

Герман Симон

# Признания мастера ценообразования

Как цена влияет на прибыль, выручку, долю рынка,  
объем продаж и выживание компании



Это лучшая  
книга, которую  
я знаю, дающая  
теоретические  
и практические  
навыки в назначе-  
нии ваших цен.

Филипп Котлер

Никто не говорит  
о ценообразовании  
так мудро, как  
Герман Симон.

Питер Друкер

Книга  
рекомендована  
Международной  
школой бизнеса  
IBS-Plekhanov  
и Гильдией  
маркетологов



**Герман Симон**

**Признания мастера  
ценообразования. Как цена  
влияет на прибыль, выручку,  
долю рынка, объем продаж  
и выживание компании**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=19526171](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=19526171)*

*Герман Симон. Признания мастера ценообразования. Как цена влияет на прибыль, выручку, долю рынка, объем продаж и выживание компании: Библос; Москва; 2017  
ISBN 978-5-905641-29-9, 978-3-319-20399-7*

**Аннотация**

В самых разных жизненных ситуациях нам приходится принимать решения – на что тратить деньги и время или как убедить других потратить свои деньги и время. Это и есть основной смысл ценообразования. Цена – то «место», где встречаются ценность и деньги. Это самый мощный и распространенный фактор экономики в повседневной жизни каждого человека – и при этом один из наименее изученных.

Формула успешного ценообразования больше напоминает рецепт экзотического коктейля. Это смесь психологии,

экономики, стратегии, методов, стимулов и поощрений, приправленных математикой. В итоге менеджеры разбавляют коктейль догадками, интуитивными ощущениями и общими правилами или вообще исключают те категории, которые им не понятны. Конечно, напиток получается слаще, однако теряет насыщенный вкус и аромат, необходимый для того, чтобы оказать воздействие на клиента и на бизнес.

В книге Германа Симона собраны мудрые советы и здравые принципы ценообразования. Более сорока лет Симон посвятил тому, чтобы сделать этот «коктейль» более эффективным, практичным и приятным для менеджеров и управленцев любой индустрии.

Всемирно известный эксперт по ценообразованию и доверенный консультант топ-менеджеров Fortune 500, Герман Симон точно знает, о чем говорит. Он досконально изучил ценообразование. За свою жизнь он прошел путь от сельских фермерских рынков до престижной научной карьеры и профессии предпринимателя и консультанта крупных компаний по всему миру.

И на протяжении всего пути он учился – у обладателей Нобелевской премии и ведущих гуру в области менеджмента. Он научил многих топ-менеджеров использовать ценообразование для того, чтобы создавать новые рынки, расширять бизнес и обеспечивать себе долгосрочное конкурентное преимущество. Кроме того, он усвоил несколько непростых личных уроков о том, что такое ценность, как люди воспринимают ее и как из нее извлекают прибыль.

В «Признаниях мастера ценообразования» собраны лучшие советы и принципы, охватывающие все ингредиенты ценового

коктейля, причем доступно, понятно и интересно – чтобы вам захотелось подробно изучить эту тему. Вы увидите ценообразование в совершенно новом свете.

### **В чем УТП книги и ее конкурентное преимущество**

В отличие от других книг о ценообразовании «Признания мастера ценообразования» обладает тремя преимуществами:

- здесь вы найдете целостный обзор всех элементов ценообразования, а не детальный анализ одного из них;
- автор книги – профессор с выдающейся карьерой (Гарвард, Стэнфорд, МТИ), консультант в области менеджмента (основатель Simon-Kucher & Partners), востребованный спикер/публицист/писатель по данной теме.

- в книге множество примеров как великолепных, так и катастрофических результатов ценовых решений компаний по всему миру – от компаний Apple и Honda до Ryanair и Maybach

Чтобы понять эти три конкурентных преимущества, нужно задать себе вопрос – почему по ценообразованию до сих пор не было ни одного бестселлера. Ни одна из предыдущих книг не дает менеджерам целостного представления о ценообразовании, не утопая в лишних деталях. Многие из них имеют слишком узкую направленность.

- Psychology: Priceless: The Myth of Fair Value (William Poundstone) и Cheap: The High Cost of Discount Culture (Ellen Ruppel Shell)

- Методы: The Price Advantage (три автора консалтинговой компании McKinsey) рассказывает только об одном методе под названием «ценовой водопад»; The Art of Pricing (Rafi Mohammed) имеет более общую направленность, но тоже посвящена в основном одному методу

- Стимулы и тактика: Pricing with Confidence (Reed Holden, Mark Burton) касается B2B переговорам
- Отраслевая специфика: Smart Pricing: How Google, Priceline, and Leading Businesses Use Pricing Innovation for Profitability (два профессора Уортонской школы бизнеса) посвящена важной теме (хай-тек, Интернет), но информацию сложно применить к другим областям.

Более того, эти авторы обладают узкой специализацией – писатели/журналисты (Poundstone, Shell), консультанты по менеджменту (McKinsey, Mohammed, Holden, Burton), профессура (Уортонская школа бизнеса). Герман Симон, The Pricing Man, сочетает в себе все эти знания и опыт, причем в каждой области он заслужил блестящую репутацию.

Спросите, к примеру, Питера Друкера о Германе Симоне и его компании Simon-Kucher & Partners, и он ответит: «Никто не говорит о ценообразовании так мудро, как Герман Симон».

Или спросите Уильяма Паундстоуна: «Ни одна компания не сделала так много для профессионализации ценообразования, как Simon-Kucher & Partners Германа Симона».

Или спросите Филиппа Котлера (профессора Северо-Западного университета): «Герман Симон – автор одной из лучших теоретических и практических книг по ценообразованию».

### **Для кого эта книга**

В двух словах, любой менеджер и директор, которому нужно продать товар, является целевой аудиторией. В книге собраны методы и принципы, применимые к любой коммерческой деятельности.

### **Кто такой The Pricing Man**

Герман Симон – председатель консалтинговой фирмы Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, у которой 33 офиса в 23 странах. Он всемирно признанный ведущий специалист по ценообразованию.

# Содержание

Предисловие к русскому изданию	10
Об авторе	16
Благодарности	20
О компании Simon-Kucher & Partners	22
Эксперты TopLine Power®	23
Развитие	25
Рост	25
Глобализация и новые офисы	26
Введение	28
Признание	28
Глава 1. Мое первое неприятное столкновение с ценами	33
Студент ценообразования: начало пути	36
Профессор ценообразования: научная работа – все еще мой единственный путь	44
Ценовой консультант: от теории к практике	46
Глава 2. Весь мир крутится вокруг цен	54
Что на самом деле означает «цена»	58
Многоуровневость цен	59
Многоликие цены	63
Цена = Ценность	65
Конец ознакомительного фрагмента.	68

**Герман Симон**  
**Признания мастера**  
**ценообразования.**  
**Как цена влияет на**  
**прибыль, выручку, долю**  
**рынка, объем продаж**  
**И ВЫЖИВАНИЕ КОМПАНИИ**

Научный редактор и автор предисловия к русскому изданию Валерий Никишкин, профессор кафедры маркетинга и директор УНЦ по переподготовке и повышению квалификации РВШ РЭУ им. Г. В. Плеханова, д-р экон. наук, почетный член Гильдии маркетологов

Hermann Simon

THE CONFESSIONS OF THE PRICING MAN

How the price affects profit, revenue, market share, sales and survival of a company

© Hermann Simon, 2015.

© Студия Арт. Лебедева, дизайн обложки, 2016.





# Предисловие к русскому изданию

*Высшая ловкость состоит в том, чтобы всему  
знать истинную цену.*

*Франсуа де Ларошфуко*

Актуальность нового бестселлера Германа Симона «Признания мастера ценообразования. Как цена влияет на прибыль, выручку, долю рынка, объем продаж и выживание компании» для российских читателей не вызывает никаких сомнений. Это та книга, в которой удивительно сочетаются легкость и доступность изложения материала с серьезностью представленных в ней исследований.

Особенно ценно то, что автор книги – специалист, который даже по признанию всемирного гуру маркетинга Филипа Котлера является одним из ведущих мировых экспертов в области ценообразования. Начав свою карьеру более сорока лет назад, Герман Симон сегодня является консультантом основанной им же компании Simon-Kucher & Partners, среди клиентов которой множество глобальных корпораций и ведущих производителей мировых брендов.

