

Герман Симон и Мартин Фасснахт

Прайс-менеджмент

Стратегия, анализ, решение и реализация



Plekhanov
IBS



Книга рекомендована факультетом
бизнеса и дополнительного
образования РЭУ 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

«Библос»

2019

УДК 338.5
ББК 65.256

Симон Г.

Прайс-менеджмент / Г. Симон — «Библос», 2019

ISBN 978-5-905641-34-3

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.

УДК 338.5

ББК 65.256

ISBN 978-5-905641-34-3

© Симон Г., 2019

© Библос, 2019

Содержание

Отзывы	8
Предисловие	9
Об авторах	12
Предисловие к русскому изданию	13
Глава 1	17
Краткое содержание	17
1.1. Прибыль и цена	18
1.2. Определение цены	22
1.3. Цена и управление	23
1.3.1. Цена как инструмент маркетинга	23
1.3.2. Понимание роли цен	26
1.3.3. Управление ценами как процесс	31
1.4. Источники знаний в области прайс-менеджмента	34
1.4.1. Макроэкономическая теория цен	34
1.4.2. Микроэкономика	34
1.4.3. Научный маркетинг	34
1.4.4. Поведенческая экономика	34
1.4.5. Исследования мозга	35
1.4.6. Ценовой консалтинг	36
1.4.7. Программное обеспечение для прайс-менеджмента	37
1.4.8. Новаторы ценообразования	37
1.4.9. Популярная литература	37
1.5. Правовое поле управления ценами	40
1.5.1. США	40
1.5.2. Евросоюз	40
1.5.3. Глобальный уровень	40
1.5.4. Деятельность антимонопольных органов	41
1.6. Существующие тенденции в прайс-менеджменте	43
1.6.1. Цены и управленческое мышление	43
1.6.2. Цена и власть	44
1.6.3. Цена и топ-менеджмент	45
Заключение	46
Список использованной литературы	47
Глава 2	50
Краткое содержание	50
2.1. Цели	52
2.2. Прайс-менеджмент и акционерная стоимость	59
2.3. Ценность и цена	66
2.4. Позиционирование	68
2.5. Подход	72
2.6. Ценовые позиции	76
2.6.1. Люксовая ценовая позиция	76
2.6.2. Ценовая позиция «премиум»	83
2.6.3. Средняя ценовая позиция	90
2.6.4. Низкая ценовая позиция	96
2.6.5. Сверхнизкая ценовая позиция	103

2.6.6. Динамика ценового позиционирования	108
Заключение	113
Список использованной литературы	115
Глава 3	119
Краткое содержание	120
3.1. Введение	121
3.2. Анализ релевантной ценовой информации	122
3.2.1. Ценообразование «издержки плюс»	122
3.2.2. Клиенты	125
3.2.3. Конкуренция	127
3.3. Функция «цена-отклик»	130
3.3.1. Классификация функций «цена-отклик»	130
3.3.2. Функции «цена-отклик» и ценовая эластичность	130
3.3.3. Дополнительные формы функции «цена-отклик»	136
3.3.4. Эмпирические выводы о ценовой эластичности	140
3.4. Эмпирическое определение функции «цена-отклик»	147
3.4.1. Опросы	147
Конец ознакомительного фрагмента.	163

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».

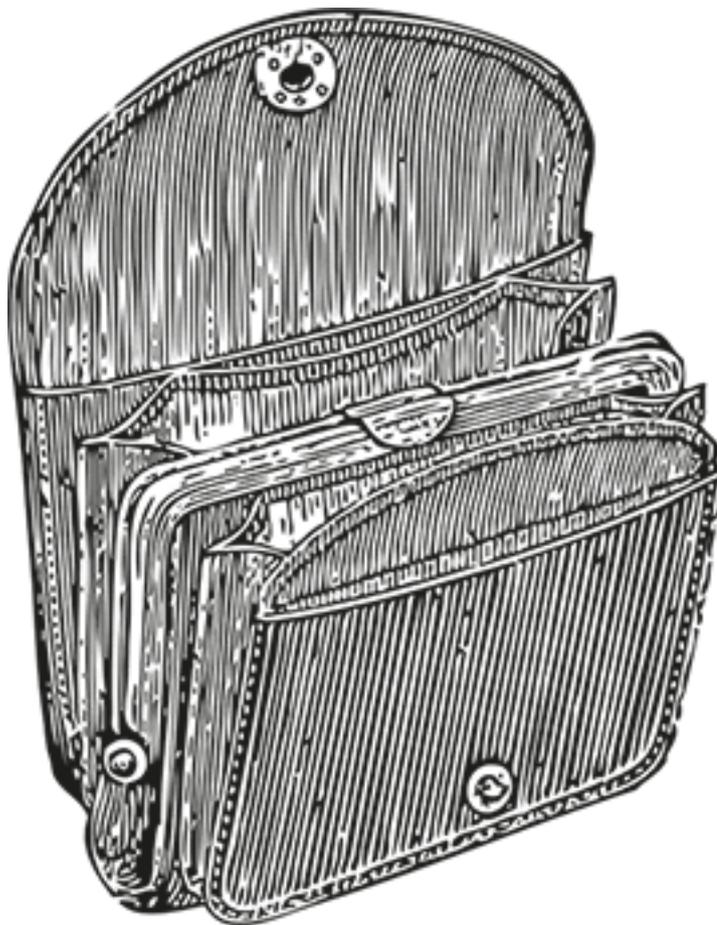
– Каспер Рорштед,

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 CEO 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.

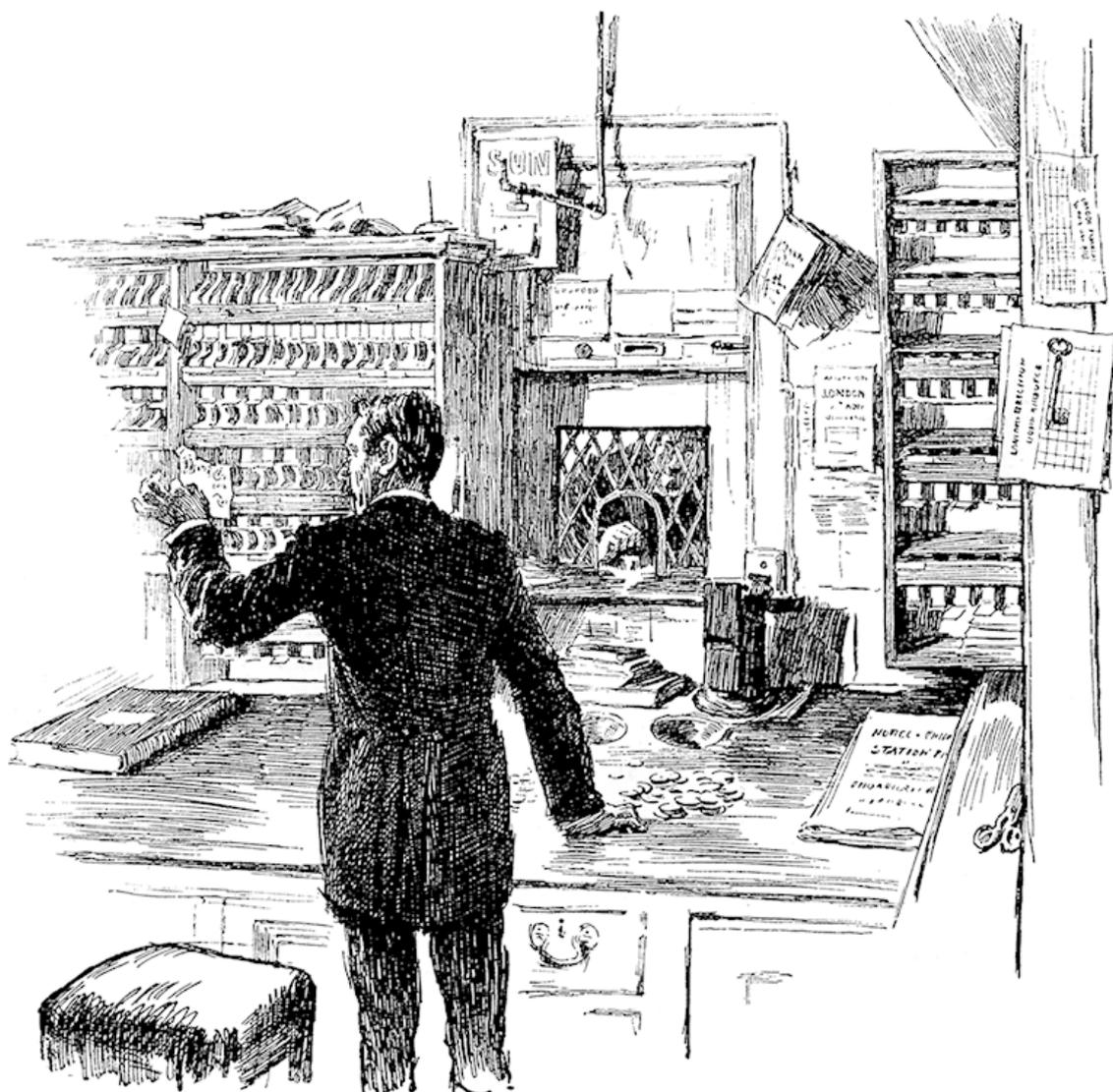
Мы благодарны многим людям за их вклад в эту книгу. В разделе «Благодарности» мы назовем их поименно. Но особую благодарность мы выражаем Анне-Карине Шмитц за ее выдающийся труд в качестве руководителя нашего проекта, а также коллективу Simon-Kucher and Partners за авторитетное содействие.

