелей. Деятельность таких ведомств в последние несколько лет стала набирать активность.

В США эту надзорную роль играет Министерство юстиции и Федеральная торговая комиссия. В Европе данная ответственность возложена на национальные антимонополь-

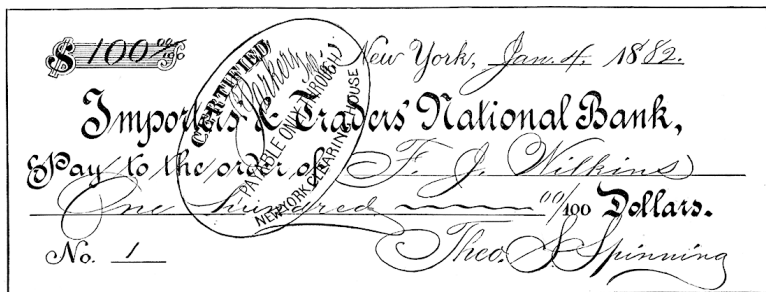


ные ведомства и Еврокомиссию. В 2016 году Еврокомиссия оштрафовала четырех изготовителей грузового транспорта на общую сумму почти в €2,93 млрд. Это был крупнейший штраф за всю историю Евросоюза. А самый крупный штраф, наложенный на отдельную компанию в Европе, составил €1,09 млрд – за участие в вышеозначенном картеле была наказана компания Daimler [29]. В США корпорацию Apple сочли виновной в договоренности с пятью издателями о повышении цен на электронные книги в 2015 году и приговорили к штрафу в \$450 млн в счет выплат по соглашению [30].



В США нарушители антимонопольных законов и актов, как мы уже говорили, могут быть приговорены к тюремному заключению. В «самом масштабном за всю историю рас-

следовании ценовых сговоров», которое проводилось в отношении ведущих (в основном японских) автопроизводителей, 12 ответчиков были признаны виновными, приговорены к тюремному заключению и общему штрафу в \$1 млрд. В 2015 году был вынесен приговор на самый длительный срок заключения до того времени. Из-за завышения цены на пути от США до Пуэрто-Рико глава логистической компании Sea Star Line получил 5-летний срок заключения [31].



Важную роль в разоблачении картельных сговоров могут сыграть отдельные лица или компании, готовые дать показания против сообщников. Компаниям, сотрудничающим с властями и разоблачающим картель, могут снизить наказание или вообще избавить от него. Экономические последствия для компаний – участников картелей не ограничиваются выплатой официальных штрафов. Клиенты, которых это затронуло, могут подать иски о возмещении ущерба, и

это делается всё чаще. Государство не распространяет свидетельский иммунитет на подобные иски.

Мы настоятельно советуем всем компаниям очень внимательно относиться к законности и соблюдению юридических норм при совершении любых ценовых действий. Необходимо изучить правовые нормы до того, как реализовывать ценовую стратегию, и в идеале делать это на ранних стадиях планирования. В большинстве случаев приходится обращаться к услугам юристов. Юридическая экспертиза применяется всеми компаниями, занимающими на рынке доминирующие позиции. Организация ценовых картелей становится всё более рискованным делом, и компании в рамках программ соблюдения нормативных актов внедряют внутренние стандарты поведения, препятствующие незаконной ценовой деятельности сотрудников и руководства.

## **1.6. Существующие тенденции в прайс-менеджменте**

### **1.6.1. Цены и управленческое мышление**

Эта книга посвящена в первую очередь управлению ценами на продукты и услуги. Здесь рассматриваются бизнес-модели, структура цен, а также то, как компания устанавливает и реализует отдельные цены. Мы полагаем, что продавец, будь то изготовитель, посредник или сервисный провайдер, обладает определенной свободой в вопросах установления и реализации цен. Цена – главный рычаг рыночной экономики. Есть множество сегментов, ценообразование в которых мы в этой книге не рассматриваем. Сюда относится ценообразование на фондовых и товарных биржах, контролирование цен на золото, оценка рыночной стоимости корпоративных и других активов, установление уровня заработной платы на рынках труда, тендеры на правительственные контракты, установление цен на недвижимость и произведения искусства, тактика и поведение в тендерных процедурах. Фундаментальные законы спроса и предложения действуют на всех этих рынках, но природа и специфические характеристики соответствующих ценовых систем могут сильно отличаться друг от друга. Заинтересованным читателям мы ре-

комендуем обратиться к специальной литературе по указанным рынкам.

Мы видим, как цена всё чаще становится важным аспектом таких областей нашей жизни, в которых вопросы спроса и предложения традиционно определялись не ценообразованием, а иными нормами и правилами. Сюда относятся, к примеру, услуги, ранее всегда предоставлявшиеся государством, религиозными или благотворительными организациями на бесплатной основе. Но миновали времена, когда считалось сомнительным с точки зрения морали брать плату за такие услуги. Пользование общественными дорогами было бесплатным, школьное обучение – тоже, некоторые другие услуги также традиционно являлись неотъемлемой частью пакета «всё включено». А в некоторых сферах сама идея брать деньги считалась табу.

Но жизнь меняется быстро. Как пишет американский философ Майкл Дж. Сэндел [32] в своей книге «Что нельзя купить за деньги. Моральные ограничения свободного рынка», цены проникают в очень многие сферы нашей личной жизни. За \$85, цену 5-летнего членства, путешественники могут вступить в Pre-Check – программу Управление транспортной безопасности (TSA) США и без очереди проходить линию безопасности в аэропортах [33]. Сегодня в программе зарегистрировались свыше 5 млн человек, более 200 аэропортов и 42 авиалинии США. В 94 % случаев время ожидания для членов TSA Pre-Check составляет менее 5 минут

[34]. Стоимость въезда в США из-за рубежа – \$14. Это цена регистрации в ESTA (Электронной системе авторизации въезда). В некоторых местностях США водители могут заплатить за право движения по выделенной полосе в час пик, а цены варьируются в зависимости от транспортного потока. Специалисты по рыночным структурам предлагают внедрить более генерализованную систему ценообразования на транспорте, которую можно было бы применять на любых дорогах. По оценкам, сегодня заторы в движении в мировом масштабе обходятся в \$1 трлн. Современная технология позволяет осуществлять мониторинг и устанавливать цены за пользование дорогами в режиме реального времени. Авторы считают эффективное ценообразование по критерию использования «неизбежным будущим дорог» [35].

За \$1500 в год некоторые врачи в США дают пациентам номер своего личного мобильного телефона с обещанием быть на связи круглосуточно.

В Афганистане наемники от частных фирм зарабатывают от \$250 до \$1000 в день за участие в боях. Цена зависит от квалификации, опыта и гражданства. В Ираке и Афганистане бывали времена, когда число воюющих контрактников, нанятых частными фирмами, превышало численность местного контингента Армии США [36].

За \$6250 в Индии можно нанять суррогатную мать. Фиксированная цена на неограниченное количество суррогатных матерей из Индии плюс дополнительная договоренность

за двойню или тройню составляет \$60 000 [37].

Можно купить право на иммиграцию в США за \$500 000. Поговаривают также о приеме в престижные университеты на аукционной основе – кто даст больше.

В большинстве гостиниц и мотелей США курение запрещено. Но кое-где за нарушение этого правила установлен штраф – \$200. Можно рассматривать это как цену, которую гость платит за «привилегию» покурить в номере.

Всё чаще мы видим стикеры с ценами на самых разных предметах – верный знак, что рыночные и ценовые механизмы всё глубже вторгаются в нашу повседневность. Такое вторжение цен в сферы, традиционно находящиеся вне подчинения рыночным нормам, является одной из примечательных перемен нашего времени. Вот что об этой тенденции пишет Сэндел [32]: «Придя к ситуации, когда определенные вещи могут покупаться и продаваться, мы решили, по крайней мере неявно, что было бы целесообразно рассматривать их в качестве товаров, инструментов, приносящих определенную выгоду. Однако не всё может быть оценено с этих позиций. Наиболее очевидным примером этого является сам человек».

Хотя мы призываем обратить внимание на данную тенденцию, на этом мы пока закончим. В нашей книге мы ограничимся вопросами управления ценами в бизнесе, но приложим все усилия, чтобы ознакомить читателя с выводами и результатами исследований возможно большего круга соот-

ветствующих дисциплин. Цель данного холистического подхода – обрисовать многоликую природу явления, которое мы именуем «цена».

## **1.6.2. Цена и власть**

Конкуренция существует не только между компаниями, предлагающими аналогичные товары. Она имеет место и на протяжении всей цепочки создания стоимости, когда фирмы соперничают за свой кусок общего экономического пирога. И соперничество на протяжении цепочки становится всё ожесточеннее.

Сила (значение) ценовой политики становится все более важной. Эта способность представляет собой большую или меньшую власть поставщика получать от потребителей желаемую стоимость, невзирая на конкуренцию. Но у ценообразовательной способности есть и обратная сторона – покупательная способность, то есть власть покупателя диктовать цены своим поставщикам. До каких пределов простирается власть диктовать цены? Говорят, что производители автомобилей обладают большой ценообразовательной властью в отношении своих клиентов и значительной покупательной властью в отношении своих поставщиков. Покупательная способность может быть очень высокой в олигополизированных индустриях или среди крупных ритейлеров. На большинстве высокоразвитых рынков на долю четырех – пяти сетей про-



довольственных магазинов приходится 80 % продаж и даже более. Легендарный инвестор Уоррен Баффет [38] считает ценообразовательную способность самым важным критерием при оценке стоимости активов предприятия. Стоимость бренда точно так же в конечном итоге определяется возможностью делать премиальные надбавки к его цене.

Французский социолог Габриель Тард (1843–1904) [39] первым ввел понятие о властном аспекте как краеугольном камне ценового феномена. Он сравнивал любую договоренность о цене, заработной плате или процентной ставке с перемирием между воюющими сторонами. Подобное толкование кажется вполне справедливым, если взять примером переговоры между профсоюзами и работодателями по поводу размера заработной платы. Перемирие продолжается только до того момента, пока не начинается следующий виток военных действий, а на горизонте вырисовывается перспектива забастовки. Установление и реализация цен – это форма борьбы за власть между продавцом и покупателем. Это не игра с нулевой суммой, однако способ деления пирога между продавцом и покупателем в значительной мере определяется ценой.

В действительности большинство компаний считают свою ценообразовательную способность весьма ограниченной. В своем «Глобальном исследовании ценообразования» фирма Simon-Kucher & Partners [40] проанализировала сведения, полученные от 2713 менеджеров из 50 стран мира. Всего

треть респондентов указали, что их компания обладает высокой ценообразовательной способностью. Остальные 67 % посчитали, что их компании не способны реализовать цены в такой степени, чтобы добиться приемлемой доли прибыли.