Автор отмечает, что раньше научная основа ценообразования прежде всего опиралась на микроэкономику. И, по словам Симона, «если бы ценообразование осталось в ограниченных рамках микроэкономики, его практическая актуаль-

ность была бы в лучшем случае малозначительной». Сам автор рассматривает процесс ценообразования как достаточно сложный комплекс «эмоций, побуждений, теории, математики, ценности и исследований», предлагая читателю такой термин, как «ценовое управление», и осуществляя попытку совместить ценообразование как экономико-расчетный процесс с ценообразованием как управленческим процессом. Свой подход автор базирует на сочетании макроэкономической модели, описывающей поведение потребителя как сугубо рациональное, и «теории перспектив», которая опирается исключительно на иррациональные мотивы.

В книге приводятся примеры, показывающие, что восприятие цены, т. е. ценовая чувствительность покупателя, далеко не всегда зависит от получаемой полезности или выгоды. Во многих случаях покупатель не может внятно объяснить: почему именно такую цену он считает приемлемой, а другую – нет. Особенно это заметно, когда речь начинает идти не о физических товарах, а о нематериальной продукции, например, банковских услугах, услугах страхования или консалтинга. А на рынке B2B и вовсе озвученная цена часто воспринимается просто как некая начальная точка для торга.

Согласно классической экономике, цена имеет важное значение при принятии решения о покупке только в аспекте ее соответствия качеству товара. На самом деле в осознании покупателями цены товара намного больше иррациональных мотивов.

Автором подробно рассматриваются такие подходы к ценообразованию, при которых цена отражает психологическую выгоду, престиж товара (данный подход часто используется применительно к ценообразованию на товары класса люкс). Цены нередко воспринимаются потребителями как некий показатель качества. В доказательство этого положения автор приводит довольно экзотический пример, когда у потребителей, которым давали более дорогое, современное «обезболивающее», эффект был лучше, чем у второй контрольной группы, принимавшей «обезболивающее» по низкой цене. И это несмотря на то, что оба «лекарства» являлись обычным витамином.

В книге рассматриваются разные приемы, используя которые, можно установить в сознании покупателя так называемый «ценовой якорь» – ту цену, «зацепившись» за которую, они приходят к приемлемой для себя цене. Подобный подход хорошо работает в случае, когда товар не очень знаком покупателю, а соответственно и его ценовой диапазон недостаточно определен. В таких случаях ориентирами становятся самый дешевый и самый дорогой товары, а покупатель склонен считать «нормой» то, что в середине. На различных примерах Симон показывает, как, добавляя в ассортимент дорогие или дешевые товары, можно сдвигать воспринимаемую середину, тем самым управляя выбором покупателя.

Автор также уделяет внимание описанию классических и новых приемов в установлении пороговых цен, рассказыва-

ет, как с помощью цены можно создать у покупателя ощущения престижности или дефицита приобретаемых товаров. Останавливается он и на самых современных методах работы с ценой – нейроценообразовании, которое базируется на измерении физической реакции на ценовое стимулирование с применением современных технологий, таких как магнитно-резонансная томография (МРТ). Ключевая цель исследований в нейроценообразовании – понять самые тонкие подсознательные процессы, которые должны приниматься во внимание продавцами для эффективной организации своей работы.

Большая часть книги посвящена взгляду на ценообразование со стратегической точки зрения. Автор говорит, что «ценовые изменения – это ответственные решения, и, если они приняты неверно, последствия будут самыми серьезными». Рассматриваются подходы к работе с ценой в рамках общего позиционирования компании, целая глава посвящена вопросам влияния цен на прибыль – т. е. достижению глобальной цели большинства компаний. Здесь автор также возвращается к человеческому фактору и советует обратить внимание на то: кто конкретно в компании решает, какой будет конечная цена; как происходит этот процесс; какие отделы влияют на цены. Кроме того, отвечает на вопрос, как держать процесс ценообразования под контролем, когда речь идет о многоуровневой цепочке распределения с привлечением посредников в канал дистрибуции?

Конкурентному ценообразованию также уделяется достаточно места в книге. Автор приводит примеры исследований реакций предприятий на ценовую политику конкурентов, их стратегии и встречные действия.

Отдельно выделяются инновационные процессы ценообразования. Например, радикальный рост ценовой прозрачности, ставший возможным благодаря распространению интернета. Упоминаются новые модели ценообразования, в частности, сверхнизкие цены, так называемая «фримиум» модель, когда потребитель может использовать облегченную версию продукта совершенно бесплатно (например, программное приложение), а за полнофункциональную версию уже необходимо заплатить.

Рассматривается ценообразование и со стратегической точки зрения: как цена, установленная фирмой, в конечном счете будет влиять на рыночную стоимость компании.

В книге также даются актуальные советы по стратегиям ценообразования в период кризиса. Например, дается ответ на вопрос: что лучше – снижать цены или смириться со спадом продаж? Исследования, приведенные автором, показали, что с точки зрения сохранения прибыли лучше снизить объемы производства, чем цены. А ценовые уступки могут принимать разные формы: например, возврат наличных, что сокращает цену за товар или услугу, либо предложение дополнительных бонусов.

Очевидной ценностью данной книги является большое

количество примеров, подтверждающих идеи автора. Примеры касаются абсолютно разных рынков, разных продуктов, и это делает книгу более полной и полезной для представителей любой отрасли. При должном осмыслении приведенного материала каждый сможет вынести для себя нужную практическую информацию и применить ее как руководство к действию. Кроме того, помимо представителей бизнеса, книга будет определенно полезна для практикующих консультантов, преподавателей, студентов экономических специальностей и даже обычных покупателей, которые смогут взглянуть на цены «с другой стороны».

***Валерий Никишкин,***

*профессор кафедры маркетинга и директор УНЦ по переподготовке и повышению квалификации РВШ РЭУ им. Г. В. Плеханова, д-р экон. наук, почетный член Гильдии маркетологов*

# Об авторе





**Герман Симон** – председатель консалтинговой фирмы Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, имеющей 33 представительства в 23 странах. Он широко известный в мире ведущий специалист по ценообразованию.

Симон работал профессором кафедры бизнес-управления и маркетинга в университетах Майнца (1989–1995) и Билефельда (1979–1989). Он был также приглашенным профессором в Гарвардской школе бизнеса, Стэнфорде, Лондонской школе бизнеса, бизнес-школе INSEAD, Токийском университете Кэйо и Массачусетском технологическом институте. Изучал экономику и бизнес-управление в университетах Бонна и Кельна. Получил диплом (1973) и докторскую степень (1976) в Боннском университете. Обладает многочисленными международными наградами и почетными докторскими степенями. Признан самым влиятельным экспертом в области менеджмента в немецко-говорящих странах после Питера Друкера.

Симон основал Simon-Kucher & Partners в 1985 году в Германии вместе с двумя своими аспирантами. В течение десяти лет Герман консультировал свою компанию, а в 1995 году оставил научную деятельность и стал генеральным директором Simon-Kucher & Partners и вывел компанию на международный уровень. Когда он покинул свой пост в 2009 году, Simon-Kucher and Partners была крупнейшей в мире консалтинговой компанией в области ценообразования по всем

основным отраслям. Компания консультировала более 200 членов Global Fortune 500, с некоторыми из них сложилось многолетнее сотрудничество.

Симон выпустил более 30 книг на 26 языках, включая мировые бестселлеры *Power Pricing* (Free Press, 1997), *Manage for Profit, Not for Market Share* (Harvard Business School Press, 2006), *Hidden Champions* (Harvard Business School Press, 1996) и *Hidden Champions of the 21st Century* (Springer New York, 2009).

Он был членом редакционной коллегии многих деловых изданий, включая *International Journal of Research in Marketing*, *Management Science*, *Recherche et Applications en Marketing*, *Décisions Marketing*, *European Management Journal*, а также нескольких немецких журналов. С 1988 года публикуется в ежемесячном журнале *Manager Magazin*. Также входит в совет директоров многих фондов и корпораций.

# Благодарности

За перевод оригинального немецкого текста на английский язык я хотел бы поблагодарить Фрэнка Лаби и Элану Даффи из Present Tense, LLC. Они не просто перевели и отредактировали текст, но и добавили результаты последних исследований, уговорили меня дополнить текст новыми примерами и «признаниями» и сделали книгу увлекательной для англо-говорящей аудитории.