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 Кэйю (Токио) и Массачусетского технологического института. Был членом редколлекции 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 направление 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 бесперспективность.

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 прочно 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-мага-

знах. 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 офлайн-рынке гибкое ценообразование 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 обусловливается 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 данных 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 цифровой 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 ассортиментное 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».

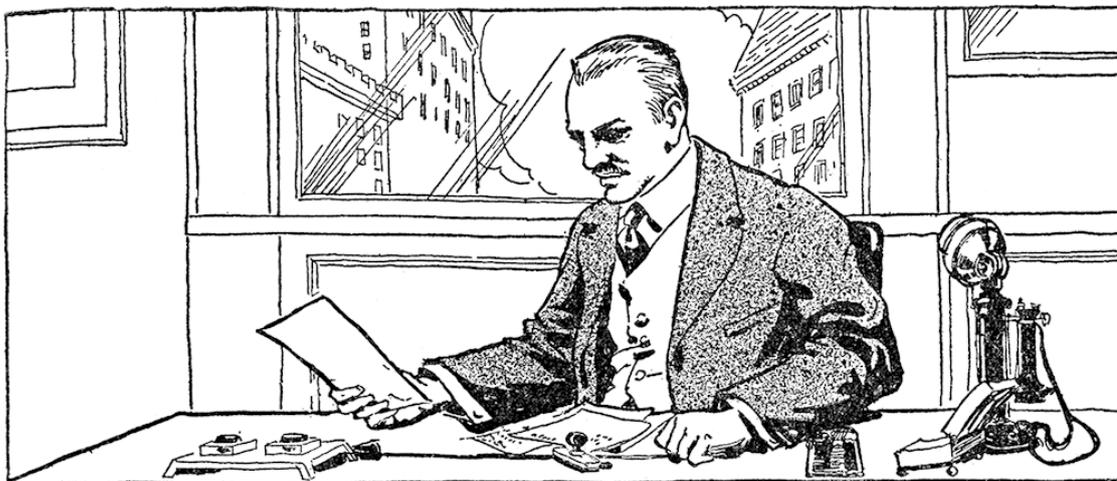
Фундаментальные исследования, проведенные и изложенные Г. Симоном и М. Фасс-нахтом, позволили собрать воедино весь массив научных данных о ценах и процессе ценообразования, провести четкий анализ всех имеющихся взаимосвязей, с учетом изменяющейся среды, и предоставить читателям массивный труд, уникальный 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 бизнеса.

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 назвать 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 увеличивается 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% ...		Прибыль		...дает прирост прибыли на ...
	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.



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 варианте 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.)

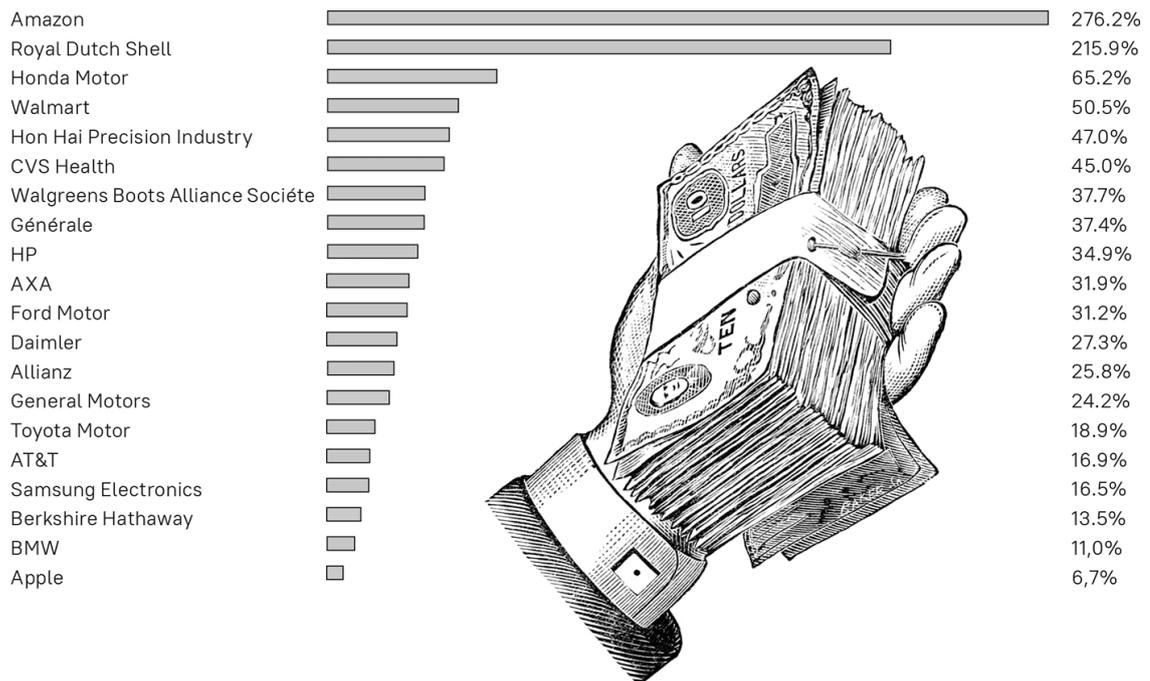


Рис. 1.3. Эффект левириджа от повышения цены на 2% (на основе показателей прибыли отдельных компаний из списка Fortune 500 за 2015 год)