Методы влияния на цены становятся всё жестче. Если говорить о примерах, то конфликт между Volkswagen (VW) и его поставщиком Prevent привлек к себе самое пристальное внимание. VW пришлось на несколько дней остановить сборочный конвейер, потому что Prevent приостановил поставку компонентов. Один из респондентов назвал эту баталию «войной в автомобильной индустрии». Он объясняет: «Поставщики и автопроизводители не могут существовать друг без друга, однако власть между ними распределяется неравномерно. Поставщики постоянно жалуются, что они отданы на милость производителей» [41].

В одной статье, озаглавленной «Высокие цены и форс-мажор», рассказывалось, как химическая индустрия останавливала завод за заводом, ссылаясь на форс-мажорные обстоятельства, чтобы в результате на порядок повысить цены [42]. Яростные ценовые баталии ведутся между крупными издателями и библиотеками. «Университет прерывает переговоры с компанией Elsevier» – сообщают СМИ. Директор университетской библиотечной системы обвинил Elsevier в «жадности» и «погоне за барышами» [43]. С аналогичными нападка́ми сталкиваются поставщики инновационных фармацевтических препаратов. Компания Gilead установила це-

ну в \$94 500 за 12-недельный курс своего препарата для лечения гепатита С, то есть \$1125 за одну таблетку. Такая цена навлекла на компанию сильнейший прессинг со стороны страховых компаний, медиков и политиков [44].

Даже потребители проявляют всё большую активность, пытаясь проявить собственную власть над ценами. Свыше 10 000 французских водителей подали коллективный иск против операторов автомагистралей за то, что те, по их мнению, назначали завышенные цены на пропускных пунктах [45]. Такие баталии за власть над ценами возникают всё чаще и становятся всё напряженнее с развитием Интернета. А в будущем власть над ценами приобретет еще большую значимость.

### **1.6.3. Цена и топ-менеджмент**

Еще одной важной тенденцией нашего времени является растущее внимание, которое топ-менеджмент уделяет ценам. В рамках «Глобального исследования по ценообразованию» компании Simon-Kucher & Partners [40] примерно 82 % респондентов со всего мира заявили, что члены высшего руководства начинают играть более активную роль в ценообразовании. Это объясняется несколькими причинами.

Во-первых, топ-менеджеры и руководители осознают, что их компании либо истощили потенциал снижения цен, либо в будущем их ждут большие трудности с достижением це-

левых показателей по прибыльности. В то же время они начинают понимать, что до сих пор пренебрегали профессиональным отношением к управлению ценами. Совершенно очевидно, что члены высшего руководства и главы компаний всё яснее осознают ведущую роль цены как драйвера прибыли. Но подобные мысли не должны ограничиваться лишь желанием получить краткосрочную прибыль. Нужно думать шире, в терминах акционерной стоимости. Как показывают некоторые исследования, неверные шаги на пути управления ценами очень быстро подрывают рыночную стоимость компании. А в других работах доказывается, что компании могут повысить рыночную капитализацию с помощью «умного» ценообразования.

Когда топ-менеджмент включается в процесс ценообразования, мы отмечаем значительный эффект с точки зрения результативности компании. В табл. 1.1 показано, как вовлеченность высшего руководства влияет на ценообразовательную способность, успехи в повышении цен и повышение маржи прибыли и показателя EBITDA (объем прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации / доналоговая прибыль).

Когда топ-менеджмент занимается управлением ценами, наблюдаются мощные улучшения по всем индикаторам. Определенно, участие руководства дает свою отдачу. Это не означает, что топ-менеджеры обязаны отвечать за отдельные ценовые решения. Скорее, они должны создать правильную

рамочную структуру ценообразования. На эту тему мы поговорим подробнее в главе 9.

Инвесторы, как и топ-менеджеры, начинают уделять больше внимания ценообразованию. Частично этому процессу придало динамизм высказывание Уоррена Баффета о том, что власть над ценами – важнейший фактор, определяющий рыночную капитализацию. Теперь вопросы ценообразования чаще поднимаются на ежегодных собраниях акционеров и выездных презентациях, в инвестиционных аналитических отчетах и в корпоративной отчетности.

**Таблица 1.1.** Эффект участия высшего руководства на примере избранных KPI [40]

Ключевой показатель эффективности (KPI)	Участие высшего руководства		
	Нет (%)	Есть (%)	Изменение (%)
Сильное влияние на цены	26	35	+35
Успешная реализация повышения цен	50	59	+18
Улучшение маржи после повышения цен	57	72	+26
Улучшение показателя EBITDA после повышения цен	37	48	+30

## Заключение

Подведем итоги этой основополагающей главы.

- Есть всего три драйвера прибыли: цена, объем продаж и расходы. Цена особенно сильно влияет на прибыль.

- При прочих равных условиях повышение цен ведет к значительному улучшению показателей прибыли, в то время как снижение цен приводит к их резкому падению. Зачастую гораздо выгоднее обеспечивать рост путем повышения цен, чем объемов, или же, наоборот, снижать объемы, чем цены.

- Согласно сравнению показателей прибыли в международном масштабе, американские, немецкие, японские и французские компании годами недополучают прибыль. Возможно, основная причина этого кроется в неадекватном управлении ценами.

- Упрощенное и фундаментальное определение цены как количества денежных единиц, которое покупатель должен заплатить за единицу продукта, дает неверное представление, скрывая тот факт, что в реальности цены зачастую имеют сложную многомерную природу.

- Цена имеет несколько особых характеристик, которыми не обладают другие маркетинговые инструменты. Сюда относится скорость и сила ее влияния, незначительные первичные вложения и возможность моментально реагировать на ходы конкурентов.

- На деле осознание высшим руководством значения цены оставляет желать лучшего. Среди причин подобного несоответствия – разрыв между теорией и практикой, многомерность цены, сложные причинно-следственные связи, психологические феномены и барьеры реализации.

- Прайс-менеджмент следует рассматривать не только как

оптимизацию, но и как процесс, охватывающий стратегию, анализ, принятие решений и их реализацию.

- Прайс-менеджмент формируется на основе влияния и импульсов от различных областей науки. Среди них – макро- и микроэкономика, маркетинг, бихевиористская наука и исследования мозга. Дополнительная мотивация исходит из практической сферы и от ее представителей – консультантов, разработчиков программного обеспечения, инновационных компаний и из популярной литературы.

- Управление ценами регулируется правовыми рамками, которые становятся всё жестче, при этом дополнительную путаницу создает огромное количество нормативных актов. Регуляторы разоблачают всё больше ценовых картелей. Компании должны проводить очень тщательную правовую экспертизу, прежде чем предпринимать в ценовой области действия, которые могут быть расценены как ценовой сговор.

- Ценовые механизмы всё больше проникают в такие сферы, как образование, транспорт и здравоохранение.

- Власти над ценами уделяется всё больше внимания, поскольку по всей цепочке создания ценности ведутся битвы за контроль над распределением. Власть над ценами – важнейший фактор, определяющий рыночную стоимость предприятия.

- Мы становимся свидетелями всё большей вовлеченности высшего руководства компаний в вопросы управления ценами. Участие топ-менеджеров в этом процессе способ-

ствует упрочению ценообразовательной способности и улучшению финансовых результатов.

- Мы предвидим, что две последние тенденции сохранятся, и ожидаем от инвесторов повышенного интереса к вопросам управления ценами.

В этой главе кратко проанализированы важнейшие аспекты прайс-менеджмента. В следующих главах мы самым тщательным образом изучим многоликое явление управления ценами, держа в уме главную цель – получение прибыли.

## **Список использованной литературы**

1. Crow, D. (2015, January 08). T-Mobile US Emerges as Biggest Winner in Price War. Financial Times. P. 16.
2. Mehta, S.N. (21 июля 2014 г.). Global 500. The World's Largest Cooperations. Fortune. P. 95.
3. Ежегодные данные, опубликованные Instituts der Deutschen Wirtschaft (Немецкий институт экономических исследований), Cologne 2005–2011. С 2011 г. статистика не обновлялась.
4. Gladkikh, I. (2013). Pricing Strategy. Consumer Orientation. St. Petersburg: Graduate School of Management.
5. Albers, S., Mantrala, M.K. & Sridhar, S. (2010). Personal Selling Elasticities: A Meta-Analysis // Journal of Marketing Research. 47(5). P. 840–853.



6. Sethuraman, R., Tellis, G.J. & Briesch, R.A. (2011). How Well Does Advertising Work? Generalizations from Meta-analysis of Brand Advertising Elasticities // Journal of Marketing Research. 48(3). P. 457–471.
7. Friedel, E. (2014). Price Elasticity: Research on Magnitude and Determinants. Frankfurt am Main: Peter Lang.
8. Автор неизвестен (2014, November 28). Frühabends ist Benzin günstig. Kartellamt: Nach 20 Uhr steigen die Preise kräftig. Frankfurter Allgemeine Zeitung. S. 20.
9. Автор неизвестен (2012). Beschluss des Bundesrats: Benzinpreise kommen bald in Echtzeit. <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/beschluss-des-bundesrats-benzinpreise-kommen-bald-in-echtzeit/7430708.html>. По состоянию на 10 декабря 2014 г.
10. Feedvisor (2017). Price Wars: Overtaking Your Competition on Amazon. [http://rsdoades.com/img/portfolio/price\\_wars\\_web.pdf](http://rsdoades.com/img/portfolio/price_wars_web.pdf). По состоянию на 16 марта 2018 г.
11. OC&C (2012). Reaktion der Konsumenten auf Preiserhöhungen in ausgewählten Ländern weltweit. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/222384/umfrage/umfrage-zu-reaktion-der-konsumenten-auf-preiserhoehungen>. По состоянию на 16 декабря 2014 г.
12. Автор неизвестен (28 марта 2015 г.). Air Berlin macht einen Rekordverlust. Frankfurter Allgemeine Zeitung. S. 28.
13. Симон Г. (2015). Ценообразование и главы компаний.

Лекция прочитана на Весенней конференции Профессионального общества по ценообразованию. Даллас, 7 мая.

14. Müller, H.C. (15 декабря 2014 г.). Digitalisierung der Betriebswirtschaft. Handelsblatt. S. 14.

15. Nelius, Y. (2013). Organisation des Preismanagements von Konsumgüterherstellern: Eine empirische Untersuchung. Frankfurt am Main: Peter Lang.

16. Fassnacht, M., Nelius, Y. & Szajna, M. (2013). Preismanagement ist nicht immer ein Top-Thema bei Konsumgüterherstellern // Sales Management Review. 9 October. S. 58–69.

17. Riekhof, H.-C. & Lohaus, B. (2009). Wertschöpfende Pricing Prozesse: Eine empirische Untersuchung der Pricing-Praxis. PFH Forschungspapiere/Research Papers. Private Fachhochschule Göttingen. No. 2009/08.

18. Riekhof, H.-C. & Werner, F. (2010). Pricing Prozesse bei Herstellern von Fast Moving Consumer Goods. PFH Forschungspapiere/Research Papers. Private Fachhochschule Göttingen. No. 2010/01.

19. Wiltinger, K. (1998): Preismanagement in der unternehmerischen Praxis: Probleme der organisatorischen Implementierung. Wiesbaden: Gabler.