За идеи, комментарии, критическую оценку текста и техническую поддержку я хотел бы поблагодарить коллег из Simon-Kucher & Partners:

В Бонне: доктора Филипа Бирмана, доктора Клауса Хиллеке, Инго Лир, доктора Райнера Мекеса, Корнелию Райффенберг, доктора Георга Таке, доктора Георга Вюбкера.

В Бостоне: Хуана Риверу.

Во Франкфурте: доктора Дирка Шмидт-Галласа.

В Кельне: доктора Гуннара Клаусена, доктора Мартина Геринга, доктора Карл-Хайнца Себастиана, доктора Эккехарда Стади.

В Лондоне: Марка Биллиджа.

В Мадриде: Филипа Даус.

В Мюнхене: доктора Клеменса Оберхаммера.

В Милане: доктора Энрико Тревисана, доктора Данило Затта.

В Нью-Йорке: Михаэля Куена, Андре Вебера.

В Париже: Кая Бандиллу.

В Сан-Франциско: Джошуа Блума, Мэтта Джонсона Мад-хаван Рамануджам.

В Сан-Паулу: Мануэля Осорио.

В Токио: доктора Йенса Мюллера.

В Вене: доктора Томаса Халлера.

# **О компании Simon-Kucher & Partners**

Simon-Kucher & Partners – глобальная консалтинговая компания, насчитывающая 900 сотрудников в 33 офисах по всему миру. Ее специализация – стратегии, маркетинг, ценообразование и продажи. Основанная в 1985 году, компания обладает 30-летним опытом и считается ведущим консультантом по ценообразованию в мире.

# Эксперты TopLine Power®

Simon-Kucher & Partners – признанный эксперт в вопросах прибыли и помогает своим клиентам значительно увеличить прибыль – на 100–500 %. Опираясь на метод TopLine Power®, компания предлагает улучшить показатели выручки и прибыли, а не просто снижать расходы. За последние годы многие компании добились значительной оптимизации расходов и максимально урезали свои траты. Намного меньше внимания они уделяют прибыли, хотя именно этот показатель имеет колоссальный потенциал.

Проекты Simon-Kucher & Partners охватывают все области TopLine Power®. Перечислим самые распространенные темы/вопросы:

**Стратегия** (рост и конкуренция, новые бизнес-модели, развитие и выход на новый рынок и т. д.).

**Маркетинг** (маркетинговые стратегии и программы эффективности, конструктивная сегментация, организация и производство, лояльность и т. д.).

**Ценообразование** (уклонение от ценовых войн, инновационное ценообразование, эффективная ценовая политика, система скидок, глобальное ценообразование и т. д.).

**Продажи** (эффективная работа отдела продаж, управление каналами сбыта, организация/стратегия продаж, работа с ключевыми клиентами и т. д.).

**Программа Holistic TopLine Power®**  
(управление изменениями, организация коммерческой деятельности, основные показатели эффективности и т. д.).

Компания реализовала проекты в 80 странах в Европе, Африке, на Ближнем Востоке, в США, Азиатско-Тихоокеанском регионе и Латинской Америке.



# Развитие

## Рост

Simon-Kucher стремится развиваться и расширяться в мировых масштабах относительно доходов, офисов и квалифицированных сотрудников. Развитие компании создает динамичные условия, в которых консультанты получают новые возможности для дальнейшего карьерного роста.

С момента образования Simon-Kucher развивалась намного успешнее, чем другие консалтинговые компании. В 2015 году, когда компания отпраздновала 30-летие, ее доход достиг 209 миллионов евро. В 2016 году компания нацелена на 240 миллионов евро.

Доход, € млн



Количество сотрудников



## Глобализация и новые офисы

Simon-Kucher мыслит и действует вне географических границ. Примерно половину своего дохода компания получает за рубежом, а не на родном немецком рынке. Глобальная перспектива – ключевая характеристика компании и ее стратегии. Чтобы остаться лидером стремительно глобализирующихся рынков и извлекать прибыль из возможностей роста, которые они предлагают, компания продолжает открывать новые офисы на формирующихся рынках.

Первый офис Simon-Kucher открылся в Бонне (Германия) в 1985 году. Всего десять лет спустя, в 1996 году, открылся первый офис за границей – в Бостоне, штат Массачу-

сетс. С тех пор радиус деятельности компании охватил Европу, Американский континент и Азию – что позволило компании стать ближе к клиентам. В настоящее время компания насчитывает 33 офиса в 23 странах (в таких городах, как Атланта, Амстердам, Барселона, Пекин, Бонн, Бостон, Брюссель, Кельн, Копенгаген, Дубай, Франкфурт, Женева, Гамбург, Стамбул, Лондон, Люксембург, Мадрид, Милан, Маунтин-Вью, Мюнхен, Нью-Йорк, Париж, Сан-Франциско, Сантьяго-де-Чили, Сан-Пауло, Сингапур, Стокгольм, Сидней, Токио, Торонто, Вена, Варшава, Цюрих). В ближайшие годы компания продолжит следовать по пути глобализации и откроет новые офисы.

# Введение

## Признание

Цена – одно из самых распространенных и вездесущих явлений. Мы платим цену и назначаем цену каждый день, иногда приходим в ужас от цен, а иногда даже не задумываемся о них. Те менеджеры, которые понимают обуславливающую динамику цен, могут извлечь из своих знаний немалую выгоду и обеспечить себе прочное конкурентное преимущество.

Проблема в том, что ценовые «игры» становятся все сложнее и сложнее. Напряженная конкуренция, развитие Интернета и растущая глобализация оказали колоссальное воздействие на то, как потребитель воспринимает ценность и цену и, следовательно, как продавцы должны определять цену. Менеджерам приходится быть бдительными и постоянно учиться.

Когда более 40 лет назад я начал основательно изучать ценообразование, то и представить себе не мог, насколько эта удивительная тема окажется такой любопытной, интригующей и инновационной. Ценообразование стало моим призванием и делом всей моей жизни. За эти годы вместе со своими партнерами я создал не имеющую аналогов теоретическую и практическую базу по ценовым стратегиям и ценообразо-

ванию, которой пользуются тысячи компаний во всем мире. Наш труд представляет собой уникальное хранилище многолетнего опыта и практических знаний по ценообразованию.

Эта книга – ваш доступ к хранилищу.

Здесь вы найдете все, что вам нужно знать о ценах. Причем, информация актуальна и для руководителей высшего звена, и для менеджеров, специалистов по продажам, маркетологов, а также для потребителей. Я буду вашим доверенным советником и открою вам все тонкости, методы, положительные и отрицательные стороны ценовой практики. Мы рассмотрим рациональную и иррациональную стороны ценообразования через призму революционных поведенческих исследований. И добавим немного самой простой математики – для большей наглядности.

Прежде чем приступить к нашей задаче, мне бы хотелось представиться и сделать несколько признаний.

Мы с моими коллегами тщательно изучаем поведение потребителей, чтобы помочь продавцу определить наиболее подходящую цену. Я занимался этим на протяжении 16 лет в качестве профессора школы бизнеса и исследователя. Теперь я продолжаю эту работу в качестве консультанта компании Simon-Kucher & Partners, которую я основал в 1985 году совместно с двумя своими аспирантами. Сейчас наша компания, имеющая более 30 представительств во всех крупнейших странах и доход более \$200 млн, является мировым лидером по ценовому консалтингу. Наши клиенты

– это топ-менеджеры и управленцы из таких отраслей, как здравоохранение, автомобилестроение, телекоммуникации, потребительские товары, сфера услуг, Интернет и промышленность. Simon-Kucher & Partners провела аналитические исследования и подготовила рекомендации, которые легли в основу многих современных ценовых стратегий в оптово-розничной торговле промышленными товарами. Потребители и не подозревают, кто разработал все эти сложные ценовые структуры.

Наши рекомендации повлияли на стоимость товаров и услуг на сумму \$2,5 триллиона. Лишь в шести странах мира ВВП превышает эту цифру.

Признаюсь, что продавец и покупатель не всегда играют на равных. Это в меньшей степени относится к закупщикам промышленных товаров, специалистам по снабжению, с которыми нелегко обговаривать цену. Но в целом – игра честная. И причину можно сформулировать одним словом – ценность. В конце концов, потребитель хочет платить именно за ценность. Задача любого продавца – определить эту ценность, а затем выставить соответствующую цену за товар. Потребитель остается лояльным только до тех пор, пока взаимобмен с продавцом кажется ему справедливым. Удовлетворение потребителя – единственный способ увеличить долгосрочную прибыль.