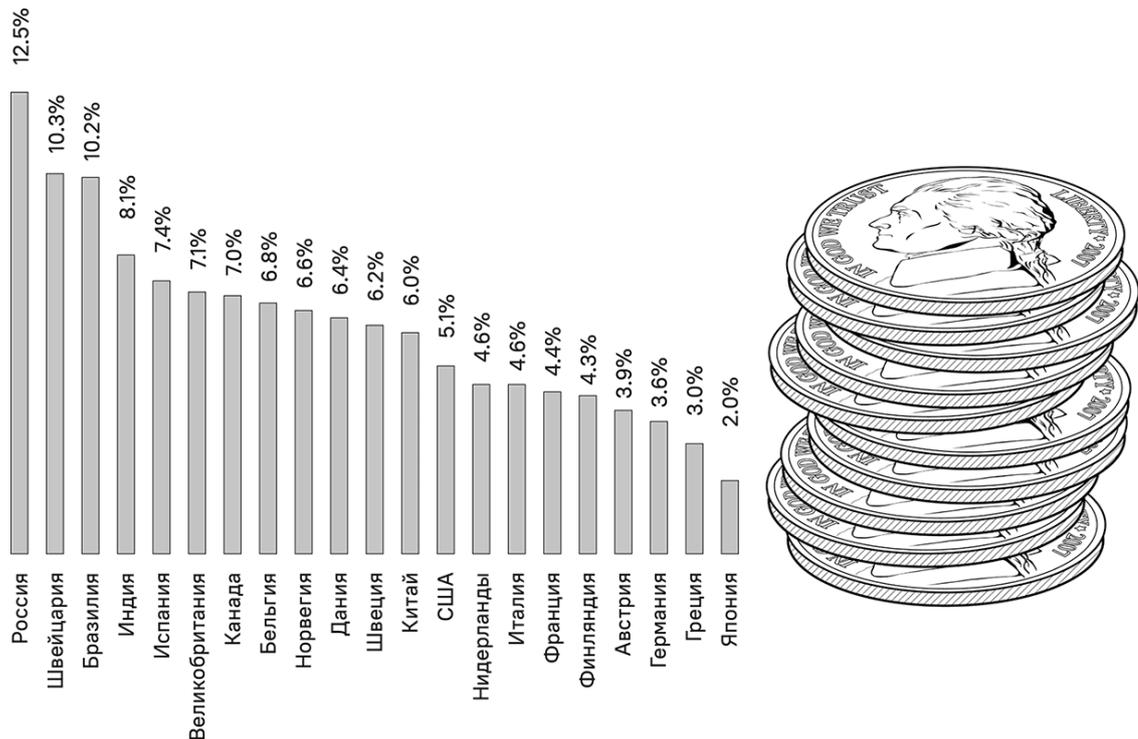


Рис. 1.4. Средняя доходность продаж после уплаты налогов для промышленных компаний (сравнительные данные в международном масштабе, 2007–2011 годы) [3]

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 левверидж (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 прибыли 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 поменять цены до одного раза в сутки. Преимущество политики динамического ценообразования заключается в возможности 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 конкурентного 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 компании 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 капитализацию 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.

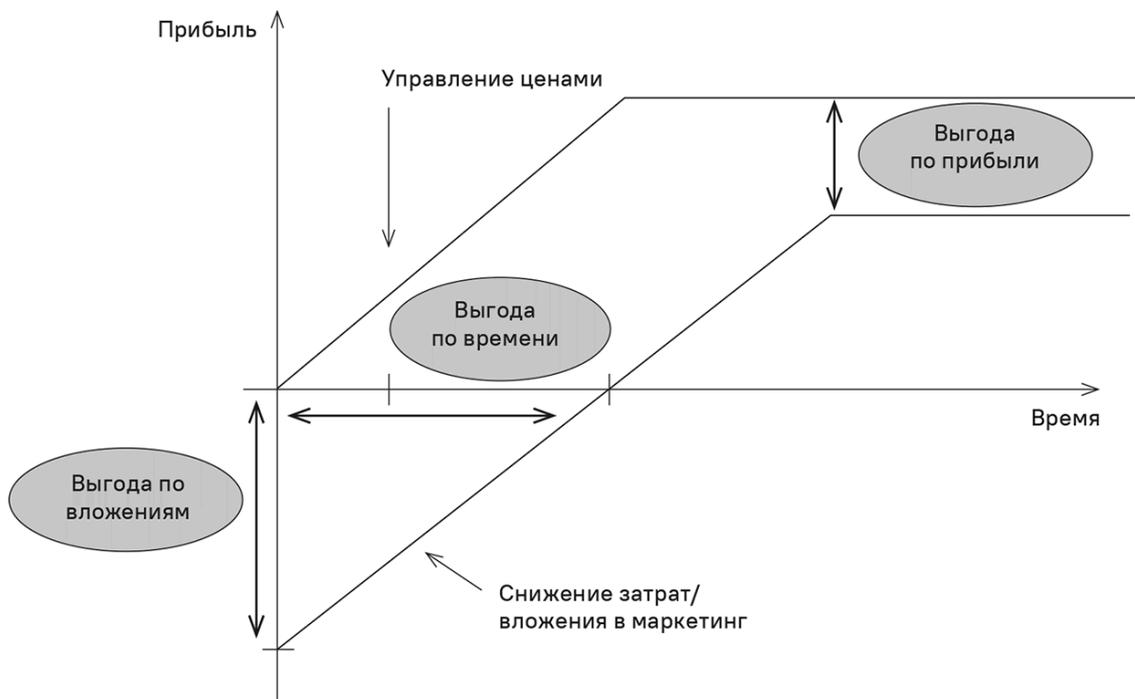


Рис. 1.5. Три преимущества управления ценами по сравнению со снижением затрат и вложениями в маркетинг

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

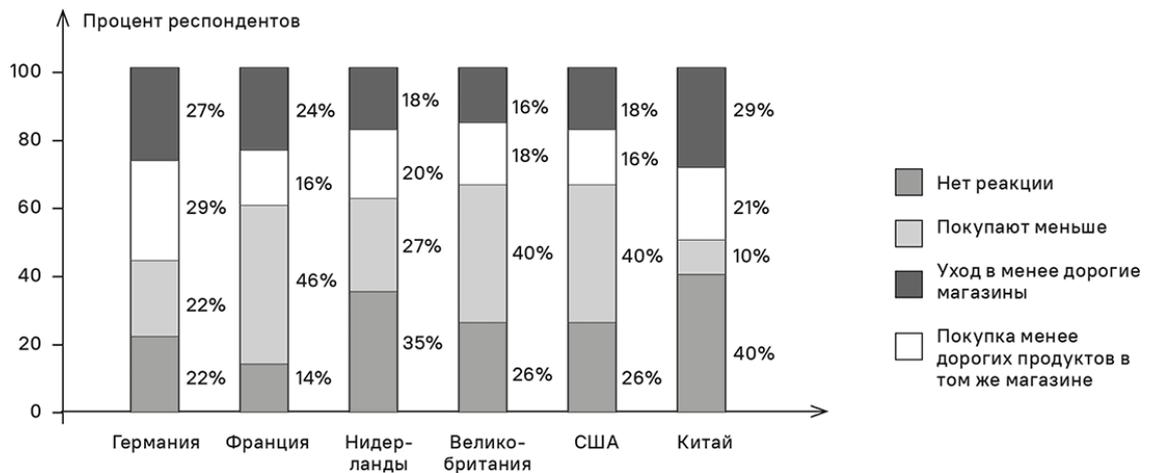


Рис. 1.6. Реакция потребителей на предусмотренный рост цен [11]

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 совершенно 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 штывы 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 производением 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 → Доход → Прибыль
 Цена → Объем → Доход → Прибыль
 Цена → Объем → Стоимость → 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:

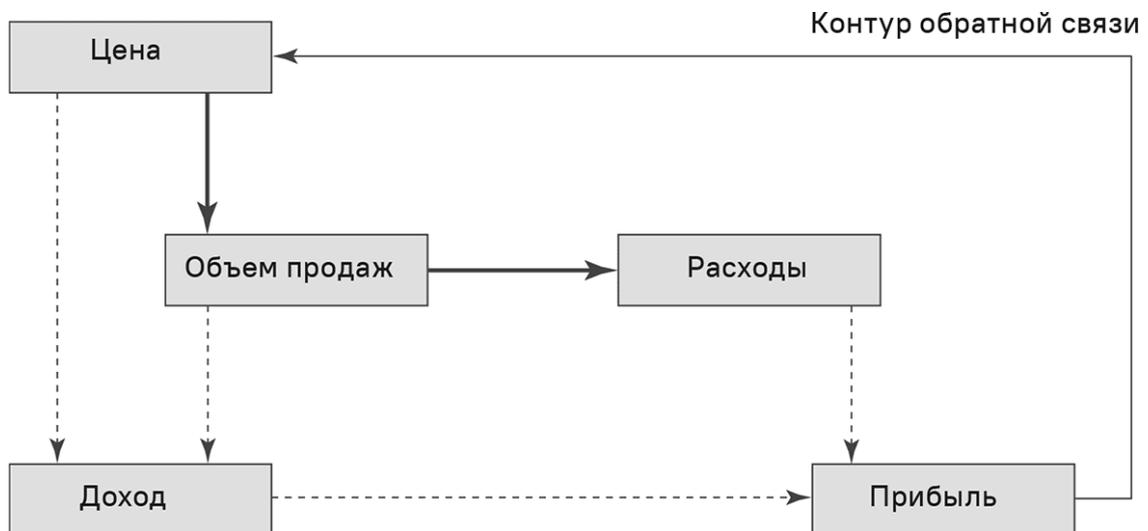


Рис. 1.7. Взаимозависимости и причинно-следственные связи в управлении ценами

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 маловероятно, 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 осложнив 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 ценовых 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