20. Simon, H., Bilstein, F. & Luby, F. (2006). Manage for Profit, Not for Market Share. Boston: Harvard Business School Press.

21. Breitschwerdt, F. (2011). Preismanagement von

Konsumgüterherstellern. Frankfurt am Main: Peter Lang.

22. Dutta, S., Zbaracki, M.J. & Bergen, M. (2003). Pricing Process as a Capability: A Case Study // Strategic Management Journal. 24(7). P. 615 –630.

23. Liozu, S.M. & Hinterhuber, A. (2013). CEO Championing of Pricing, Pricing Capabilities and Firm Performance in Industrial Firms // Industrial Marketing Management. 42(4). P. 633–643.

24. Müller, K.-M. (2012). Underpricing: Wie Kunden über Preise denken. Freiburg: Haufe-Lexware.

25. Simon, H. (2012). How Price Consulting is Coming of Age. In G.E. Smith (Ed.), Visionary Pricing: Reflections and Advances in Honor of Dan Nimer (P. 61–79). London: Emerald.

26. Poundstone, W. (2010). Priceless: The Myth of Fair Value (and How to Take Advantage of It). New York: Hill and Wang.

27. McKenzie, R. (2008). Why Popcorn Costs So Much at the Movies – And other Pricing Principles. New York: Springer Copernicus.

28. Автор неизвестен (2017, January 21). Evian ist Mogelpackung des Jahres. Frankfurter Allgemeine Zeitung. S. 18.

29. Menzel, S. (2016). Milliardenstrafe für Lkw-Kartell. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/eu-bestaft-daimler-und-co-milliardenstrafe-fuer-lkw-kartell/13896088.html>. По состоянию на 17 ноября 2016 г.

30. Автор неизвестен (2016). Apple to pay

\$450m settlement over US eBook price fixing. <https://www.theguardian.com/technology/2016/mar/07/apple-450-million-settlement-e-book-price-fixing-supreme-court>. Информация на 17 ноября 2016 г.

31. Connolly, R.E. (2014). US record 5-year jail price-fixing sentence imposed. <http://www.lexology.com/library/detail.aspx?g144dff9956-dacf-4072-8353-ca76efd13efc>. По состоянию на 17 ноября 2016 г.

32. Sandel, M.J. (2012). *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

33. Sharkey, J. (2014, December 02). A Look Back at the Year in Air Travel. *International New York Times*. P. 24.

34. Transportation Security Administration (2018). TSA Pre&check. <https://www.tsa.gov/precheck>. По состоянию на 22 января 2018 г.

35. Cramton, P., Geddes R.R. & Ockenfels, A. (2018). *Markets for Road Use – Eliminating Congestion through Scheduling, Routing, and Real-Time Road Pricing*. Working Paper. Cologne: University of Cologne.

36. Peters, H.M., Schwartz, M. & Kapp, L. (2016). *Department of Defense Contractor and Troop Levels in Iraq and Afghanistan: 2007–2016*. Congressional Research Service.

37. Lenzen-Schulte, M. (2015, April 10). Deine Zwillinge gehören mir. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. S. 9.

38. Из стенограммы выступления Уоррена Баффета перед Комиссией по расследованию причин финансового кризиса

(FCIC). 26 мая 2010 г.

39. Tarde, G. (1902). La Psychologie Économique. Paris: Alcan.

40. Simon-Kucher & Partners (2012). Global Pricing Study 2012. Bonn.

41. Kollenbroich, B. & Kwasniewski, N. (2016). Zulieferer gegen Volkswagen – Die Machtprobe. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-gegen-zulieferer-prevent-die-machtprobe-a-1108924.html>. По состоянию на 17 ноября 2016 г.

42. Freytag, B. (2015, May 23). Mit höherer Gewalt zu höheren Preisen. Frankfurter Allgemeine Zeitung. S. 30.

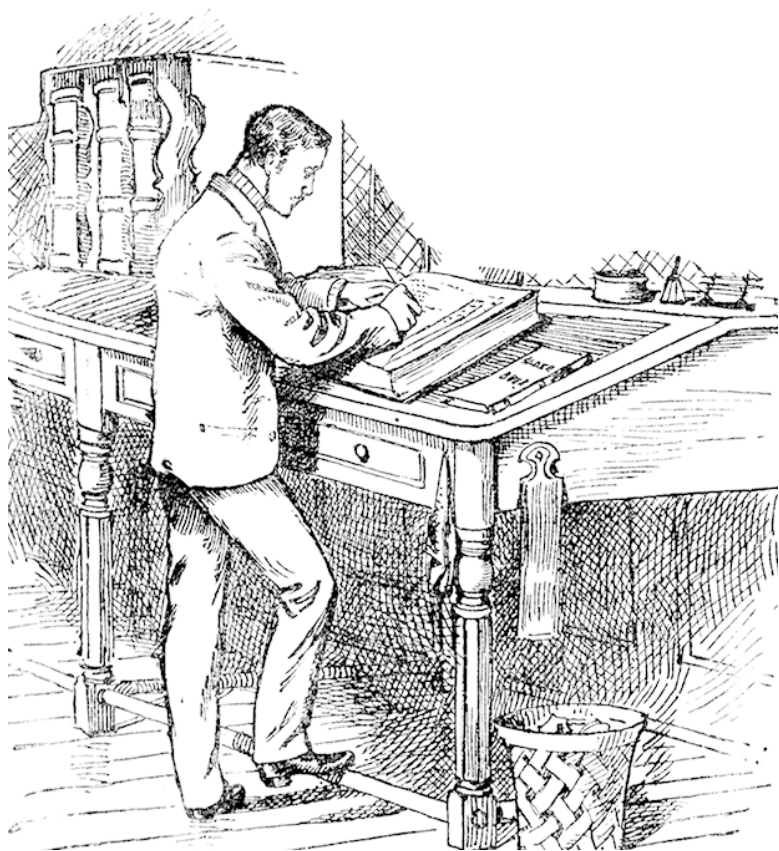
43. Автор неизвестен (11 февраля 2015 г.). Es gibt keine andere Erklärung als Gier. Frankfurter Allgemeine Zeitung. S. 4.

44. Автор неизвестен (11 февраля 2015 г.). The Race to Cure Rising Drug Costs. Financial Times. P. 7.

45. Автор неизвестен (14 февраля 2015 г.). Frankreichs Autofahrer verklagen Autobahnbetreiber. Frankfurter Allgemeine Zeitung. S. 22.

# Глава 2

## Ценовая стратегия



# Краткое содержание

Бизнес-стратегия определяет рамки политики ценообразования. Процесс начинается с формулирования целей, которые ставит перед собой бизнес. В общем, подобные цели многомерны, зачастую (в известной степени) противоречат друг другу, поэтому при установлении цен требуется расстановка приоритетов по целям. Ценовая стратегия компании сильнейшим образом влияет на акционерную стоимость. Верные стратегии способствуют устойчивому росту капитализации предприятия. А следование неверным стратегиям способно очень быстро подорвать его рыночную стоимость, в ряде случаев – бесповоротно. Фундаментальные решения всегда учитывают ценовое позиционирование. Обычно мы выделяем пять ценовых позиций: «люкс», «премиум», средняя, низкая и сверхнизкая. Мы изучим каждую из этих позиций, обращая внимание, в частности, на их соответствующую базу, маркетинговый инструментарий, возможности и риски. Рынкам свойственна динамика. Это означает, что ценовая позиция может изменяться вслед за изменениями рыночных условий. Однако процесс реализации подобных изменений может занимать длительное время, а корректировать последствия нелегко.

## 2.1. Цели

Стратегия – это наука и искусство развития и освоения всех ресурсов компании таким образом, чтобы обеспечить ей возможность длительного и прибыльного существования. Стратегия всеобъемлюща, она затрагивает все функции. Стратегия компании должна воплощать в себе корпоративное видение самого высокого уровня, но быть при этом конкретной и практической.

Разработка стратегии начинается с постановки целей компании. Потом на их основе формулируются конкретные задачи по управлению всеми аспектами бизнеса, включая цены. Наличие четких, не допускающих разночтения целей и задач – обязательное условие профессионального управления ценами. Но это легче сказать, чем сделать – разработка четких стратегических целей на практике может оказаться трудным делом.

Задачи ценовой политики не всегда формулируются четким образом, порой придавая больше значимости неявным целям перед явными. Как правило, корпоративные цели включают в себя:

- Цели повышения прибыльности (прибыль, доходность от продаж, окупаемость инвестиций, акционерная стоимость). Большинство компаний более-менее хорошо формулируют цели повышения прибыльности. Хотя подобные це-



ли на коротком временном горизонте зачастую разнятся, в конечном итоге самая важная долгосрочная цель – это увеличение акционерной стоимости.

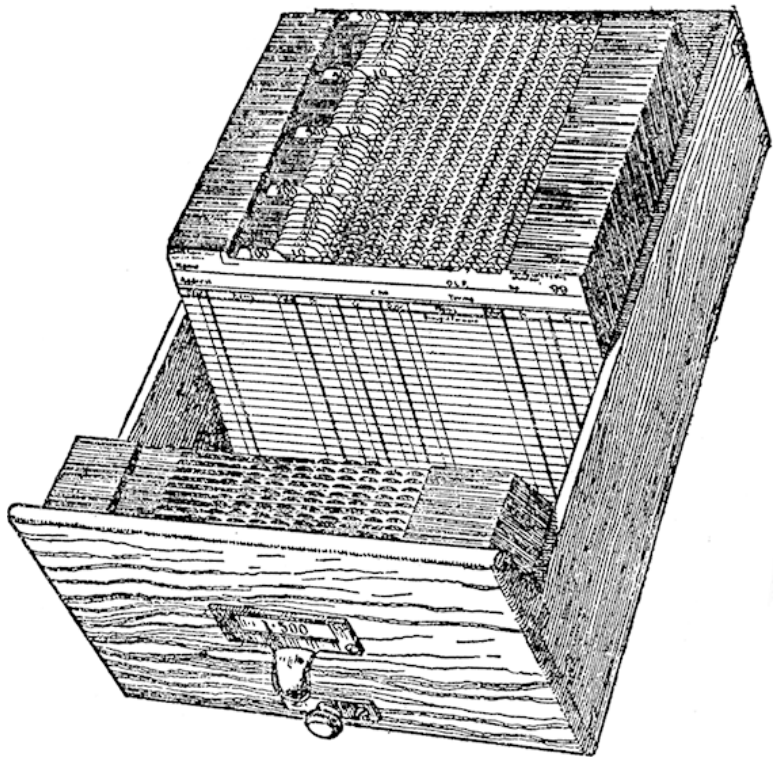
- Цели по росту и объемам (объемы, рыночная доля, доход или рост доходов). Цели по росту и объемам – это альтернативные цели, или индикаторы долгосрочной максимизации прибыли либо роста акционерной стоимости. С момента своего основания в 1994 году компания Amazon почти исключительно сконцентрировалась на росте и, как следствие, в первые два десятилетия не добилась существенной прибыли. В 2015 году компания вышла на уровень посленалоговой прибыли \$596 млн при доходе \$107 млрд, что дает маржу 0,56 %. В 2016 году доход Amazon вырос до \$136 млрд при посленалоговой прибыли \$2,37 млрд. Маржа – 1,7 %. К началу 2018 года, то есть за 3 года, рыночная капитализация компании почти удвоилась, составив \$669 млрд – громадный рост акционерной стоимости.