Я должен сделать еще одно признание: время от времени мы сталкиваемся с этическими трудностями. Вы бы реко-

мендовали максимальную цену на лекарство, которое жизненно необходимо многим людям? Должна ли компания устанавливать одинаковую цену на товар в бедных и богатых странах? Как далеко может зайти компания в своих притязаниях, будучи монополистом? Каким образом противоречат друг другу антимонопольное законодательство и законодательство против ограничения конкуренции и что конкретно дозволено законом? Это непростые вопросы, на которые невозможно дать однозначный ответ. Конечно, окончательное решение принимают наши клиенты. Но мы, как консультанты, обязаны учитывать все юридические и нравственные аспекты.

И еще одно признание: я действительно помогал тысячам компаний применять хитроумные схемы ценообразования для увеличения их прибыли. Некоторые считают «прибыль» неприглядной стороной капитализма. Слова «увеличить прибыль» кажутся им провокационными и вызывают паническую дрожь. Однако истина довольно проста: прибыль – цена выживания. Умение достичь стабильной прибыли равносильно вопросу «быть или не быть» для любого частного предприятия, так как без прибыли никакой бизнес не может существовать. А цена, нравится вам это или нет, – самый эффективный способ повысить прибыль. Мы стараемся ориентировать менеджеров именно на прибыль. Но я не сторонник краткосрочной максимизации прибыли. Моя задача – помочь компаниям оптимизировать цены, чтобы до-

стичь стабильной долгосрочной прибыли.

Наконец, я признаюсь, что в этой книге вы найдете исчерпывающую информацию обо всех моих проектах, начинаниях, триумфах и поражениях в области ценообразования. Я до сих пор удивляюсь тому, что почти каждый день встречаю новые, нетрадиционные, креативные идеи по ценообразованию. Вас ждут и другие признания.

Надеюсь, вам будет интересно исследовать безграничный мир цен, и на вашем пути вас ждут моменты озарения!

*Герман Симон*

*Лето 2015*

*Hermann.Simon@simon-kucher.com*

*Twitter: @hermannsimon*



# Глава 1. Мое первое неприятное столкновение с ценами

Мое первое знакомство с возможностями, значимостью и влиянием ценообразования было довольно болезненным и оставило неизгладимый след. Но это было не в университетской аудитории, и не в корпоративных конференц-залах, где я провел большую часть своей жизни в качестве профессора и консультанта.

Нет, это произошло в условиях одной из самых древних форм торговли, известной человечеству: на сельском рынке.

Я вырос на небольшой ферме после Второй мировой войны. Когда приходило время забивать наших боровов, отец вез их на местный рынок, где продавал на аукционе мясникам и торговцам. Количество фермеров, привозивших своих боровов на рынок, и не меньшее количество «покупателей» означало, что ни один из них сам по себе не мог повлиять на цену. Мы были во власти местного кооператива, который, собственно, и производил торговые сделки. Кооператив объявлял моему отцу цену, которую он получит, и таким образом определял его общую выручку.

То же самое касалось молока, которое мы поставляли на местную молочную ферму. Мы не имели абсолютно никакого влияния на цену. Ее для нас устанавливала молочная

ферма, которая также входила в кооператив. Цена на молоко зависела от спроса и предложения. При избытке предложения цена падала. При этом мы не имели никаких фактических данных о спросе и предложении и могли лишь делать выводы, наблюдая за рынком. Кто еще поставлял молоко? И сколько молока они доставляли?

На каждом рынке, куда мы возили свою продукцию, мы были вынуждены соглашаться с установленной ценой, нравилось нам это или нет. Положение было крайне неприятное. Как подтвердит любой человек, знакомый с фермерским хозяйством, — денег всегда не хватало; эти продажи были нашим единственным источником дохода.

Я наблюдал эту картину с детства и должен сказать, что ситуация мне не нравилась. Через десятки лет я объяснял в одном интервью, как эти уроки помогли мне управлять своим собственным предприятием и советовать другим людям, как улучшить их бизнес: никогда не занимайтесь бизнесом, если не можете влиять на цены на свой товар.<sup>1</sup>

Не буду утверждать, что сформулировал эту мысль именно так в 1950-е годы, когда был еще мальчиком. Но то же внутреннее чувство возникает у меня и сейчас, когда я думаю о ценах на свинину или покупаю пакет молока. Я уверен, что мой детский опыт повлиял на представления о том, как должен работать бизнес. До сих пор я не вижу никакого

---

<sup>1</sup> “Hier ist meine Seele vergraben” (Here my soul is buried); интервью с Германом Симоном, *Welt am Sonntag*, November 9, 2008, p. 37.

будущего у бизнеса, который не приносит прибыль.

От цены зависит, сколько денег вы получите. Это просто. Однако насколько вы можете влиять на цену, чтобы не приходилось еле-еле сводить концы с концами? И если вы обладаете таким влиянием, как его использовать? Еще в детстве у меня появилось страстное желание найти ответы на эти вопросы. Я увлекся. Ценообразование превратилось в страсть всей моей жизни. Но путь от скромной фермы до всемирно известного эксперта по ценообразованию был непростым.

# **Студент ценообразования: начало пути**

В колледже я увлекся теориями ценообразования. Они были математически элегантны и зачастую очень сложны. Эти непростые задачи научили меня правильному отношению к ценовым проблемам, методам их структурирования и решения. Они стали одним из основополагающих структурных элементов моего понимания ценообразования.

Но кое-что я (как фермерский сын) заметил сразу: профессора и их студенты редко обсуждали, применение теории в реальной жизни. В то время я и не подозревал, что эти концепции можно применять на практике. Лишь много лет спустя я понял, что математика тоже имеет значение и способна обеспечить компаниям мощное конкурентное преимущество — в сочетании с другими аспектами ценообразования.

Ценообразование снова стало эмоциональным переживанием для меня, когда я познакомился с профессором Рейнхардом Зельтенем, который в 1994 году получил Нобелевскую премию по экономике за теорию игр. Профессор Зельтен провел в аудитории эксперимент с настоящими деньгами. Он предложил награду в \$100. Один игрок А и четыре игрока Б могли поделить эту сумму между собой, если им удастся организовать коалицию, которая «проживет» минимум 10 минут.

Представьте, что вы игрок А – кстати, им был я. Что бы вы сделали? По каким принципам вы стали бы действовать? Какова ваша мотивация? Подумайте об этом, пока читаете дальше. В конце главы я расскажу, чем закончился эксперимент. Сейчас скажу только, что результаты этого эксперимента прочно закрепили слово «ценность» в моем словарном запасе. Они показали мне, что ценообразование строится на том, как люди делят ценность.

В 1970-е годы, когда я уже получил степень по экономике, никто в деловом мире не воспринимал ценообразование как отдельную дисциплину. Поэтому у меня оставался лишь один выход, чтобы и дальше следовать зову своего сердца. Пришлось остаться в научной среде. Следующей задачей стала докторская диссертация «Стратегии ценообразования для новых товаров». Когда я был аспирантом, мне довелось поработать с экспертными оценками ценовой политики. Эти документы позволили мне впервые взглянуть на то, как крупные компании устанавливали цену на свою продукцию. Помню, у меня сложилось впечатление, что их процессы и политика нуждаются в совершенствовании, но в то время у меня не было никаких конкретных решений.

Следующая остановка на моем пути произошла в январе 1979 года, когда я был постдокторантом в Массачусетском Технологическом институте. Всего за несколько дней я познакомился с людьми, которым было суждено не только повлиять на мою карьеру, но и заложить теоретическую осно-

ву ценообразования, что позволило этой теме стать не просто увлечением нескольких профессоров, а жизненно важной корпоративной функцией и эффективным инструментом маркетинга.

Впервые я встретился с профессором Филипом Котлером в Северо-Западном университете. Котлер стал настоящим гуру в маркетинге в сравнительно молодом возрасте, и я горел желанием показать ему результаты моих исследований о том, как цена покупателя меняется в течение жизненного цикла товара. Сегодня с этим сталкиваются все покупатели в мире независимо от товара – будь то модные гаджеты в онлайн-магазине или перезрелые фрукты на местном рынке: наше восприятие ценности меняется в зависимости от «старения» товара. Я хотел выяснить, какие возможности это открывает для эффективного ценообразования.