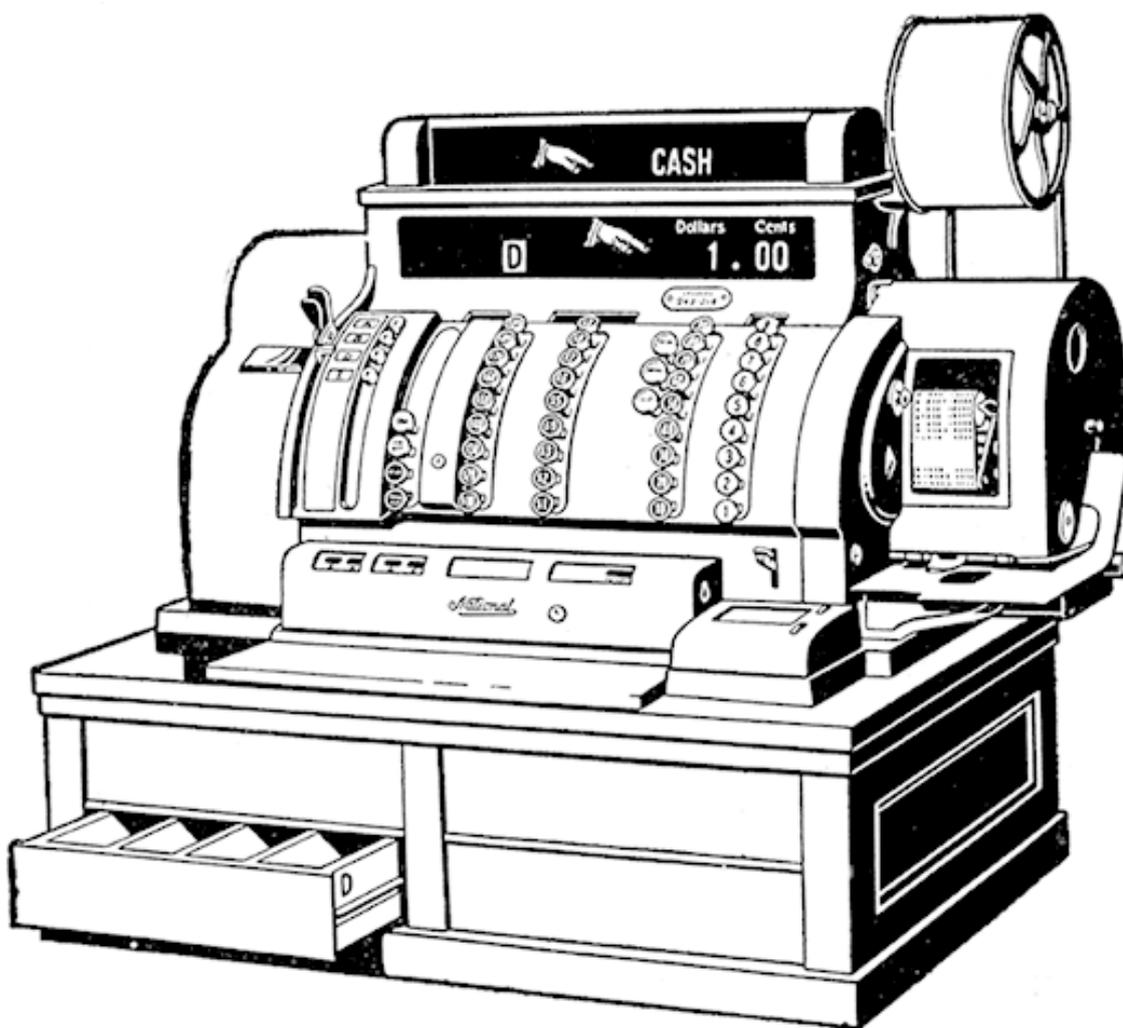
Реализационные барьеры и неадекватная реализация – вот еще две причины, из-за которых компании терпят провал, стараясь полностью реализовать потенциал получения прибыли за счет управления ценами. Даже если компания проводит тщательный анализ и принимает разумные ценовые решения, плохая или неадекватная 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 ценообразованию, 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 работает» 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 запчасть 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 сообразовываться 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 процессом? Мы обсуждали оба варианта со многими компаниями. Внутреннее 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-респондентов 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].

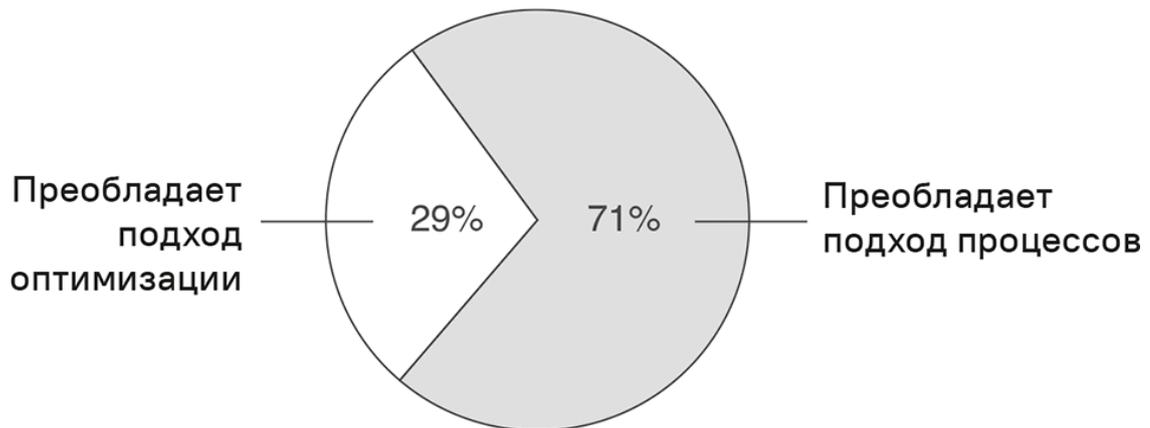


Рис. 1.8. Практическая взаимосвязь ценовых решений/оптимизации и процесса управления ценами

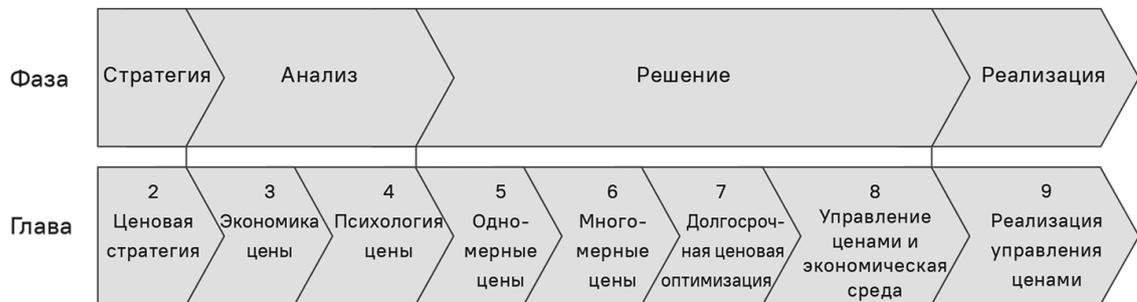


Рис. 1.9. Подход к прайс-менеджменту с точки зрения процесса и структура книги

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 времени 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 измерение – 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.