- Финансовые цели (ликвидность, кредитоспособность, соотношение собственных и заемных средств). Эти цели выходят на передний план, в частности, для новых компаний, у которых недостаточно капитала, или для компаний, испытывающих кризис.

- Цели, связанные с властью (лидерство на рынке, рыночное доминирование, общественное или политическое влияние). К примеру, Volkswagen ставит себе исключительную задачу: опередить Toyota по объемам продаж. Зачастую

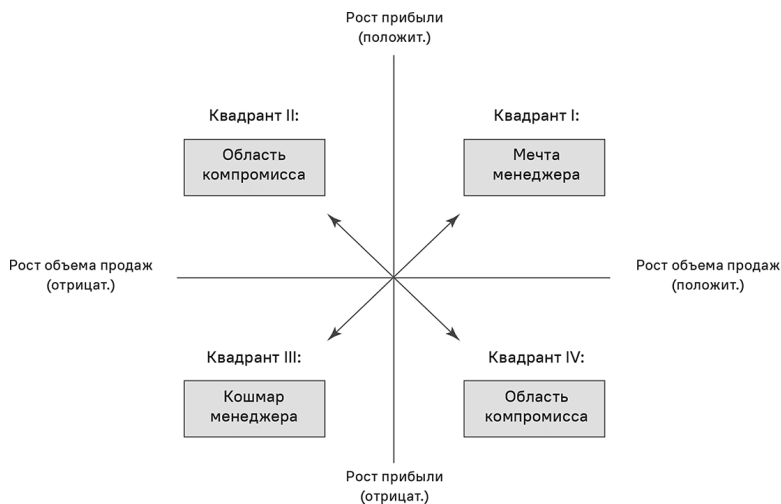
утверждают, что Google добивается доминирования на всех рынках, где заявляет свое присутствие. Бестселлер Питера Тиля «От нуля до единицы» мотивирует компании искать ниши, где они могли бы занять положение монополистов. Очень распространенная цель, которую ставят перед собой менеджеры, это победа над конкурентами.

- Социальные цели (создание/сохранение рабочих мест, удовлетворенность сотрудников, достижение масштабных общественных целей).



Следуя подобным целям, компания иногда принимает заказы по ценам, не покрывающим даже расходов, чтобы не сокращать рабочие места. Также компании могут заниматься перекрестным субсидированием продуктов или услуг, чтобы сделать их доступными для целевых сегментов потребителей, которые в противном случае не смогли бы их се-

бе позволить. Пример – скидки студентам или пенсионерам. Для Патагонии, страны-производителя принадлежностей для спорта и времяпрепровождения на открытом воздухе, основа корпоративной миссии в поддержании экологической устойчивости. Патагония предоставляет время своих сотрудников, услуги и не менее 1 % доходов от продаж общественным группам защиты окружающей среды по всему миру, следуя своей социальной цели.



**Рис. 2.1.** Конфликт целей: рост прибыли, рост объема или и то и другое?

Почти все цели влияют на управление ценами, хотя це-

на – это, разумеется, не единственный инструмент, которым компании пользуются для достижения поставленных целей. Работая с целями по росту, компания может использовать инновации или устанавливать агрессивно низкие цели. Компании могут достигать финансовых целей и целей по прибылям, прибегая к урезанию расходов или повышению цен. Для достижения целей, связанных с властью, они развязывают ценовые войны или берут контроль над каналами сбыта.

В большинстве случаев цена вносит существенный вклад в достижение стратегических целей компании. На практике компании одновременно стремятся к нескольким целям, даже если некоторые цели могут находиться в конфликте или даже противоречить друг другу. К примеру, цели повышения прибыльности часто находятся в конфликте с целями по объемам, доходам или рыночной доле. Конфликт приоритетов – повседневные реалии современного бизнеса.

**Таблица 2.1.** Противоречивые цели топ-менеджеров

Топ-менеджер (CEO)	Прибыль	Рост	Доля рынка
Глава компании	1	3	2
Финансовый директор	2	1	3
Директор по продажам	1	2	3
Директор по маркетингу	2	3	1
Продакт-менеджер	3	1	2

Диапазон приоритетности от высокой (1) до низкой (3) (проект Simon-Kucher & Partners)

Эту проблему иллюстрирует рис. 2.1. Рост прибыли показан по вертикальной оси, рост объема – по горизонтальной. Пересечение осей обозначает статус-кво.

Квадрант I обозначает «мечту менеджера» – прибыль и объемы растут одновременно. Такая ситуация чаще всего встречается на растущих рынках, или когда при запуске новых продуктов достигается экономия от увеличения масштабов производства. На зрелом рынке, когда рост прекращается, мечта менеджера может исполниться, только если компания держит слишком высокие цены, которые в результате приходится снижать. В этом случае снижение цен ведет к значительному увеличению объемов продаж, с избытком компенсируя уменьшение маржи и генерируя повышенную прибыль.

На практике мы часто наблюдаем ситуации, обозначенные квадрантами II и IV. Компания получает либо рост прибыли, либо рост объемов, но не то и другое сразу. Квадрант II обозначает рост прибыли и снижение объемов.

В данном случае основная масса цен компании находилась ниже оптимального уровня. Повышение цен влечет за собой падение объемов, однако повышенная маржинальная прибыль с избытком компенсирует такое падение и дает в результате увеличение прибыли. В квадранте IV прибыль сни-

жается, а объем растет. Такая ситуация имеет место, когда цены компании находятся на оптимальном уровне либо ниже его, а потом еще и снижаются. В квадрантах II и IV руководство должно выбирать: либо изменение прибыли, либо изменение объемов. Но в любом случае следует избегать квадранта III, который мы называли «кошмар менеджера». Если цены уже стоят высоко, а их стараются поднять еще выше, это может привести к падению одновременно и прибыли, и объема.

В табл. 2.1 показан пример слабо согласованных между собой целей отдельных менеджеров. СЕО и директор по продажам согласны, что прибыль важнее роста или рыночной доли, а финансовый директор считает рост высшим приоритетом. Для директора по маркетингу самое важное – это доля рынка. По нашему опыту, мало кто из руководителей явным образом извлекает прибыль из своей главной цели, несмотря на данные из табл. 2.1. Таблица отражает их фактическое поведение, а совсем необязательно то, что они заявляют официально на встречах с инвесторами или на ежегодных собраниях акционеров. Фундаментальные цели – маржа, доход на единицу продукции, итоговая прибыль – часто не оправдывают ожиданий. Член совета директоров известной компании-автопроизводителя отлично выразил эту идею: «Если наша доля рынка сократится на 0,1 %, покатаются чьи-то головы. А вот если прибыль упадет на 20 %, никто особо не печалится». Хотя не стоит целиком принимать эти слова за

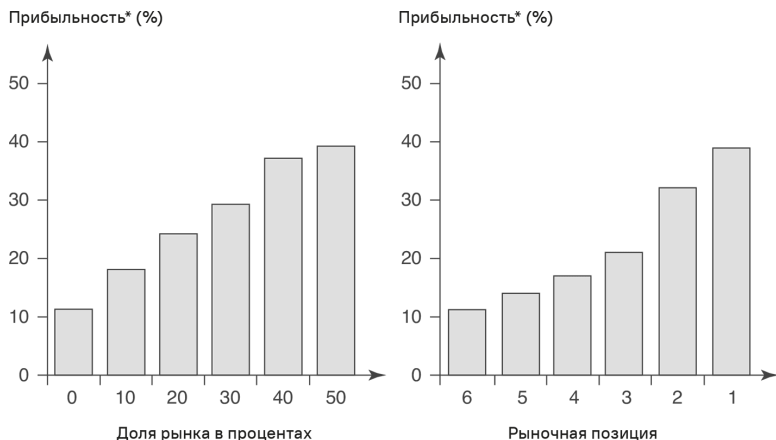
чистую монету, они неплохо обрисовывают самую суть важной для бизнеса проблемы: цели по доходам, объемам и рыночным долям – а не по прибыльности – очень часто определяют повседневную деятельность.

Но чем объясняется преобладание этих целей? Откуда такая трепетная привязанность к приоритетам объемов продаж и рыночной доли? Причин – видимо-невидимо. Самый известный источник, оправдывающий тех, кто считает самым важным индикатором результативности рыночную долю, – исследование PIMS (Влияние прибыли на рыночную стратегию). Самый важный его вывод представлен на рис. 2.2. Вне зависимости от того, как именно мы определяем долю рынка (в процентном отношении или по рейтинговой шкале), существует очень значимая положительная корреляция между долей рынка и прибылью. Ведущий рыночный игрок получает возврат на инвестиции до уплаты налогов (ROI), который почти в 3 раза превышает показатель ROI пятого по величине конкурента. Стратегический вывод говорит сам за себя: максимизируйте рыночную долю – и станете лидером рынка с высочайшей прибылью!

Второе, исторически более давнее оправдание приоритетности больших долей рынка – это концепция «кривая роста эффективности», согласно которой рыночная стоимость компании – это функция ее относительной доли рынка. Относительная доля рынка определяется как доля рынка компании, деленная на долю сильнейшего из конкурентов. В со-



ответствии с гипотезой кривой эффективности, чем больше относительная рыночная доля компании, тем ниже себестоимость единицы ее продукции [2]. У лидера рынка самая низкая себестоимость и, следовательно (исходя из того, что конкуренты держат одинаковые цены), самая высокая прибыльность.



**Рис. 2.2.** Результаты исследования PIMS [1]

\* Возврат на инвестиции (до уплаты налогов) в процентном отношении.

Концепция кривой эффективности и исследование PIMS – можно сказать, прародители философии рыночной доли. Самым горячим ее проповедником был Джек Уэлш, CEO General Electric с 1981 по 2001 годы.

В самом начале пребывания в должности он объявил, что General Electric будет сворачивать деятельность во всех сегментах, где не сумеет выйти на первое или второе место по рыночной доле.

И тут встает главный вопрос: является ли связь между рыночной долей и прибыльностью истинной причинно-следственной связью, или же это просто корреляция. Многочисленные исследования пытались ответить на вопрос о том, существует ли в действительности такая причинная зависимость. Их результаты показывают, что связь между долями рынка и показателями прибыльности на самом деле гораздо слабее, чем заявляют авторы исследования PIMS. Farris и Moore [3] предлагают сводный обзор всех соответствующих выводов.