В 1978 году я опубликовал статью в *Management Science* (в то время это был ведущий журнал), в которой утверждал, что одна из моделей Котлера по динамике цен в период жизненного цикла товара на практике оказалась абсолютно бессмысленной. Кстати, мое собственное эмпирическое исследование динамики ценовой эластичности в период жизненного цикла товара тоже противоречило общепринятым практическим принципам.

Абсолютно уверенный в своей правоте, я сказал профессору Котлеру, что хочу провести нетрадиционное исследование ценообразования. Мне хотелось выйти за пределы слож-

ных функций и элегантных теорий и сформулировать то, что менеджер и торговец смогут легко понять и применить в своем бизнесе.

Однако Котлер мигом развеял мои иллюзии.

— Большинство исследователей маркетинга стремятся найти хоть что-то актуальное для повседневного бизнеса, — сказал он. — Лишь немногим это удастся.

Я знал, что Котлер прав. Научная основа ценообразования а основном опиралась на микроэкономику. Если бы ценообразование осталось в ограниченных рамках микроэкономики, его практическая актуальность была бы в лучшем случае малозначительной.

Однако Котлер не лишил меня надежды. Он знал человека, который называл себя «ценовым консультантом» и, по-видимому, жил вполне безбедно, помогая компаниям решать ценовые проблемы. Термин «ценовой консультант» стал уже привычным для нашего слуха, но в то время он показался мне совершенно невероятным. Как он это делает? Что он рекомендует клиентам? Я записал новый термин и решил во что бы то ни стало познакомиться с этим «ценовым консультантом» и расспросить про его работу.

А пока меня ждала поездка — несколько миль на юг, до озера Мичиган и южного кампуса Чикагского университета, где у меня была назначена встреча с доцентами Робертом Доланом и Томасом Нэглom.

Я приехал вечером и шел примерно четыре квартала при

жутком холоде и ветре от Центрального вокзала Иллиной-са до университетской гостиницы. Когда на следующее утро я рассказал хозяевам, как проделал весь путь от вокзала до университета пешком, они пришли в ужас.

— Какое безрассудство! — сказали они. — Здесь полно бандитов. Вам повезло, что вас не ограбили.

Если закрыть глаза на погоду и преступность, Чикагский университет был как раз подходящим местом для такого увлеченного математикой экономиста, как я. Словно я попал в Ватикан. Молодые профессора в школе бизнеса, Долан и Нэгл, трудились над теми же проблемами, что и я, как раз в то время, когда появлялось столько новых, удивительных идей: эмпирические измерения ценовой эластичности и кривая спроса, нелинейное ценообразование, комплекты товаров по одной цене (бандл), динамическое моделирование, воздействие цены на распространение новой продукции и множество других. Я выделялся на их фоне как фигура противоречивая, неизвестный немец, который осмелился критиковать великого Филипа Котлера. Хотя сам Котлер спокойно отнесся к критике (став моим другом), многие восприняли мои комментарии как оскорбление. Однако вскоре их возмущение улеглось. Мы, молодые профессора, с головой ушли в изучение ценообразования, и нам было о чем поговорить. Спустя несколько лет Нэгл покинул Чикагский университет и основал Strategic Pricing Group, которая занималась тренингами по ценообразованию. Кроме того, он напи-



сал книгу «Стратегии и тактики ценообразования», которой суждено было стать одним из лучших бестселлеров по данной теме. Мы с ним встречались каждый раз, когда я приезжал в Бостон.

А с Доланом мы стали настоящими друзьями, даже наши семьи дружат. Позднее он перешел в Гарвардскую школу бизнеса, где я занимался исследовательской работой в рамках программы имени Марвина Бауэра<sup>2</sup> в 1988–1989-е годы. Мы с Доланом активно сотрудничали друг с другом и стали соавторами статей, а в 1996 году написали книгу «Эффективное ценообразование» (*Power Pricing*).<sup>3</sup>

Вернемся к 1979 году, когда я все-таки последовал совету Котлера и познакомился с Дэном Наймером – тем человеком, который называл себя ценовым консультантом. Он прислал мне свои статьи, и разница между его публикациями и теоретическими работами, которые я читал и писал в ходе своей научной карьеры, ошеломила меня. Научные труды по ценообразованию опирались на теоретические изыскания и были совершенно лишены практических советов. Статьи Наймера оказались полной противоположностью, он собрал в них простые, но очень эффективные рекомендации. У него было удивительное чутье к хитростям и тактикам ценооб-

---

<sup>2</sup> Marvin Bower (1903–2003) is the co-founder of McKinsey & Company. Он также проявил интерес к моей работе в области ценообразования.

<sup>3</sup> Robert J. Dolan and Hermann Simon. *Power Pricing – How Managing Price Transforms the Bottom Line*. New York: Free Press, 1996.

разования, причем он не всегда исследовал теоретическую подоплеку и, возможно, даже не всегда знал о ней. К примеру, он рекомендовал ввести комплекты товаров и услуг за несколько лет до того, как стенфордский профессор представил их теоретическое обоснование и доказал их эффективность.

Наймер целиком и полностью ориентировался на практическую сторону консультирования и обладал своими методами и приемами еще до их научного обоснования. Его страсть к ценовому консультированию оказалось заразной; по крайней мере, меня он точно заразил. К тому же его интересовало, чем занимаемся мы, молодежь. Когда люди старше, опытнее и намного известнее вас интересуются вашей работой, это сильно мотивирует.

В последующие годы я несколько раз встречался с Наймером. Ему было уже за 90, но свой энтузиазм он не растерял. Он еще читал лекции по ценообразованию и консультировал клиентов. В 2012 году члены ценового сообщества отдали дань его дальновидности и нестандартному мышлению, посвятив ему увесистую 400-страничную книгу на 90-летие.<sup>4</sup> Мне была оказана честь написать одну из глав этого труда – «Как ценовое консультирование вступило в эпоху зрелости».

Благодаря всем этим встречам и знакомствам, 1979 год стал переломным для моего понимания ценообразования и

---

<sup>4</sup> Gerald E. Smith (Ed.): *Visionary Pricing: Reflections and Advances in Honor of Dan Nimer*, Bingley (UK): Emerald Publishing Group.

для моего будущего. Хотя мне понадобилось еще шесть лет, чтобы выстроить общую картину из всех этих фрагментов – эмоций, побуждений, теории, математики, ценности и исследований, чтобы предложить компаниям помощь, в которой они нуждались. С 1979 по 1985 год я продолжал свои научные исследования, посвященные важности ценообразования и другим удивительным аспектам этой темы.

# Профессор ценообразования: научная работа – все еще мой единственный путь

Осенью 1979 года я стал преподавать бизнес-управление в различных университетах и школах бизнеса. Мои исследования касались в первую очередь ценообразования и в 1982 году легли в основу моей первой книги *Preismanagement*. Английское название *Price Management* («Ценовое управление»), под которым я издал книгу в 1989 году,<sup>5</sup> покажется очень простым, но я долго и тщательно обдумывал его. Идея управления ценами не была популярна в то время. Обычно употреблялись такие термины, как «ценовая теория» или «ценовая политика». Первое понятие опиралось на сложные математические формулы, с которыми я столкнулся, когда изучал экономику. Конечно, цену нужно рассчитать. Она выражается в цифрах. А второе понятие, «ценовая политика», касалась конкретных действий предпринимателей. Это была общепринятая, авторитетная концепция – устная и письменная история, которую в компаниях передавали из поколения в поколение.

В термине «ценовое управление» я хотел объединить два, казалось бы, несочетаемых слова так, чтобы это принесло

---

<sup>5</sup> Hermann Simon. *Price Management*. New York: Elsevier, 1989.

пользу менеджерам и финансовому отделу, которые каждый день принимают решения по ценам. Иными словами, я стремился взять математику и теорию и сделать их доступными и полезными, чтобы предприниматели смогли принимать более эффективные решения в своих компаниях.

Будучи университетским профессором, я регулярно выступал с лекциями и проводил семинары по ценовому управлению для предпринимателей. Кроме того, я был научным руководителем многочисленных диссертаций по теме. Многие из этих трудов не только отвечали на вопросы, но и поднимали все новые и новые темы для обсуждения. В сочетании с другими исследованиями они расширяли и развивали науку ценового управления. Это объясняет, почему в 1992 году второе издание *Price Management* выросло до 740 страниц. Новые данные, новые знания отвечали новому спросу на ценообразование.