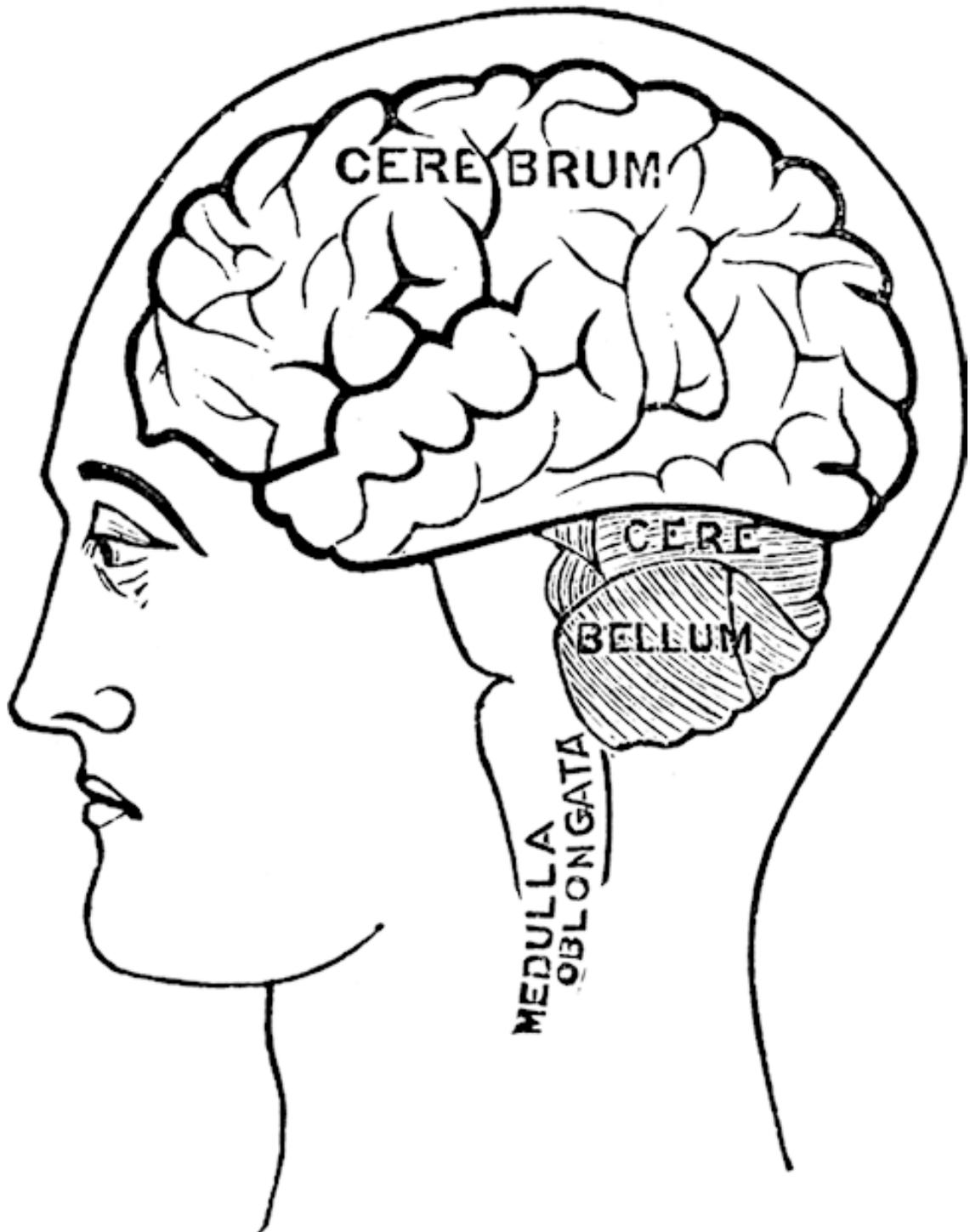
1.4.4. Поведенческая экономика

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 ценообра-

зованию 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 знаний 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 еще 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 «фримиум», 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 наиболее 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 «Обманом 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 склоняться 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 отношении 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

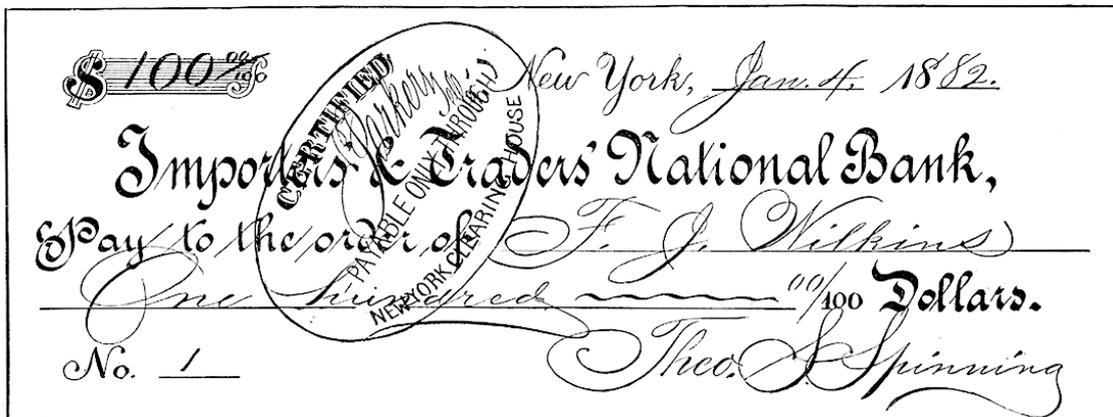
Практически в каждой стране есть ведомство, занимающееся разоблачением ценовых картелей. Деятельность таких ведомств в последние несколько лет стала набирать активность.

В США эту надзорную роль играет Министерство юстиции и Федеральная торговая комиссия. В Европе данная ответственность возложена на национальные антимонопольные 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 присудили 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 расследовании 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 рекомендуем 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 Управления 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 соответствующих 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 продовольственных 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 нападками сталкиваются поставщики инновационных фармацевтических препаратов. Компания Gilead установила цену 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 целевых 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.

- Власть 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 способствует 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. 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?g!44dff9956-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.