Использование аналитических методов фильтрации так называемых «ненаблюдаемых переменных» позволило сделать следующее заключение: «Если эконометрически устранить воздействие ненаблюдаемых переменных, итоговое влияние рыночной доли на прибыльность оказывается пренебрежимо мало». Эти «ненаблюдаемые переменные» включают в себя профессиональные способности руководства компании, корпоративную культуру и устойчивое конкурентное преимущество. Ailawadi и соавторы [4] утверждают: «Несмотря на то что большая доля рынка сама по себе не способствует росту прибыльности, она позволяет располагающим такой долей компаниям предпринимать опре-

деленные действия в этом направлении, которые не в силах предпринять те, у кого рыночная доля мала».

В своем исследовании Lee [5] также приходит к выводу, что не более 50 % показателей прибыльности можно отнести на счет абсолютного размера и что решающую роль в рентабельности инвестиций играют другие факторы. «Хотя, как правило, абсолютный размер компании имеет значение с точки зрения ее прибыльности, другие факторы, возможно, значат гораздо больше» [5].

Самый всеобъемлющий метаанализ данного вопроса на момент написания книги принадлежит Edeling и Himme [6]. Авторы проанализировали 635 рассчитанных эмпирическим путем значений эластичности рыночной доли и прибыли, которые отражают изменения уровня прибыли в процентном отношении, если рынок растет на 1 %. Здесь необходимо заметить, что эти расчеты измеряют изменения в начальных значениях в процентном отношении, а не в процентных пунктах. Авторы обнаружили, что средняя эластичность рыночной доли и прибыли очень низкая (0,159), хотя статистически значимая.

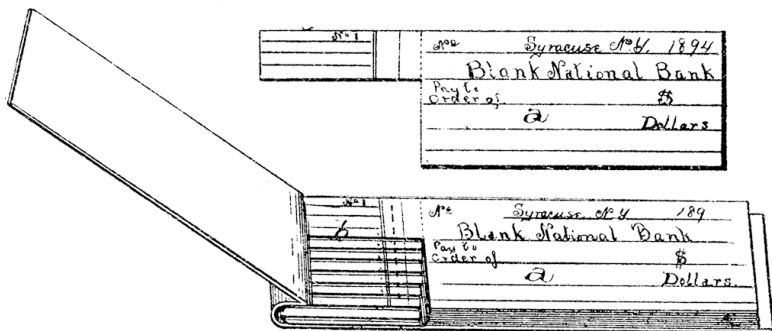
Выводы исследования можно проиллюстрировать на следующем примере. Допустим, рыночная доля компании составляет 50 %, доля прибыли – 10 %. Если рыночная доля растет на 1–50,5 %, маржа прибыли увеличивается всего на 10,0159 %. Если рыночная доля растет на 10–55 %, маржа прибыли увеличивается на 10,159 %. На следующем

этапе Edeling и Nimme [6] исключили фактор искажения путем применения аналитических методов и получили слабоотрицательную согласованную среднюю эластичность «рыночная доля – прибыль»  $-0,052$ , которая является статистически незначительной. Эти результаты очевидным образом ставят под сомнение обоснованность философии «рыночная доля – наше всё».

В других работах более подробно исследовалось влияние конкурентно-ориентированных корпоративных целей (таких как доля рынка или рыночная позиция). Хорошо известное исследование на эту тему принадлежит Lanzillotti [7]. В нем раскрывалась отрицательная корреляция между достижением конкурентно-ориентированных целей и показателем ROI. Armstrong и Green [8] утверждают: «Конкурентно-ориентированная постановка задач приносит вред. Правда, эти данные оказали весьма умеренное влияние на научные исследования и в значительной мере были проигнорированы менеджерами».

Добавочные эмпирические доказательства отрицательной связи между рыночной долей как целью и успешностью компании можно найти у Rego и соавторов [9]. На основе данных по 200 американским компаниям авторы выявили наличие взаимных уступок между стремлением к большой доле рынка и повышением удовлетворенности клиентов, что само по себе считается важным драйвером прибыльности в долгосрочном масштабе [10]. Авторы объясняют это явление

неоднородностью потребительских предпочтений: чем сильнее расширяется компания, тем труднее удовлетворять предпочтения потребителей. Среди множества исследований нам удалось найти всего несколько, где бы изучались последствия постановки целей, связанных с рыночной долей, кривой эффективности и портфельного управления на базе «Бостонской матрицы». Тех, кого интересует множество других аргументов против «мифа о рыночной доле», мы отсылаем к книге Р. Минитера «Миф о доле рынка» [11]. В общем, стремление к целям, связанным с объемами и долей рынка, в особенности на зрелых или высококонкурентных рынках, связано с серьезными проблемами и во многих случаях препятствует получению высоких прибылей.



Размеры компании как таковые начинают мешать повышению доходов. Цель 50 %-ного роста компании с дохода-

ми в \$10 млн означает приращение всего в \$5 млн. А для компании с доходом \$150 млн та же цель требует приращения дохода на \$75 млн. Как только компания расширяется до определенного уровня, имеющегося у нее пула клиентов или поставщиков может оказаться недостаточно для обеспечения дальнейшего быстрого роста.

Председатель совета директоров без исполнительных полномочий и бывший CEO Geberit Альберт М. Бэхни также не согласен с предположительной значимостью доли рынка: «Доля рынка меня не интересует. В своей карьере я вообще редко смотрел на этот показатель. Если соотношение «цена-потребительская ценность» приличное, будет и спрос» [12]. Компания Geberit – лидер мирового рынка в области так называемой встроенной сантехники. Капитализация компании примерно в 5 раз превышает ее ежегодные продажи. Бэхни всегда подчеркивал, что, если компания принимает решение о запуске нового продукта, она не смотрит на его рыночный потенциал или достижимую долю рынка.

По его словам, эти прогнозы слишком ненадежны. Вместо этого Geberit определяет ценность продукта для конечных потребителей и использует эту меру, чтобы обеспечить необходимый уровень готовности приобрести продукт.

По нашему мнению, важна не рыночная доля в абсолютном выражении, а то, как компания ее достигает. Если рыночная доля становится результатом агрессивных цен в от-

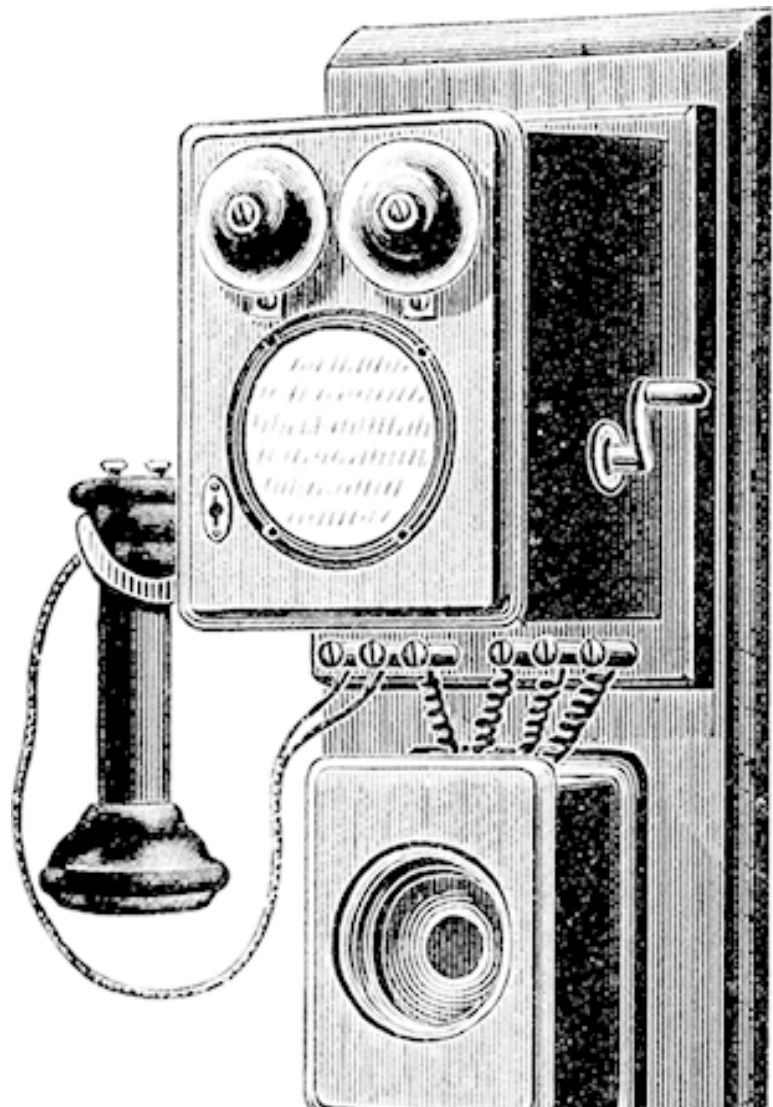
сутствие сопоставимой низкозатратной базы, то компания просто «покупает» себе долю рынка за счет маржи прибыли. Это справедливо для многих стартапов, которые идут на заоблачные издержки, чтобы привлечь клиентов, в надежде, что когда-нибудь они выйдут на сопоставимую прибыль. Но это, по сути, означает, что в большинстве случаев компания никогда не получит высоких прибылей. Если компания добивается крупной рыночной доли за счет инноваций и качества по приемлемым ценам, тогда маржа и прибыли выглядят адекватно и согласованно. В свою очередь высокая прибыль позволяет компании делать дополнительные вложения в инновации и качество продукции. В последних исследованиях, например, Chu et al. [13], анализируется связь между долей рынка и прибыльностью в однородном сегменте (страхование). Результаты подтверждают вышеназванную стратегию: компания способна повышать прибыльность за счет разработки новых сервисов или технологий либо за счет приращения рыночной доли путем поглощений.

Ясно, что управление ценами требует сбалансированного подхода к целям прибыли и объема. На ранних стадиях развития рынка или жизненного цикла повышенное внимание к объемам, доходам или долям рынка может иметь смысл. Но на завершающих этапах жизненного цикла продукта компании следует отдавать приоритет целям, связанным с прибылью. В конечном итоге руководство должно ориентироваться на долгосрочную прибыльность.

## **2.2. Прайс-менеджмент и акционерная стоимость**

Драйверы акционерной стоимости – это прибыль и рост. Поскольку цена оказывает сильное и решающее воздействие одновременно и на прибыли, и на рост, она является критически важным определяющим фактором акционерной стоимости. Всё больше топ-менеджеров начинают осознавать эту взаимосвязь и учитывают этот фактор как в стратегическом планировании, так и во взаимодействиях на рынках капитала [14]. Высказывание Уоррена Баффета о том, что ценообразовательная способность – важнейший критерий определения ценности компании, придало динамику данной тенденции. Известный инвестор из Кремниевой долины Питер Тиль также подчеркивает связь между ценой и акционерной стоимостью и безоговорочно выступает за использование ценообразовательной способности для повышения рыночных позиций [15].





Как мы увидим далее, управление ценами способно оказывать существенное воздействие на акционерную стоимость – как позитивное, так и негативное. Правильное управление ценами способствует значительному повышению стоимости предприятия. Ошибки в ценообразовании могут эту стоимость подорвать. Приведем примеры, которые показывают, что влияние разрушительных процессов сказывается на стоимости предприятия гораздо быстрее, чем положительный (долгосрочный) рост.