# **Ценовой консультант: от теории к практике**

С 1975 года я преподавал на трехнедельном семинаре по менеджменту для «многообещающих» сотрудников Hoechst, крупной химической компании и в то время крупнейшей в мире фармацевтической фирмы. Затем я стал преподавать в школах бизнеса по всему миру, был приглашенным профессором в INSEAD, Лондонской школе бизнеса, Университете Кэйо (Токио), Стэнфорде и Гарварде. И параллельно стал консультировать компании. Сначала это был скромный источник дополнительного заработка и хорошая возможность отвлечься от однообразия научной работы. Но вскоре пришло время сделать следующий шаг и занять ту должность, название для которой Дэн Наймер придумал еще в 1970-е годы.

Моим первым консалтинговым проектом стал химический гигант BASF. Руководители компании сообщили мне, что им необходимо пересмотреть сегментацию рынка в отрасли продажи красок, и просили нас помочь. Мы также получили заказ от Hoechst, который стал нашим самым крупным клиентом в те годы. К 1985 году меня уже хорошо знали в Германии и Европе, и мне предложили должность директора Немецкого института менеджмента, которому принадлежали практически все немецкие компании. Вскоре я

познакомился с руководством всех крупнейших компаний Германии.

К тому времени мы поняли, что единственный способ выполнить весь этот объем работы на профессиональном уровне – создать консалтинговую фирму. И в 1985 году я основал компанию вместе с двумя своими аспирантами – Экхардом Кухером и Карл-Хайнцом Себастианом. Нас мотивировал тот же принцип, который лег в основу моей книги *Price Management* – применять методы и теории научных исследований к актуальным бизнес-проблемам. Экхард и Карл-Хайнц управляли новой компанией, пользуясь моими связями в деловом мире, пока у них не сформировались свои связи. Мы взяли еще трех сотрудников, и за первый год получили доход в \$400 000. В 1989 году нас было 13 человек, а доход составил \$2,2 млн. Компания продолжала расти – медленно, но стабильно, по мере укрепления нашей уверенности в том, что мы открыли совершенно новую потребность бизнеса, которой до сих пор никто не уделял внимания.

Как я говорил о Дэне Наймере, когда люди старше, опытнее и намного известнее вас проявляют интерес к вашей работе, это сильно мотивирует. Примерно в это время мы получили поддержку от всемирно известного эксперта по менеджменту Питера Друкера. У нас с ним состоялась не одна интересная дискуссия о ценообразовании, и он всегда побуждал меня искать практическое применение для теории ценообразования.

– Я поражен вашей увлеченностью ценами, – признался он, когда я гостил в его доме в Клермонте (Калифорния), и добавил, что «этой областью маркетинга пренебрегают практически все». Друкер видел четкую связь между ценообразованием и прибылью, а также чувствовал ту же потребность в совершенствовании, которую я отметил в своих диссертационных исследованиях.

Ценообразование интересовало Друкера с точки зрения экономики, а также с точки зрения этики. Он понимал, что прибыль – «фактор выживания», а разумно высокие цены – «средство выживания», и в этом мы с ним были согласны. В XXI веке слово «прибыль» словно притягивало к себе всевозможные протесты и негативные заголовки. Друкер всегда пытался соблюсти баланс между выгодой и нравственностью. Он предупреждал о злоупотреблении властью на рынке. Он призывал к ценовой прозрачности и этическим нормам поведения. В то же время он понимал, насколько важно зарабатывать деньги, и красноречиво объяснял это в статье, опубликованной в 1975 году в *Wall Street Journal*:

«Если предприятие получает прибыль, адекватную затратам на капитал, рискам завтрашнего дня и потребностям завтрашних работников и пенсионеров, то оно не “обирает” общество. Общество страдает от тех предприятий, которые не способны на это».

– Сегодня ценовая политика строится главным образом на догадках, – сказал он мне в начале 1990-х годов. – Вы –



первооткрыватель. И, думаю, еще не скоро конкуренты подтянутся за вами.<sup>6</sup> Незадолго до своей смерти в 2005 году он написал хвалебный отзыв на книгу *Manage for Profit, not for Market Share*, которую я написал в соавторстве с двумя коллегами: «Доля рынка и рентабельность должны быть сбалансированы, а рентабельностью часто пренебрегают. Эта книга крайне актуальна, так как вносит необходимые коррективы».<sup>7</sup>

К 1995 году в нашей небольшой консалтинговой фирме насчитывалось уже 35 сотрудников, а доход составлял \$7,9 млн. К тому времени я решил перестать служить двум господам. Я завершил научную карьеру и посвятил все свое время компании и ценовому управлению. В 1995 году я стал генеральным директором Simon-Kucher & Partners и занимал этот пост до 2009 года. Затем я стал председателем фирмы.

В 2013 году Simon-Kucher & Partners получила \$205 млн дохода. К началу 2014 года в фирме было более 700 сотрудников и 27 представительств в 23 странах. В настоящее время

---

<sup>6</sup> Личное письмо от Питера Друкера, 7 июля 2003 года.

<sup>7</sup> Личное письмо от Дорис Друкер, супруги Питера Друкера, от 2 ноября 2005 года. Она писала: «К сожалению, новости неутешительные. Питер серьезно заболел. Перед приступом он продиктовал письмо, адресованное вам. Секретарь только что принес его на подпись». За этим сообщением последовал его отзыв на книгу. Мы с ним договорились встретиться 12 ноября 2005 года у него дома в Клермонте (Калифорния). Вечером, накануне встречи, я позвонил из Мехико, чтобы подтвердить встречу. Миссис Друкер ответила: «Питер скончался этим утром». Я был потрясен.

мя Simon-Kucher & Partners является мировым лидером в области ценового консультирования.

С той первой поездки на сельский рынок до моего последнего выступления в Китае я сталкивался с ценами в самых разных ситуациях и видах. Мои многолетние стремления понять суть цен – откуда они берутся, почему они важны, как они работают – временами приносили огромную радость, особенно в моменты озарений, когда мы с моими коллегами раскрывали новые секреты ценообразования, актуальные для реальной практики, что, по словам профессора Филипа Котлера, был так сложно сделать. Вы прочитаете о многих открытиях в этой книге. Но были и времена разочарования, замешательства и беспомощности. Об этом вы тоже сможете прочитать.

Самые важные триумфы в нашей практике происходили тогда, когда мы помогали компаниям разработать и запустить новую ценовую политику, которая приносила колоссальную пользу и клиентам, и самой компании. В 1992 году мы предложили крупной Немецкой железнодорожной корпорации дисконтную карту с предоплатой. Клиенты были в восторге, потому что она значительно облегчала планирование поездок и гарантировала беспрецедентную ценовую прозрачность. Компания тоже была в восторге, потому что обеспечила себе стабильный источник дохода с платежей по карте и повысила доход, так как количество клиентов возросло, потому что поезда стали практичным и доступным сред-

ством передвижения.

Кроме того, я гордился тем, что мы помогли Daimler установить сравнительно высокую цену на революционную модель «Мерседеса» А-класса. Наши команды помогли Porsche выпустить новые модели, а большинству крупных интернет-компаний оптимизировать цены, чтобы превратить их передовые идеи в стабильный, успешный бизнес.

Важная составляющая этих достижений – способность прогнозировать новые тренды и оценивать их влияние. В некоторых отраслях – например, поиск месторождений нефти – на протяжении многих лет ситуация остается неизменной. А в некоторых случаях мир может измениться за считанные минуты. К примеру, мы разработали новую ценовую политику для TUI, крупнейшего в мире туроператора, и собирались внедрить эту систему 1 октября 2001 года. Однако теракт 11-го сентября обесценил все принципы, предпосылки, анализ и рекомендации, лежащие в основе этой системы. Тем не менее, год спустя мы были рады получить электронное письмо от топ-менеджмента TUI, в котором говорилось, что работа над новой ценовой системой была не напрасной. Они признались, что компании пришлось бы намного тяжелее, если бы они следовали старой ценовой политике.

Моим первым ценовым триумфом можно назвать эксперимент профессора Зельтена, так как он показал мне, насколько важны ценность, мотивация и коммуникация. В отличие от сельского рынка, на котором я побывал в детстве,

теперь у меня была реальная возможность влиять на количество денег, которые я могу получить в ходе переговоров. О чем вы думали, представляя себя на месте Игрока А? Когда я оказался в этом положении много лет назад, мы с игроками Б провели довольно активное обсуждение, прежде чем наша коалиция выдержала требуемые 10 минут. Игроки Б забрали \$20, а мне достались \$60 – по тем временам довольно крупная сумма для студента, на 20 % больше ожидаемой выгоды.<sup>8</sup> Цена – это отражение того, как люди делят ценность. Этот эксперимент стал одним из ключевых моментов моих исследований.