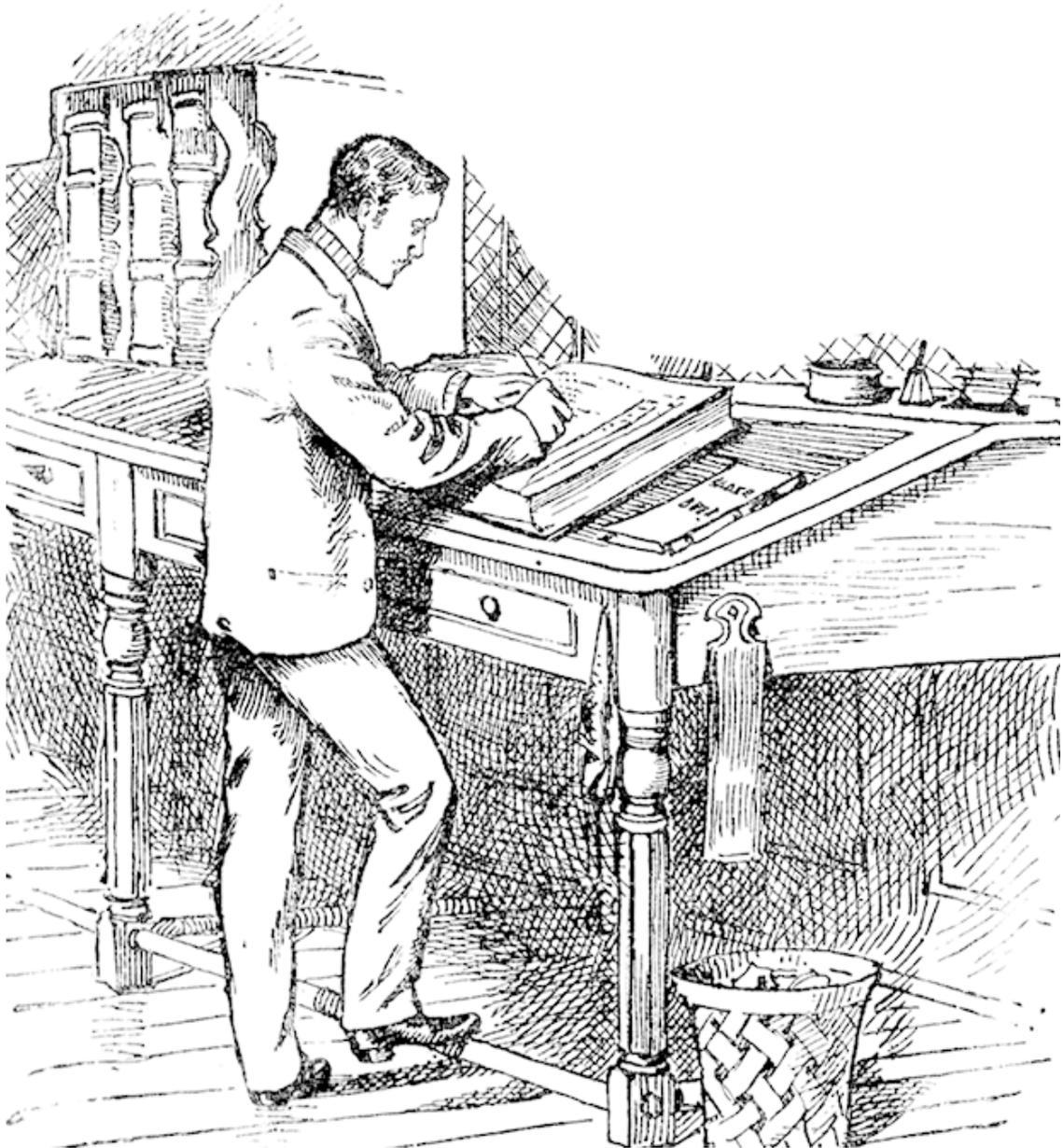
43. Автор неизвестен (11 февраля 2015 г.). *Es gibt keine andere Erklärung als Gier*. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. S. 4.

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 сильнее всего 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 пози-

ций: «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:

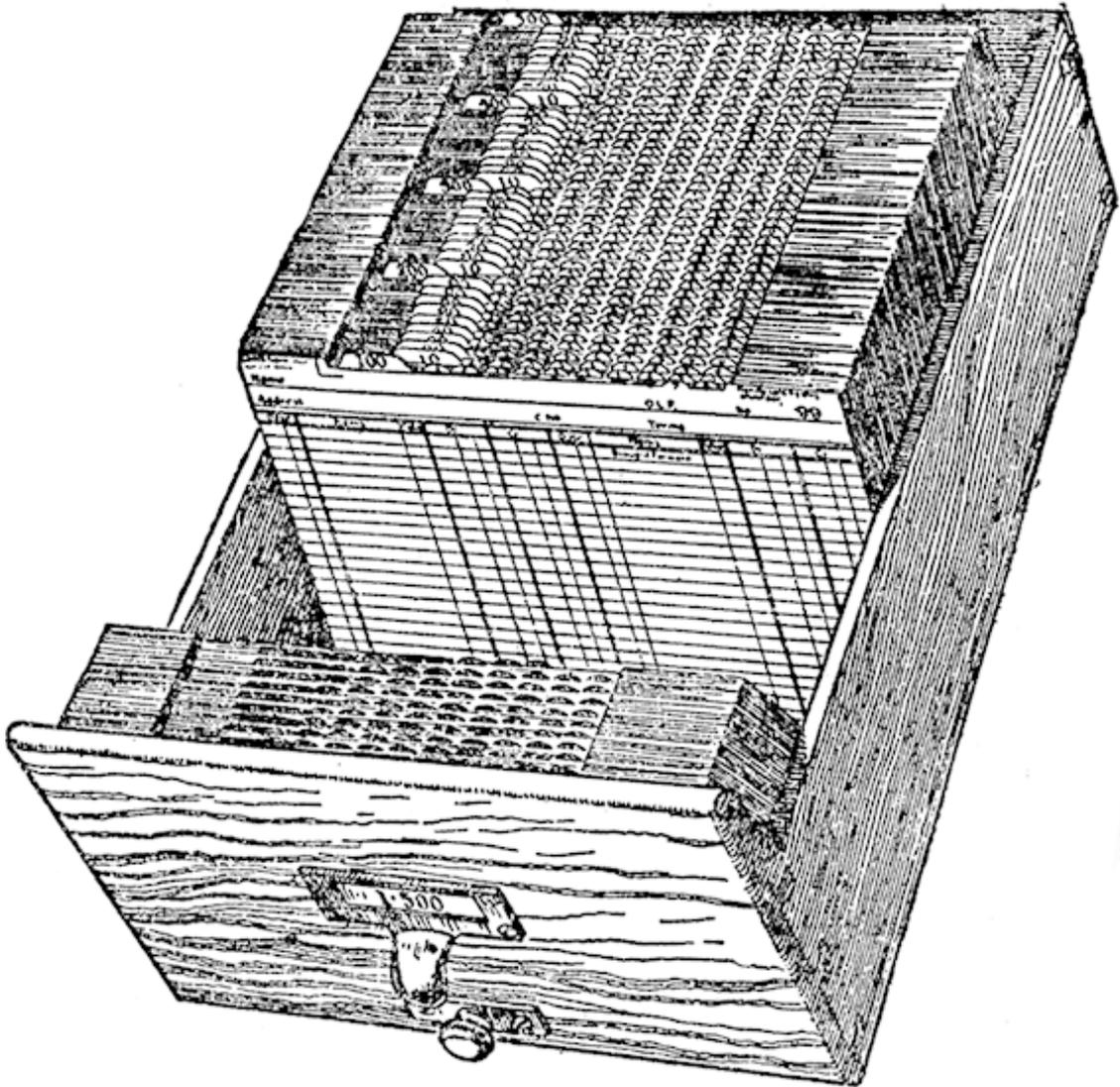
- Цели повышения прибыльности (прибыль, доходность от продаж, окупаемость инвестиций, акционерная стоимость). Большинство компаний более-менее хорошо формулируют цели повышения прибыльности. Хотя подобные цели на коротком временном горизонте зачастую разнятся, в конечном итоге самая важная долгосрочная 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 Тила «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 себе 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.