Первый пример касается телекоммуникационной компании в корпоративном сегменте (B2B), то есть такой компании, которая продает мощности другим телекоммуникационным операторам, а не частным потребителям. Этот рынок пользуется дурной славой из-за ведущихся там ценовых войн. Как только закончена прокладка сетевого кабеля, у компании бывает очень мало переменных издержек, поэтому искушение привлекать клиентов агрессивными ценами велико. Подобная практика стала причиной 67 %-ного падения рыночной стоимости данной компании в течение 2 лет. В рамках последующего за этим консалтингового проекта мы разработали всеобъемлющую программу стабилизации цен и установили строгую ценовую дисциплину для специалистов по продажам.

Когда компания обнародовала первые успехи данной стратегии на пресс-конференции, посвященной квартальной

прибыли, стоимость ее ценных бумаг в тот же день резко пошла вверх. Некоторые из конкурентов последовали ее примеру и внедрили собственные формы ценовой дисциплины. Итоговый результат – настоящий классический пример компании, практикующей ценовое лидерство. Цена акций компании за полгода выросла вдвое. На рис. 2.3 представлены подвижки курсовой стоимости после старта программы ценовой дисциплины [16]. Глава компании отдал должное позитивной реакции фондового рынка, сказав: «Мы очень довольны результатами дисциплинированного отношения к ценообразованию. Они отражают положительную динамику нашей индустрии, куда входит и снижение ценового прессинга». Инвестиционные аналитики также не поскупились на хвалебные отклики в адрес новообретенной ценовой дисциплины. «Повышение оптовых цен отражает тренд ослабления ценового прессинга – очень позитивная подвижка. Стабильные цены пойдут на пользу всем игрокам на рынке» – говорилось в одном докладе.



**Рис. 2.3.** Ценовая дисциплина и акционерная стоимость телекоммуникационной компании [16]

Другой пример касается группы инвесторов на рынке прямых инвестиций, которая владела крупным оператором крытых парковок. Инвесторы планировали за счет управления ценами повысить стоимость этой компании-оператора, а затем вывести свои вложения. Им удалось провести повышение цен и включить новые цены в контракты с местными арендаторами парковок, обеспечив за счет этого дополнительную прибыль в \$10 млн в год. Вскоре после этой ценовой акции инвесторы продали компанию с 12-кратной прибылью. Повышение цен дало прямое увеличение рыночной стоимости в \$120 млн.



**Рис. 2.4.** Акцияерная стоимость Praktiker [19]

Третий пример имел место на рынке предметов роскоши. Французская компания Hermes известна строгой приверженностью к высоким ценам и стараниями не допустить их снижения в любом виде. Вот что пишет Wall Street Journal: «Hermes делает ставку на высокие цены, пока другие компании снижают свои» [17]. По контрасту с другими компаниями, торгующими предметами роскоши, Hermes следует своей стратегии даже во времена экономических спадов и кризисов. В то время как индекс брендов класса «люкс» JBEF не менялся с 2015 года по март 2017 года, стоимость акций Hermes за то же время почти удвоилась. Последовательная ценовая стратегия компании внесла решающий вклад в достигнутый уровень роста.

Напротив, ошибки в управлении ценами способны привести к разрушительному падению акционерной стоимости, как это случилось с Praktiker – крупной сетью товаров для дома со штаб-квартирой в Германии.

В середине 2007 года цена акций Praktiker составляла €30. Компания добилась быстрого роста под девизом «20 % скидки на всё», который рекламировала несколько лет. Позднее Praktiker начала предлагать скидки в 25 % на некоторые группы товаров – к примеру, «25 % скидки на любые товары с электрическими вилками» [18]. Praktiker позиционировала себя как активного дискаунтера среди сетей товаров для дома, но этот статус ей обеспечивали только лишь низкие цены. Один ее слоган гласил: «Цена говорит сама за себя».

Подобная агрессивная ценовая стратегия закончилась катастрофой. К концу 2008 года курсовая стоимость ее акций упала ниже €10. Политика скидок завела компанию слишком далеко. Но когда Praktiker наконец попыталась в 2010 году изменить курс (в конце этого года слоган «20 % скидки на всё» прозвучал в последний раз), стоимость акций снова резко упала. На рис. 2.4 показан тренд курсовой стоимости акций Praktiker с 2007 по 2013 годы [19].

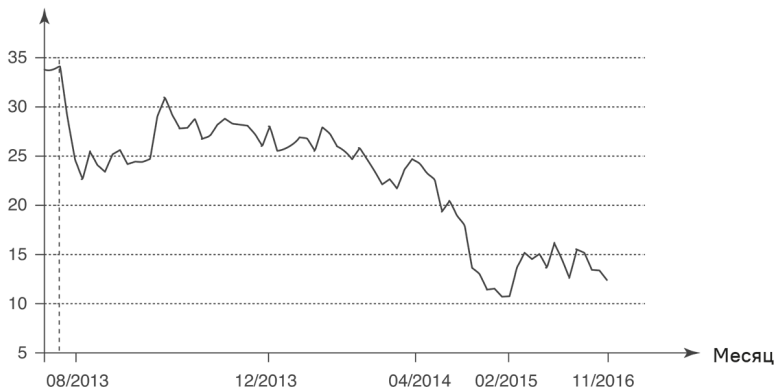
Что интересно, в рамках того же временного периода другие сети товаров для дома процветали и увеличивали доходы. Случай Praktiker показывает, что компании следует очень внимательно учитывать потенциальные последствия

попыток добиться позиционирования на рынке исключительно за счет низких цен. Подобная стратегия, как и попытка преодолеть ее последствия, плохо закончилась для Praktiker. В конце 2013 года компания обанкротилась и сошла со сцены.

Падение рыночной стоимости также имеет место, когда компания отказывается от мирной ценовой стратегии в пользу агрессивной. В качестве примера возьмем мировой рынок калия (калийных соединений). Этот рынок представляет собой олигополию, которую почти исключительно контролируют четыре компании из России, Белоруссии, Канады и Германии.

В середине 2013 года российская компания «Уралкалий» объявила о прекращении договора о торговом сотрудничестве со своим партнером из Белоруссии и одновременно в значительной степени расширила собственное производство. Цели агрессивного увеличения рыночной доли и снижение цен обычно идут рука об руку. На рис. 2.5 показано воздействие подобных решений на курсовую стоимость акций «Уралкалия». Цены акций его конкурентов продемонстрировали аналогичную картину [20].

Акциионная стоимость (\$)



**Рис. 2.5.** Акциионная стоимость «Уралкалия» [20]

Акциионная стоимость (\$)



**Рис. 2.6.** Акциионная стоимость J.C. Penney [22]

Однако урезание цен – не единственное решение, которое способно привести к падению акционерной стоимости. По-



рой повышение цены имеет тот же эффект, что и доказывает пример американского ритейлера J.C. Penney. В июне 2011 года компания объявила, что на должность CEO приглашен Рон Джонсон.

Джонсон был менеджером неординарным. Именно он стоял за грандиозным успехом магазинов Apple, которые открывал и развивал с 2000 года. Не проведя никакого предварительного тестирования, он с места в карьер реализовал радикальные изменения в ценовой стратегии J.C. Penney.

Когда его начали критиковать за то, что он не проверил новую стратегию на практике, он заявил: «В Apple мы ничего не тестировали» [21]. До его прихода в J.C. Penney примерно четверть всех товаров продавалась со скидкой 50 % и выше. Джонсон отменил почти все специальные предложения и одновременно запустил массированную кампанию повышенных расценок с упором на дорогостоящие бренды, которые стали продаваться в более чем 1200 отдельных бутиках. В 2012 финансовом году доходы снизились на 3 %, в то время как закупочные цены возросли за счет перехода на дорогие бренды. Эти два фактора в совокупности привели к тому, что после уплаты налогов компания в 2012 году понесла убытки в \$152 млн (по сравнению с прибылью в \$378 млн в 2011 финансовом году). Хотя фондовые рынки положительно отреагировали на вступление Джонсона в должность CEO, курсовая стоимость акций стремительно упала после перехода на новую ценовую стратегию, как

показано на рис. 2.6.

Джонсон был смещен с поста в апреле 2013 года. 30 января 2012 года курсовая стоимость акций J.C. Penney составляла \$41,81. К концу 2017 года стоимость акций упала ниже \$3. За тот же период промышленный индекс Доу Джонса (DJI) почти удвоился – с 12 623 до более чем 23 000.

Маркетинг как наука традиционно уделял пренебрежительно мало внимания взаимосвязи между маркетинговыми инструментами и акционерной стоимостью. В последние годы, однако, ситуация начала меняться к лучшему. В ходе метаанализа 83 исследований Edeling и Fischer [10] обнаружили, что реклама дает достаточно слабый положительный эффект, а так называемые факторы маркетинговых активов (куда входит бренд и прочие клиентские взаимоотношения) гораздо сильнее влияют на акционерную стоимость. Медианная эластичность рекламы составила 0,04, а факторов маркетинговых активов – 0,54. Иными словами, 1 %-ное улучшение по маркетингу дает прирост акционерной стоимости в 0,54 %. Метаанализ не исследовал цены в явном виде, поэтому нельзя что-либо утверждать относительно сравнительной эластичности цены и акционерной стоимости.

В двух дополнительных исследованиях изучалось воздействие ценовых акций и инноваций на акционерную стоимость. Pauwels et al. [23] пришли к следующему заключению: «Вывод на рынок новых продуктов повышает акционерную стоимость компании, а рекламные кампании – нет».

Результаты исследования Srinivasan и соавторов [14] указывают на то же. Инновации и их маркетинговая поддержка служат драйверами роста акционерной стоимости, а ценовые акции (то есть дисконты или агрессивные ценовые подвижки), напротив, оказывают негативное воздействие. Исходя из собственного опыта, мы склонны активно поддержать эти выводы. Данные результаты и эмпирические наблюдения доказывают критическую значимость управления ценами для акционерной стоимости предприятия. Применяя верную ценовую стратегию, компания способна повысить свою рыночную стоимость. И в то же время неверное ценовое позиционирование может ее снизить или даже – как показывает случай с Praktiker – подорвать целиком и навсегда.

## 2.3. Ценность и цена

Ключевыми аспектами стратегического управления ценами являются ценность и ценовое позиционирование. Нам часто задают вопрос: что является самым важным аспектом управления ценами? И мы всегда отвечаем: ценность для потребителя. Цена, которую потребитель готов платить и которую, следовательно, способен получить продавец, всегда отражает ценность продукта или услуги в глазах потребителя. Если он ценит продукт высоко, то и платить готов больше. Если же ценность товара в его глазах меньше, чем у конкурирующего товара, то он приобретет его лишь в том случае, если и цена будет ниже (относительно конкурента). Эту незыблемую рыночную точку зрения лучше всех выразил Питер Друкер, побуждавший менеджеров «всегда смотреть на бизнес глазами клиента» [24]. Когда речь заходит о цене, которую может получить продавец, самый релевантный параметр – это субъективное клиентское восприятие ценности товара.