Конечно, в моей карьере ценового консультанта были и неудачи – когда клиент не мог применить наши ценовые рекомендации или когда ценовые изменения не приносили ожидаемых результатов на рынке. К счастью, неудачи были редкостью. Были у меня и напряженные дискуссии с клиентами, которые не соглашались с нашими рекомендациями. Оглядываясь назад, я до сих пор не могу сказать, кто был прав. У бизнес-команды может быть несколько эффективных, целесообразных решений, но выбрать нужно только одно. В этих решениях нужно учитывать столько факторов и динамику рынка, что черно-белое мышление здесь не поможет.

---

<sup>8</sup> Так как игрок А обладает вдвое большим весом, чем игроки Б, то ценность должна распределяться следующим образом: \$50 игроку А и по \$25 игрокам Б. Но возможен и другой результат. Все зависит от переговоров.

Все создают и потребляют ценность. Мы постоянно принимаем решения, стоит ли тот или иной товар или услуга наших денег, или пытаемся убедить других людей расстаться со своими деньгами. В этом и заключается суть ценообразования. Я приглашаю вас исследовать вместе со мной эту увлекательнейшую тему. Итак, представляю вам признания ценового консультанта!

## **Глава 2. Весь мир крутится вокруг цен**

Цена – центральный стержень рыночной экономики. Только подумайте: каждый доллар выручки и дохода компании является прямым или косвенным результатом ценовых решений. Любые траты из вашего личного бюджета приносят вам что-то взамен, а это значит, что каждый раз вы платите цену. Все крутится вокруг цен. Однако, несмотря на эту вездесущность – и тысячи книг и миллионы статей о ценообразовании, – многие люди практически ничего не знают о ценах, откуда они берутся и какой властью обладают. В 2014 году бывший генеральный директор Microsoft Стив Балмер подчеркнул этот момент в беседе с предпринимателями:

«Цена играет важнейшую роль. Я уверен, что до сих пор многие люди недооценивают эту важность. Появляется огромное количество новых компаний, но единственная разница между теми, кто добивается успеха, и теми, кто терпит неудачу, заключается в том, что первые поняли, как зарабатывать деньги, потому что тщательно обдумали свою прибыль, цену и бизнес-модель. Почему-то никто не обращает должного внимание на эти моменты<sup>9</sup>».

---

<sup>9</sup> “Be all-in, or all-out: Steve Ballmer’s advice for startups”. The Next Web, March 4, 2014.

С чем у вас ассоциируется слово «цена»? Можно набрать «цена» в Википедии и получить краткую теорию ценообразования, не слишком отличающуюся от того, что многие из нас учили в колледже. Раскройте наугад любой учебник по экономике и вы увидите, что цена помогает найти баланс между предложением и спросом. На высококонкурентных рынках цена превращается в оружие менеджера, в самую распространенную форму агрессии. Среди менеджеров бытует мнение, что ни один другой маркетинговый инструмент не способен так быстро и эффективно увеличить объем продаж, как снижение цены. Именно поэтому на многих рынках ценовые войны стали правилом, а не исключением, что зачастую имеет катастрофические последствия для прибыли.

Менеджеры боятся цен, особенно когда нужно повышать их. У этого страха есть один вполне оправданный источник: невозможно точно прогнозировать реакцию потребителей на изменение цен. Если мы поднимем цены, останутся ли клиенты лояльными или сбегут к конкурентам? А если цену снизить, будут ли они действительно покупать больше и чаще?

Скидки и ценовое стимулирование – две стандартные формы снижения цен – повседневное явление в розничной торговле, и его масштабы растут. В последние годы ценовое стимулирование принесло 50 % продаж пива на одном из крупнейших пивных рынков в мире.<sup>10</sup> Всего два года спустя

---

<sup>10</sup> Christoph Kapalschinski. “Bierbrauer kämpfen um höhere Preise”. *Handelsblatt*,

примерно 70 % общего объема розничных пивных продаж приходилось на специальные ценовые предложения, причем иногда скидки достигали 50 %.<sup>11</sup> Какие бы причины ни лежали в основе этих тенденций – реальные возможности или неверное восприятие ситуации – цифры говорят о том, что менеджеры считают, что агрессивная ценовая политика помогает бизнесу. Так ли это на самом деле?

Для того чтобы оценить всю неопределенность ситуации, достаточно послушать простое объяснение, данное главой Best Buy Хьюбертом Джоли после того, как продажи его компании значительно упали в период рождественских праздников 2013 года в США: «Перенасыщенность различными скидками и акциями не привела к росту спроса». По сути, как сообщает *Wall Street Journal*, агрессивные скидки компании Best Buy «ни коим образом не убедили покупателей покупать больше электроники. Они просто снизили цену на то, что удалось продать».

Ценовые изменения – это ответственные решения, и если они приняты неверно, последствия будут самыми серьезными. Акции Best Buy упали почти на 30 % на следующий день после того, как стало известно о рождественских продажах. Эти катастрофические, масштабные воздействия на потребителей и акционеров и являются основной причиной того,

---

January 23, 2013, p. 18. Рынок пива в данном примере – Германия.

<sup>11</sup> “Brauereien beklagen Rabattschlachten im Handel”. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, April 20, 2013, p. 12.



что менеджеры не трогают цены, если имеют хоть малейшие сомнения, и обращаются к более надежному инструменту – управлению издержками. Управление издержками предполагает внутренние процессы компании и взаимоотношения с поставщиками, а это не такие капризные показатели, и с ними легче справиться, чем с реакцией потребителей.

Действительно, вокруг цен много загадок и сомнений. Как в любой научной области, чем больше мы копаем, чем больше узнаем, тем больше вопросов возникает. Однако за последние 30 лет мы значительно продвинулись в понимании и применении ценовых стратегий, тактик и хитростей. Классическая экономика разработала новые ценовые структуры, например нелинейное ценообразование, комплекты товаров и услуг и льготные цены для разных групп потребителей. В начале XXI века мы наблюдали рост интереса к поведенческой экономике, когда современные исследования выявили множество феноменов, которые классическая экономика не в состоянии объяснить. Об этих удивительных поведенческих фактах мы подробнее поговорим в третьей главе. А сейчас сосредоточимся на ценах – откуда они берутся и какое воздействие оказывают.

# Что на самом деле означает «цена»

Большинство людей, вероятно, воспринимают «цену» в ее самой простой форме: это количество денежных единиц, которые нужно заплатить за товар или услугу. Грубо говоря, галлон газа стоит примерно \$4, большая чашка черного кофе – примерно \$2, а билет в кино обойдется в \$10. Большинство товаров и услуг, с которыми мы сталкиваемся каждый день, имеют именно эту характеристику – цену. Или нет?

Если вы зальете полный бак бензина, то можете получить скидку на мойке. Если вместе с кофе купите пончик или булочку, можете тоже получить скидку. Если захотите купить попкорн в кинотеатре, то наверняка заметите цену на комплексные предложения (большая Кока-кола и большой попкорн) еще раньше, чем цену на каждый отдельный товар.

Причем ситуация довольно запутанная. Попробуйте быстро ответить на следующие вопросы: сколько стоит одна минута разговора по вашему мобильному телефону? Сколько вы платите за один киловатт/час электроэнергии? Сколько составляют ваши ежедневные транспортные расходы? Сложно сразу ответить на эти вопросы, потому что на многие товары и услуги цены варьируются. Поэтому сложно выделить реальную, достоверную цифру.

Но даже если цена стабильная, вопрос «Сколько это стоит?» может зависеть от множества параметров, как показано

ниже.

## Многоуровневость цен

- Базисная цена.
- Скидки, бонусы, льготы, особые предложения.
- Дифференцированные цены по размеру упаковки и вариантам товара.
- Дифференцированные цены по сегментам потребителей (например, дети, пенсионеры), по времени суток, месторасположению или этапу жизненного цикла товара.
- Цены на взаимодополняющие товары (бритвы и лезвия; смартфоны и тарифный план).
- Цены на особые и дополнительные услуги.
- Цены с двумя или несколькими уровнями (например, предоплата и тариф за пользование).
- Комплекты.
- Цены, основанные на личных переговорах.
- Оптовая, розничная и рекомендованная производителем розничная цена.