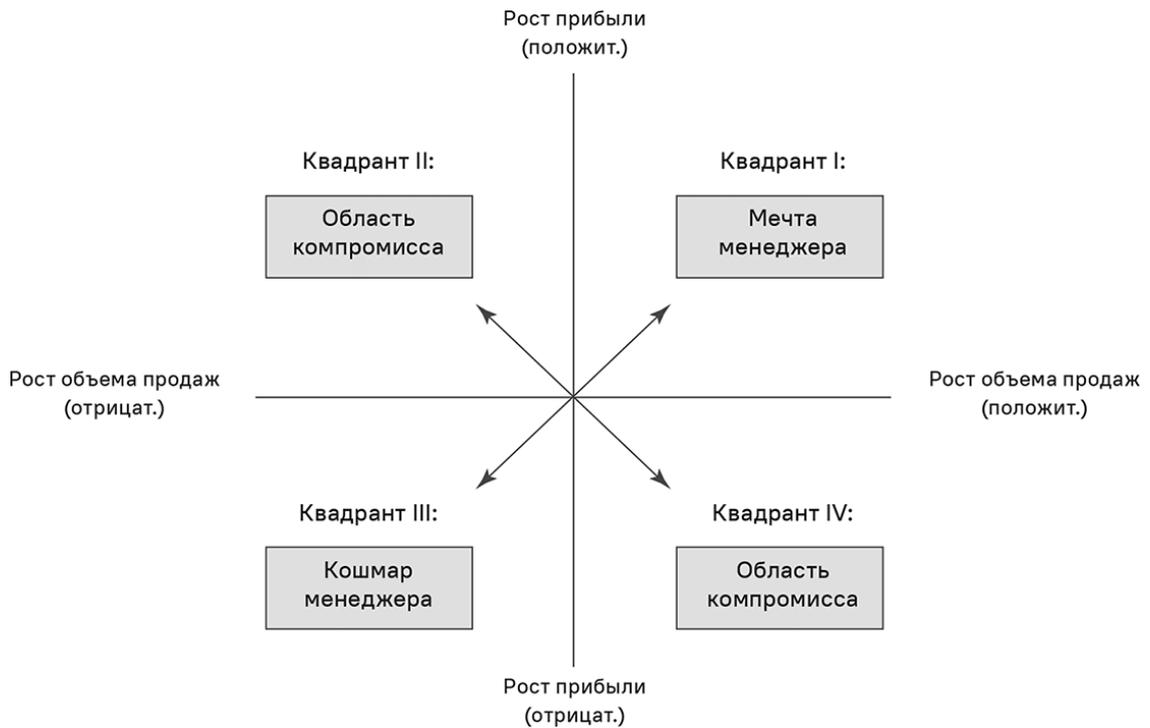


Рис. 2.1. Конфликт целей: рост прибыли, рост объема или и то и другое?

Почти все цели влияют на управление ценами, хотя цена – 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 снижается, 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 назвали «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. CEO 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 соответствии 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.

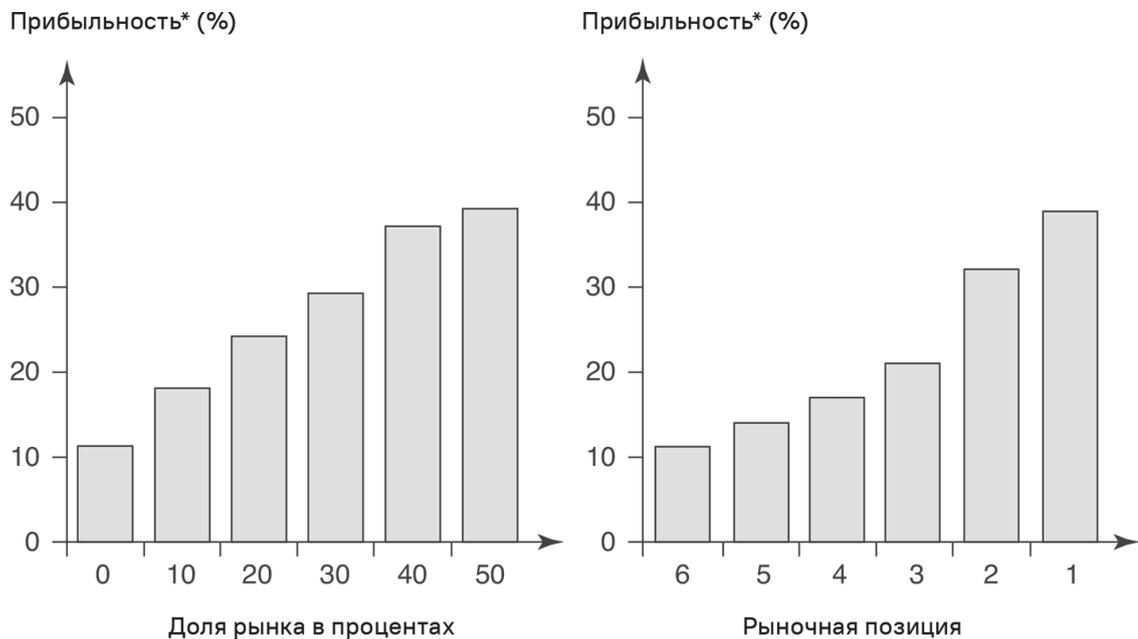


Рис. 2.2. Результаты исследования PIMS [1]

* 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 определенные 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

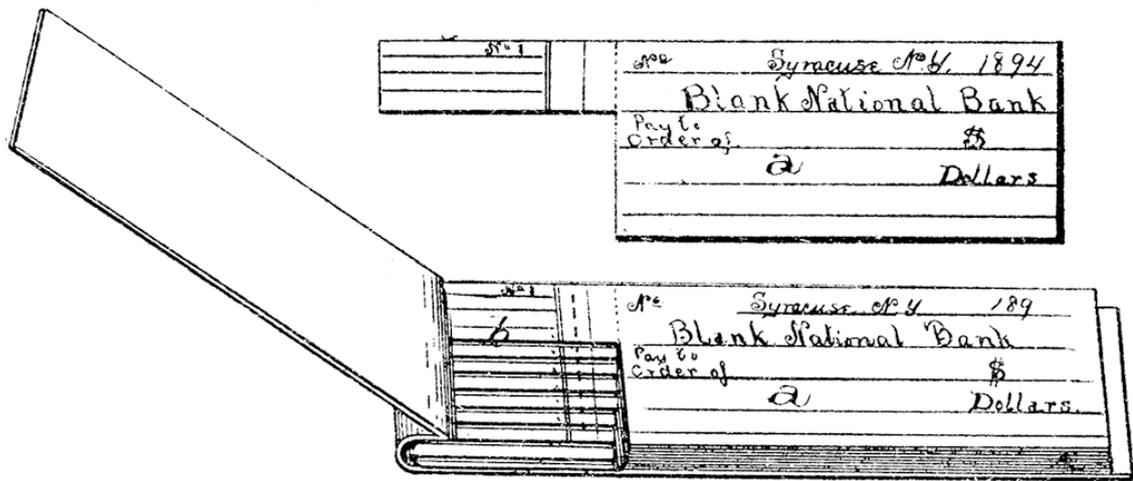
имеет значение с точки зрения ее прибыльности, другие факторы, возможно, значат гораздо больше» [5].

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 Himme [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 доходами 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. Бэхи 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. Бэхи всегда подчеркивал, что, если компания принимает решение о запуске нового продукта, она не смотрит на его рыночный потенциал или достижимую долю рынка.