Древние римляне уже отлично понимали суть фундаментальной взаимосвязи между ценой и ценностью. В латинском языке слово «pretium» используется для обозначения обоих терминов – и цены, и ценности. Таким образом, это в буквальном смысле означает, что цена и ценность – две стороны одной медали. Если использовать эту концепцию для подхо-

да к ценовым проблемам, тогда стоит сначала взглянуть на ценность товара глазами покупателя. А это ставит перед поставщиком или продавцом три главные задачи.

Создать ценность. Инновации, качество продукта, свойства его материалов и компонентов, соответствие стандарту, дизайн и т. д. – всё это входит в создание ценности. Выбор клиентских сегментов также влияет на создание ценности, поскольку у каждого клиента имеются свои требования и предпочтения.

Проинформировать о ценности. Объявления о товаре, о его позиционировании (и не в последнюю очередь о бренде) – с помощью всего этого потребитель узнает о товаре. Информирование о ценности включает в себя упаковку, презентацию продукта и предложение его на полках в магазинах или онлайн.

Сохранить ценность. То, в какой степени продукт сохраняет свою ценность, влияет на изначальную готовность покупателя платить за потребительские товары длительного пользования. Для предметов роскоши и автомобилей сохранение ценности (или стоимость при перепродаже) может иногда быть решающим фактором готовности купить товар.

Только получив ясное представление о ценности продукта или услуги, продавец способен правильно подойти к специфике ценообразования. Назначая цену (на практике это может быть широчайший диапазон товаров от самого высокого до самого низкого качества), продавец или поставщик дол-

жен с самого начала держать в уме реально достижимое значение. Ramaniјam и Taske [25] в своей книге «Монетизация инноваций» утверждают, что компании должны ставить дизайн продукта в зависимость от цены. Другими словами, начинать необходимо с определения ценового диапазона, потом заниматься НИОКР, результатом которых будет создание продукта с характеристиками и качеством, соответствующими цене. Но точно так же и для покупателя важно разобраться в ценности товара. И тут единственный способ не переплатить – это понять ценность того, что покупаешь. Понимание ценности обезопасит потенциального покупателя от приобретения продукта, который с первого взгляда выглядит привлекательно, но, побыв в употреблении, обнаруживает скрытые дефекты [26].

Испанский философ Бальтасар Грасиан (1601–1658) высказался по этому поводу коротко и выразительно: «Лучше, чтобы тебя обманули в цене, чем в качестве товара» [27]. Когда клиент понимает, что его надули, потребовав слишком высокую цену, он злится и бушует – но гнев очень скоро утихает. А вот если ему всучили товар плохого качества, то гнев и обида не исчезнут, пока покупатель не устанет от купленного товара и не избавится от него.

Мораль сей басни такова: торгуясь и совершая покупку, покупатель должен обращать больше внимания на качество продукта или услуги, чем на цену. Согласны, это легче сказать, чем сделать. Как правило, проще вынести суждение о

том, выгодна цена товара или нет, чем о его истинных достоинствах.

У французов есть поговорка: «Цена забудется, а качество останется». Иными словами, качество останется с вами надолго после того, как вы уже забудете, сколько за него заплатили. Вполне обычная ситуация, когда цены очень скоро стираются из памяти, а впечатление о ценности и качестве сохраняется надолго. Кто из нас не радовался тому, что совершил удачную сделку или купил что-нибудь задешево, чтобы чуть позже обнаружить, что качество плохое, а выгодная сделка – чистый обман?

И наоборот, все мы хоть раз в жизни жаловались на высокие цены, а потом были приятно удивлены высочайшим качеством покупки.

Английский поборник социальных реформ Джон Рескин (1819–1900) очень емко выразил эту мысль: «Глупо платить слишком много, но еще глупее платить слишком мало. Если вы платите слишком много, то теряете какую-то сумму. И всё. Если же вы платите слишком мало, то иногда теряете всё, потому что купленная вещь не может выполнить своей задачи. Законы экономики не позволяют получить что-то ценное задешево. Если вы принимаете решение в пользу самого дешевого предложения, то должны учитывать и риск, на который идете. А если вы на него идете, значит, у вас достаточно денег, чтобы заплатить и за что-нибудь получше» [28].

Те, кто выбирает самые дешевые предложения, вероятно, не знакомы с мудрыми словами Рескина или еще не оценили их мудрость.



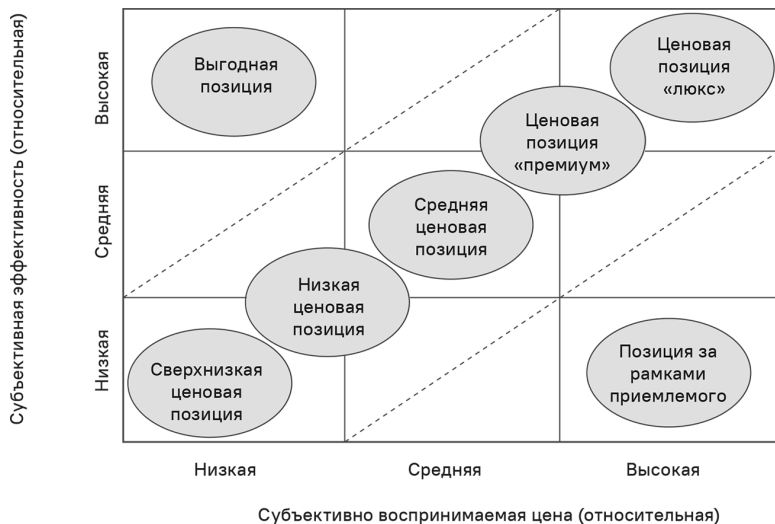
## **2.4. Позиционирование**

Маркетинг как наука рассматривает рынок как когнитивную карту, на который каждый продукт занимает собственную позицию. Вот почему мы говорим о позиционировании, которое определяем как «стремление компании таким образом составить коммерческое предложение, чтобы оно заняло особое, позитивное и уникальное место в сознании потребителя» [29]. На рис. 2.7 представлено позиционирование продуктов.



Таким образом, позиционирование – это сочетание эле-

ментов ценности, эффективности и цены, способствующее созданию у потребителей желаемого восприятия товара. На многих рынках мы можем видеть дифференциацию по пяти категориям цены и ценности. В самом начале ценовой шкалы располагается позиция люксовых цен. В самом конце – сверхнизкие цены. Этот диапазон порождает громадную разницу в ценах. Цены на автомобили находятся в диапазоне от нескольких тысяч до более \$2 млн.



**Рис. 2.7.** Потенциальные ценовые позиции

Ценовой диапазон на наручные часы еще шире. Самые дешевые стоят меньше \$10, самые дорогие – \$2 млн и бо-

лее. Потребительские товары, к примеру, косметика и модные вещи, также могут сильно различаться в цене.

Позиционирование продукта или услуги никогда не должно базироваться только лишь на цене, но также должно отражать их ценностные основы, включая и бренд. В этом смысле позиционирование является синонимом выражений «позиционирование по цене и ценности» или «позиционирование цена-эффективность». Позиционирование продукта обеспечивает основополагающее направление при определенной свободе ценовых решений. Позиционирование можно применять ко всей компании, отдельному бренду, группе продукции и даже к отдельному продукту.

Ценность товара в восприятии потребителя определяется реальными и неосязаемыми свойствами, причем и те и другие приносят потребителю выгоду и, таким образом, удовлетворяют его нужды. Мы разделили эти атрибуты ценности и эффективности на четыре категории:

- функциональные;
- эмоциональные;
- символические;
- этические.

Функциональные атрибуты применимы ко всем элементам эффективности продукта или услуги с учетом их способности и пригодности к удовлетворению нужд потребителя [30]. Функциональные атрибуты позволяют потребителю

решать специфические основные проблемы или задачи, то есть, к примеру, для авиалинии это может быть задача доставки пассажиров из пункта А в пункт Б. Функциональная эффективность также определяет круг ресурсов и инфраструктуру, необходимые для удовлетворения таких потребностей доставки. Для смартфона функциональную эффективность определяют такие атрибуты, как размер экрана и срок службы аккумулятора между подзарядками. Функциональные атрибуты ноутбука – это быстродействие процессора и объем памяти.

Эмоциональные атрибуты относятся к ценности, которую потребитель может извлечь из продукта, испытывая позитивные ощущения от его использования. Эмоциональные атрибуты удовлетворяют такие потребности, как стремление измениться или сбежать от действительности, испытать возбуждение, получить сенсорное удовольствие или насладиться красотой предмета. Если говорить об автомобиле, это может быть радость от вождения спорткара или эстетическое удовольствие от дизайна машины. Клиенты испытывают удовольствие и даже эйфорию, проводя ночь в роскошном отеле, считая это эмоциональной выгодой для себя. Способность продукта или услуги стимулировать эмоции может оказать выраженное влияние на готовность платить.

Символические атрибуты относятся к ценности, которую клиент приобретает вместе с товаром или услугой, повышающими его самооценку и уверенность в себе. Такие атри-

буты дают потребителям возможность отождествить себя с какой-либо группой или личностью, выразить свою принадлежность (реальную или желаемую) к конкретной общности или, напротив, выделиться из группы. Кроме того, они удовлетворяют потребность в общественном признании или служат формой самовыражения [30]. Бренды играют очень важную роль в качестве символических атрибутов. Супердорогие часы, скажем, Rolex, или эксклюзивный костюм от Zegna подчеркивают престижность и создают впечатление, что их обладатель принадлежит к определенному классу общества. Такая символическая эффективность является могущественным драйвером готовности платить цену, в том смысле, что она служит индикатором групповой принадлежности. То, сидите вы за рулем Porsche или Toyota Prius, является очень большой разницей с точки зрения символических атрибутов.

К этическим относятся атрибуты, мотивирующие позитивное ощущение от совершения чего-то полезного для других людей, общества или окружающей среды. Эти атрибуты – основа брендов, связанных с миссиями. Подобное ощущение также определяет ценность для потребителя, как и три другие категории атрибутов эффективности. С их помощью человек специфическим образом выражает и реализует свое желание помочь другим или заявляет о более общем намерении действовать, исходя из принципов морали и альтруизма [30]. К примерам этической эффективности можно

отнести кампанию Procter & Gamble под девизом «Одна упаковка = Одна вакцина». Целью кампании в пользу UNICEF было профинансировать одну противостолбнячную вакцину для спасения жизни матерей и их новорожденных младенцев из развивающихся стран за счет покупки каждой упаковки памперсов в США и Канаде. Среди других примеров – инициатива по питьевой воде бренда Volvic и кампания информирования о раке груди Estee Lauder. Такие кампании привлекают покупателей возможностью поддержать благотворительные инициативы или послужить общему делу в целом. И это также влияет на готовность сделать покупку.