Цены, которые вы в итоге платите, являются побочным продуктом этих сложных принципов. Вряд ли кто-то из клиентов способен разобраться в ценовых структурах телекоммуникационных компаний, банков, авиакомпаний или коммунальных услуг. Интернет предлагает более прозрачную ценовую структуру, однако объем доступной информации и

колоссальное количество товаров и продавцов зачастую нивелируют это преимущество. К тому же цены могут меняться каждую минуту, каждый час, и это тоже осложняет ситуацию. Так что путаницы хватает.

Прайс-лист банка содержит, как правило, сотни пунктов. Оптовая торговля охватывает десятки тысяч товаров, и у каждого свои ценовые тонкости. Производители автомобилей и тяжелой техники нуждаются в сотнях тысячах запчастей, то есть им нужно разбираться в сотнях тысячах цен. А если кто-то и заслуживает главный приз за самые масштабные ценовые изменения, то это авиакомпании, которые в течение года могут миллион раз менять цену.

Как же потребители справляются с такой ценовой путаницей? На семинаре в Дубае я попросил менеджера Emirates, одной из крупнейших в мире авиалиний, рассказать, какая ценовая политика действует на направлении Нью-Йорк – Дубай.

– Сложный вопрос, – ответил он, смущенно улыбаясь.  
– Да, сложный, – согласился я. – Но миллионам ваших клиентов приходится каждый день разбираться с такими вопросами.

Сделать это, что называется, вручную практически невозможно. Сайты, которые предлагают сравнивать цены, например [kayak.com](http://kayak.com), в какой-то степени облегчают задачу, однако потребителям приходится довериться их ценовой прозрачности и качеству сравнения. Но что происходит в самой ком-

пании, если менеджеру нелегко объяснить собственные цены? Насколько хорошо они понимают, как их решения влияют на объем продаж, прибыль и доход?

Я не пытаюсь выделить в этом отношении Emirates или какую-либо другую авиакомпанию. Многие отрасли столкнулись с той же проблемой. Сложность и многоуровневость ценообразования создают возможности для увеличения прибыли, если принять правильные решения, но если допустить ошибку, вы рискуете понести колоссальные убытки. Всегда существует одна «правильная» цена или ценовая структура и множество «неправильных». У русских есть поговорка, которая прекрасно отражает это правило: «На каждом рынке есть два типа дураков. Одни просят слишком много, другие слишком мало». Потребители сталкиваются с той же проблемой. Каждому знакомо то потрясающее чувство, когда в результате длительных поисков и усилий вы смогли сэкономить кучу денег. Но бывали моменты, когда каждый из нас совершал промах. Неважно, менеджер вы или потребитель, продавец или покупатель, нужно найти правильный баланс между ценностью и деньгами.

Вы не сможете каждый раз принимать правильные решения как покупатель или продавец. Но десятки лет опыта научили меня тому, что разумная ценовая политика имеет долгосрочные преимущества. Чем больше мы знаем о ценах и исследуем то, как они действуют, тем больше шансов, что с помощью цен мы сможем построить более успешный бизнес

или разобраться в шквале ценовой информации и найти более выгодные варианты.

# Многоликие цены

Как правило, на товарах и услугах указаны конкретные цены или бирки. Но для некоторых отраслей это слишком примитивно. Страховые компании не говорят о ценах, они говорят о «страховых взносах», это более благородный и безобидный термин. Юристы, консультанты и архитекторы получают гонорар. Частные школы берут плату за обучение. Государственные органы взимают пошлины и налоги, а также штрафы, сборы, доплаты и дополнительные налоги, чтобы покрыть все расходы – от вывоза мусора до школьного образования, водительских прав и инспекций. Проезд по некоторым трассам, мостам и туннелям платный, то есть с водителей взимается пошлина. Жители квартир платят квартплату. Брокеры требуют комиссионные. Английский частный банк прислал мне не прайс-лист за услуги, а прейскурант.

Однако цена, которую вы видите в прайс-листе или на этикетке, не всегда окончательная. В B2B транзакциях, где можно обсудить практически все цены, поставщики и посредники воспринимают «цены» как битву на нескольких фронтах. Объявленная цена берется за отправную точку, ориентир, а дальше обсуждаются все условия – скидки, условия оплаты, минимальный заказ, скидки по накладной и скидка с фактурной цены. В некоторых странах до сих пор используется

бартер для деловых и межличностных сделок.

«Компенсации» – еще один термин, запутывающий все сделки и цены по ним. Во время очередной оценки персонала вам, наверное, не приходило в голову обговаривать стоимость вклада сотрудника в развитие компании. Вместо этого вы обсуждали зарплату, жалованье, бонусы и оклад.

Однако как ни называй ее, цена остается ценой. Мы постоянно принимаем решения, стоит ли тот или иной товар или услуга наших денег, или пытаемся убедить других людей расстаться со своими деньгами. В этом и заключается суть ценообразования, как бы мы ни называли деньги или методы заключения сделки. Все имеет свою цену.



# Цена = Ценность

Меня тысячи раз просили назвать самый важный аспект ценообразования. Я всегда отвечал одним словом: ценность.

Если просят уточнить, я говорю «ценность для потребителя». Цена, которую потребитель готов заплатить, то есть цена, которую компания сможет получить, всегда отражает ценность товара или услуги с точки зрения потребителя. Если потребитель видит высокую ценность, то он готов заплатить за это. Обратное тоже верно: если потребитель видит низкую ценность товара по сравнению с товарами конкурентов, его готовность платить за него снижается.

Главное – как потребитель воспринимает ценность. Когда компания рассчитывает цену на свою продукцию, важна только *субъективная* ценность для потребителя. Объективная ценность товара и другие параметры ценности – например, теория Маркса о том, что ценность определяется временем, затраченным на производство товара, – в сущности, не имеют значения. Они важны, только если они важны для потребителя, *и* только если он готов заплатить цену в обмен на ценность.

Римляне настолько хорошо понимали это правило, что отразили его даже в своем языке. Латинское слово *pretium* означает и деньги и ценность. То есть цена и ценность буквально означают одно и то же. Это хороший принцип для

бизнеса, когда нужно рассчитать цену. Этот принцип ставит перед менеджерами три задачи:

- **Создать ценность.** Качество материалов, исполнения и дизайна – все это влияет на субъективную ценность для потребителей. Здесь, кстати, огромное значение имеют инновации.

- **Донести ценность до потребителя.** То есть как вы влияете на восприятие потребителя. Как рассказываете о товаре, ваше торговое предложение и, не менее важный фактор, бренд. Сюда также входят упаковка, рабочие характеристики товара и его размещение в магазине или онлайн-магазине.

- **Удержать ценность.** То, что происходит после покупки, крайне важно для продолжительного позитивного восприятия. Ожидания относительно продолжительности ценности оказывают решающее воздействие на готовность потребителя платить за предметы роскоши, например, потребительские товары длительного пользования и автомобили.

Расчет цены начинается на этапе разработки идеи товара. Компания должна обдумать цены как можно раньше в процессе разработки, а не после того, как товар будет готов. Потребителей и клиентов тоже ждет домашняя работа. Всем известные принципы «предупрежден – значит вооружен» и «бесплатный сыр – только в мышеловке» как раз к месту. Вы, как потребитель, должны понять ценность товара или услуги и решить, сколько вы готовы заплатить за это. Понима-

ние ценности товара – ваша лучшая защита перед покупкой, чтобы потом не сожалеть.

Должен признаться, что этот урок оказался для меня не самым приятным. Фермы в моей родной деревне были такие маленькие, что двум-трем фермерам приходилось пользоваться одним комбайном. То есть мы все помогали друг другу собирать урожай. Когда мне было 16 лет, я устал от этой однообразной бесконечной работы и решил что-нибудь придумать. Я хотел, чтобы моя семья стала независимой. Тайком от отца я потратил \$600 на подержанный комбайн. Цена казалась вполне разумной, и я гордился, что заключил такую выгодную сделку! Но когда пришло время собирать урожай, нас ждал неприятный сюрприз. Машина работала по новой, неизвестной мне системе, которая оказалась совершенно ненадежной на практике. Она постоянно ломалась. Вот такая сделка! Два года мы мучились с комбайном, а потом выбросили его. Я усвоил урок. Как говорят французы, *le prix s'oublie, la qualité reste*

# 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.