## **Общий обзор**

Каждая из четырех категорий атрибутов эффективности способствует удовлетворению нужд потребителя и, таким образом, стимулирует его готовность платить. Это означает, что характер или степень эффективности того или иного продукта всегда следует учитывать в его позиционировании. Все маркетинговые инструменты и другие виды корпоративной деятельности, например, НИОКР, закупки и даже отбор сотрудников, обязательно должны соответствовать ценовой позиции, которой добивается компания.

Компании нужны совершенно разные шоу-румы и разный уровень менеджеров по продажам,

в зависимости от того, что она продает – люксовые автомобили или бюджетные модели. Помимо последовательности в действиях, компании требуется время, поскольку установление желаемой ценовой позиции может занять годы.

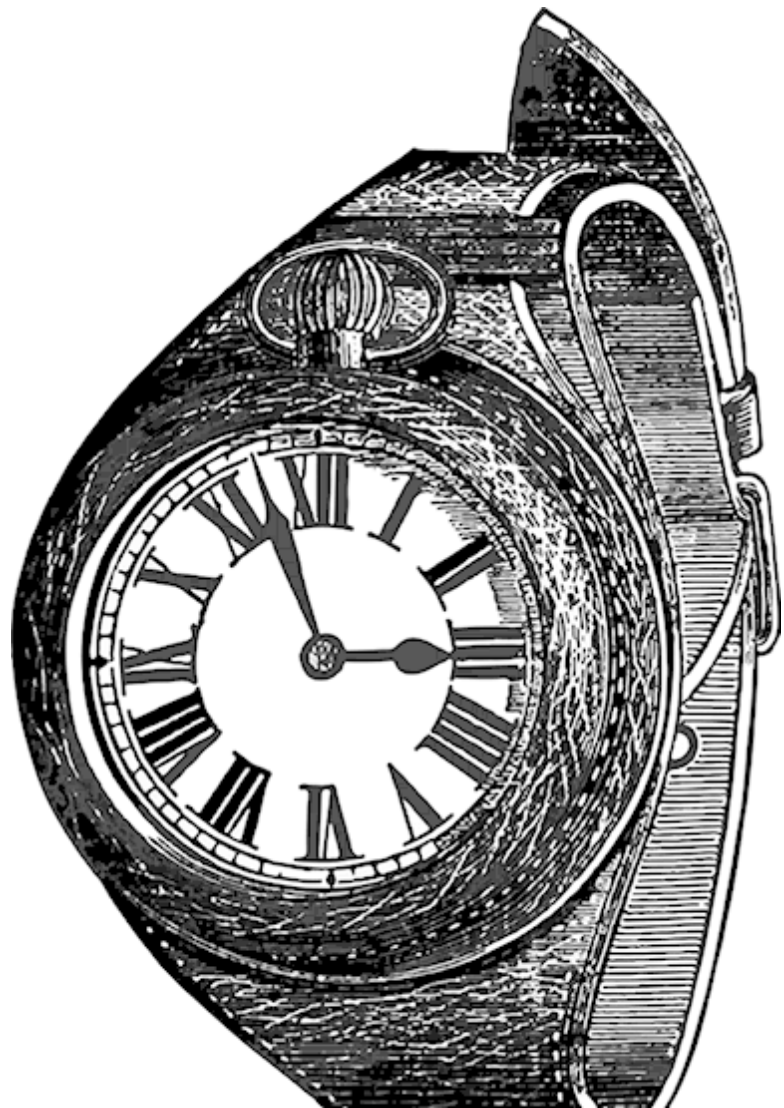


## 2.5. Подход

Цену и ценность всегда следует рассматривать в единстве. Как показано на рис. 2.7, ценовую позицию нужно оценивать с точки зрения отношения между ценой и эффективностью и между ценой и ценностью. В «области последовательности» на рис. 2.7 показаны сверхнизкая, низкая, средняя, премиальная и люксовая ценовые позиции. Размерности цены и эффективности для каждой позиции находятся на разном уровне, однако они уравновешены друг с другом. Клиентское восприятие – это фактор, который всегда следует учитывать.

Отклонения от области последовательности можно считать справедливыми или несправедливыми с точки зрения клиента. Справедливая или выгодная позиция (опять-таки с точки зрения клиента) отражает благоприятное соотношение «цена-эффективность». Клиент ощущает превышение эффективности по отношению к цене. Несправедливая позиция имеет место, когда продавец требует высокую цену, которая не соответствует субъективной ценности или эффективности. Такую ситуацию хорошо иллюстрирует отзыв клиента из Дании о немецкой инжиниринговой компании: «Ваша цена – €1,2 млн. Китайский поставщик просит €750 тыс. Я понимаю, что ваш продукт лучше – но не на 60 же процентов! Я и не буду платить на 60 % больше». Этот

клиент из Дании купил китайское оборудование.



В 2016 году компания Sprint начала к своей выгоде применять тот же тип квантификации и логики в рекламных кампаниях. Под девизом «Не платите вдвое больше за 1 % разницы!» Sprint представила данные, показывающие, что надежность ее сети отличается от эффективности конкурентов, таких как AT&T и Verizon, не более чем на процент, но ее планы обходятся вполуповину дешевле. Тем временем некоторые компании навлекают на себя критику за то, что их показатели «цена-эффективность» не соответствуют действительности – даже при отсутствии количественных данных для анализа. Вот что один обозреватель сообщает о компании McDonald's: «Сегодня Биг-Мак стоит в Америке \$4,80. Соотношение цены и ценности – абсолютно за разумными рамками» [31].

Чтобы установить прочные ценовые позиции продукта или услуги, мы рекомендуем трехэтапный подход. Во-первых, компания должна осуществить приблизительную сегментацию своего рынка с точки зрения соотношения цены и эффективности. Начните с определения его границ, включая анализ клиентов и конкурентов. Реальная сегментация рынка – неотъемлемое условие успешного ценового позиционирования. В рамках стратегического направления компании следует далее выбрать один или несколько целевых сегментов, а затем установить соответствующую ценовую позицию для каждого из них. С учетом этой задачи компания

также должна решить, будет ли она использовать один бренд или несколько для охвата различных ценовых позиций. Когда корпорация Apple в 2015 году запустила свой продукт «умные часы», бренд «Apple Watch» охватил несколько сегментов широкого ценового диапазона – от \$349 до \$18 000 за штуку [32].

Позднее часы стали продавать по ценам от \$249 до \$1399. Люксовые версии компания вывела из ассортимента.

На насыщенных рынках или там, где рыночная фрагментация растет, приблизительной сегментации, как правило, недостаточно. В рамках выбранного ценового диапазона необходимо провести дальнейшую дифференциацию на основе уровня конкуренции. Поставщик премиальных товаров может проанализировать, достаточно ли у него свободы для маневра, чтобы войти в люксовый сегмент. Точно так же для продавцов в низкоценовом сегменте может возникнуть потребность дополнительно понизить цены. Неприязательные авиалинии и гостиницы расширили свои доли общего рынка путешествий за счет низких ценовых позиций.

В сегменте низких цен преобладают, как правило, функциональные атрибуты. Клиенты в этих сегментах заинтересованы в базовых продуктах и услугах, таких как перевозки экономкласса. Дополнительные атрибуты эффективности, например, мощный двигатель, комфорт, спортивность, эстетический дизайн или престиж, играют здесь второстепенную роль. В премиальном сегменте клиенты требуют не

только высокого уровня эффективности функциональных атрибутов, но и придают всё большее значение эмоциональным, символическим и этическим атрибутам. Покупатели электрокаров при принятии решений ставят во главу угла прежде всего символические и этические атрибуты. Такие люди выражают готовность к покупке, только если подобные атрибуты соответствуют их ожиданиям или превышают их.

Ценовое позиционирование следует рассматривать как стратегическое решение вследствие присущих ему рисков. Поскольку ценовое позиционирование осуществляется на длительные сроки, потом будет очень трудно исправлять ошибки. Но, несмотря на всё это, неправильное позиционирование встречается сплошь и рядом.

В 2001 году на рынок был выведен так называемый сегвей «Персональный транспортер» по цене \$4950. Сегодня самая дешевая модель i2 SE стоит \$6694 – для транспортного средства такого класса это уже люксовое позиционирование. Прогнозы по продажам на первый год составляли 50 000 единиц, среднегодовые продажи в первые 5 лет должны были выйти на 40 000 единиц. На деле же компания в первые 5 лет после запуска продавала всего 4800 единиц в год. Компания не дотянула до изначального целевого показателя по объемам 88 %.

И главная причина подобной неудачи, вероятно, заключалась в неправильном ценовом позиционировании [33].

В 2014 году Amazon представила смартфон «Fire» по це-

не \$200. Эта стартовая цена отражала позиционирование в среднем ценовом сегменте между базовыми смартфонами Android и более дорогими айфонами. Но никто не покупал «Fire» по такой цене. Отреагировав, Amazon снизила планку до \$1, но и такой, с позволения сказать, радикальный шаг не спас продукт. В результате компания списала на убытки \$170 млн. Очевидно, что Amazon сильно просчиталась с оценкой готовности потребителей платить за товар [34].

Точно так же производитель люксовых брендов Gucci не смог верно оценить своих потенциальных потребителей, когда предполагал, что высокая цена автоматически придаст бренду еще больший шик и заставит его раскупать. Попытка тогдашнего главы компании Патрисιο ди Марко поднять цены на дамские сумочки провалилась из-за некорректных расчетов в отношении покупателей и их предпочтений. Этот пример доказывает, что одно лишь повышение цены не создает и не улучшает люксовый бренд [35]. Последовательные повышения цен британским производителем изделий из кожи Mulberry завели продажи в тупик. Клиенты посчитали повышение цены сразу на несколько сот фунтов совершенно неприемлемым. Имидж бренда просто не пережил ценовой политики компании.

Падение доходов и недовольные покупатели – признак того, что нельзя слишком часто менять позиционирование цен. Позиционирование – это длительный процесс, который протекает как внутри компании, так и в умах потребителей [36].

Мы также были свидетелями многочисленных ситуаций, когда компания в ходе позиционирования назначала слишком низкие цены. Playmobil оценила свой новый игровой набор «Ноев Ковчег» в €69,90. Вскоре этот продукт стал продаваться на eBay за €84,09 – явный показатель того, что ценовая позиция оказалась слишком низкой. В 2014 году Microsoft выпустила гибридный планшет Surface Pro 3, который мог полностью вытеснить ноутбуки. Он был распродан немедленно. Основным фактором стала слишком низкая цена по сравнению с ценами конкурентов – Apple и Samsung. Британская фирма Newnet представила «безлимитную услугу» за £21,95 в месяц, однако первые же 600 клиентов немедленно выбрали все доступные объемы. В результате компания повысила цену на 60 % – до £34,95. Производитель компьютеров из Тайваня Asus выпустил мини-ноутбук «Еее РС» за €299. Как и в случае с планшетом Microsoft, он разошелся в считанные дни. За период запуска компания смогла удовлетворить всего 10 % фактического спроса.



# 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.