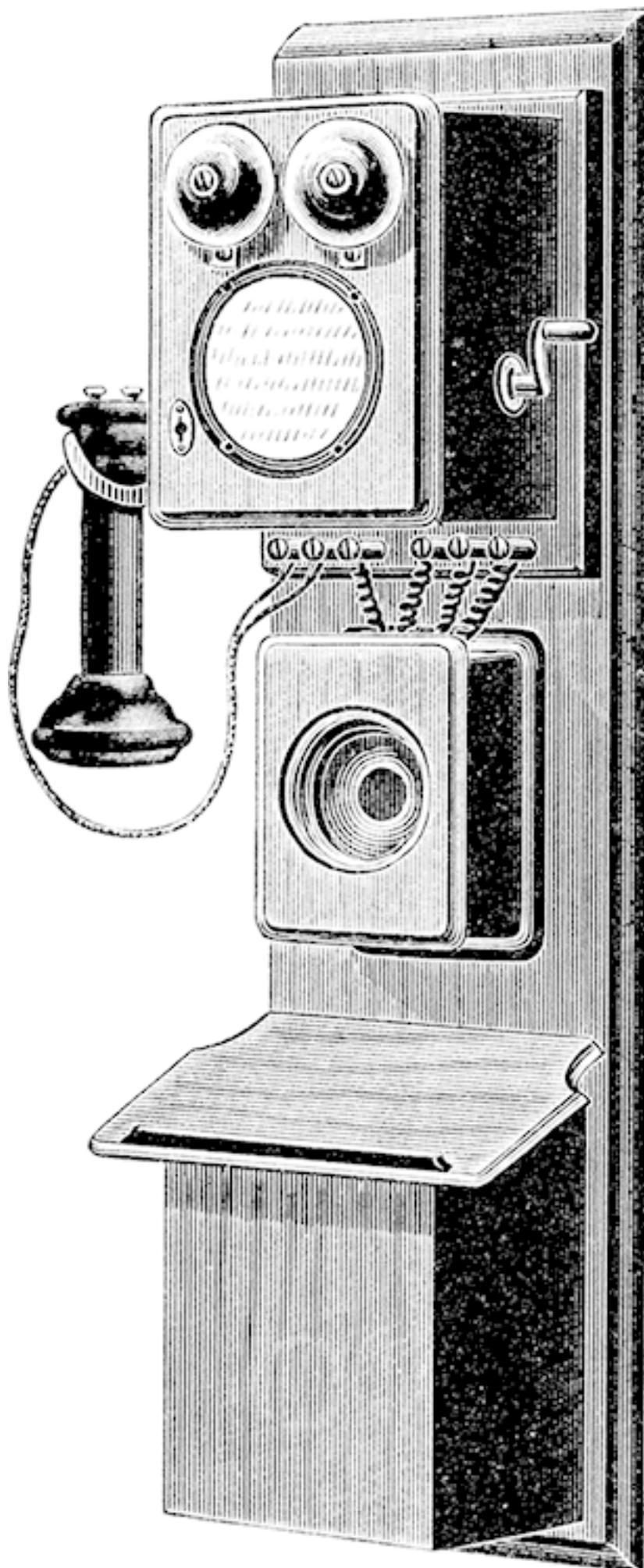
По его словам, эти прогнозы слишком ненадежны. Вместо этого Geberit определяет ценность продукта для конечных потребителей и использует эту меру, чтобы обеспечить необходимый уровень готовности приобрести продукт.

По нашему мнению, важна не рыночная доля в абсолютном выражении, а то, как компания ее достигает. Если рыночная доля становится результатом агрессивных цен в отсутствие 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 прибылью 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 оказать 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 привлечь 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 подвиги 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. Акционерная 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].

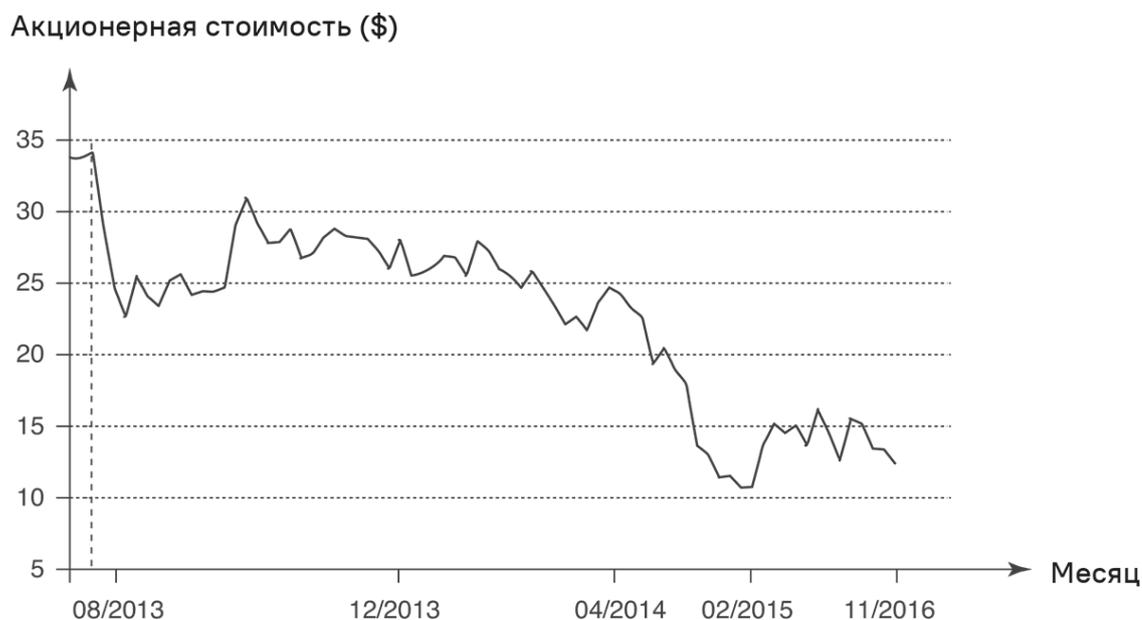


Рис. 2.5. Акциионная стоимость «Уралкалия» [20]



Рис. 2.6. Акционерная стоимость J.C. Penney [22]

Однако урезание цен – не единственное решение, которое способно привести к падению акционерной стоимости. Порой 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 (DJIA) 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 прочные 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 скидки или агрессивные ценовые подвиги), напротив, оказывают негативное воздействие. Исходя из собственного опыта, мы склонны активно поддерживать 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 подхода 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 должен с самого начала держать в уме реально достижимое значение. Ramaniujam 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 элементов 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.

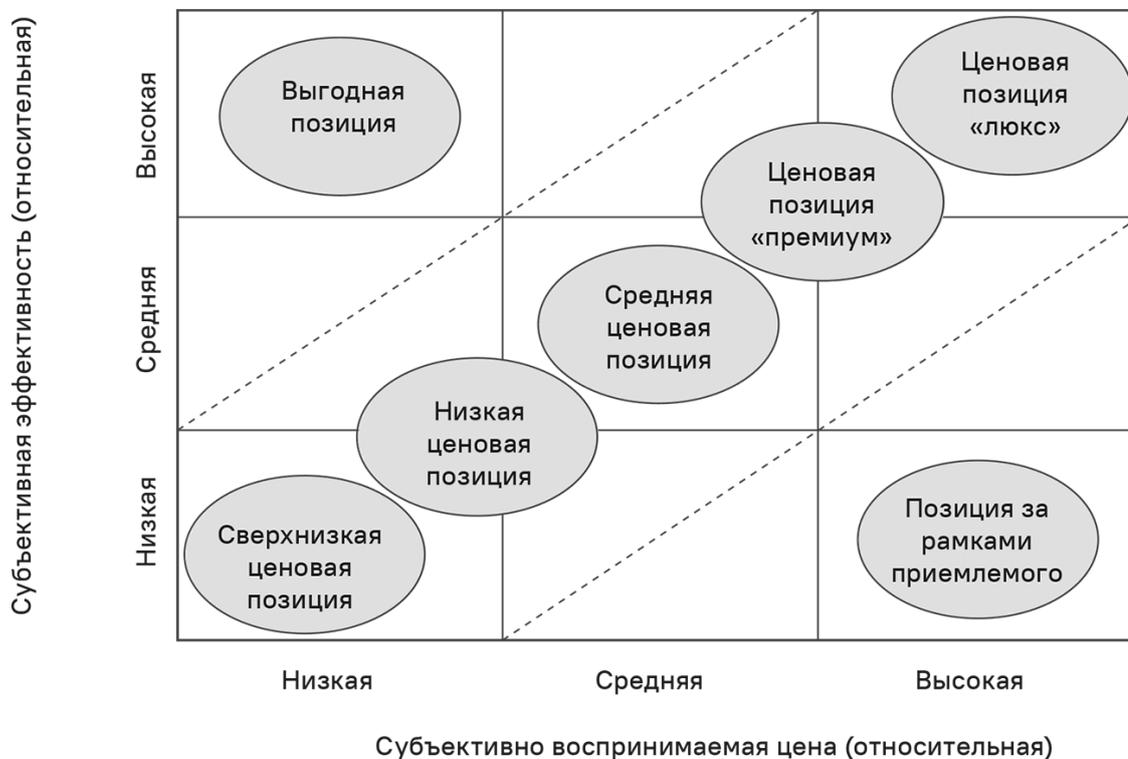


Рис. 2.7. Потенциальные ценовые позиции

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

жиров 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 атрибуты 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,

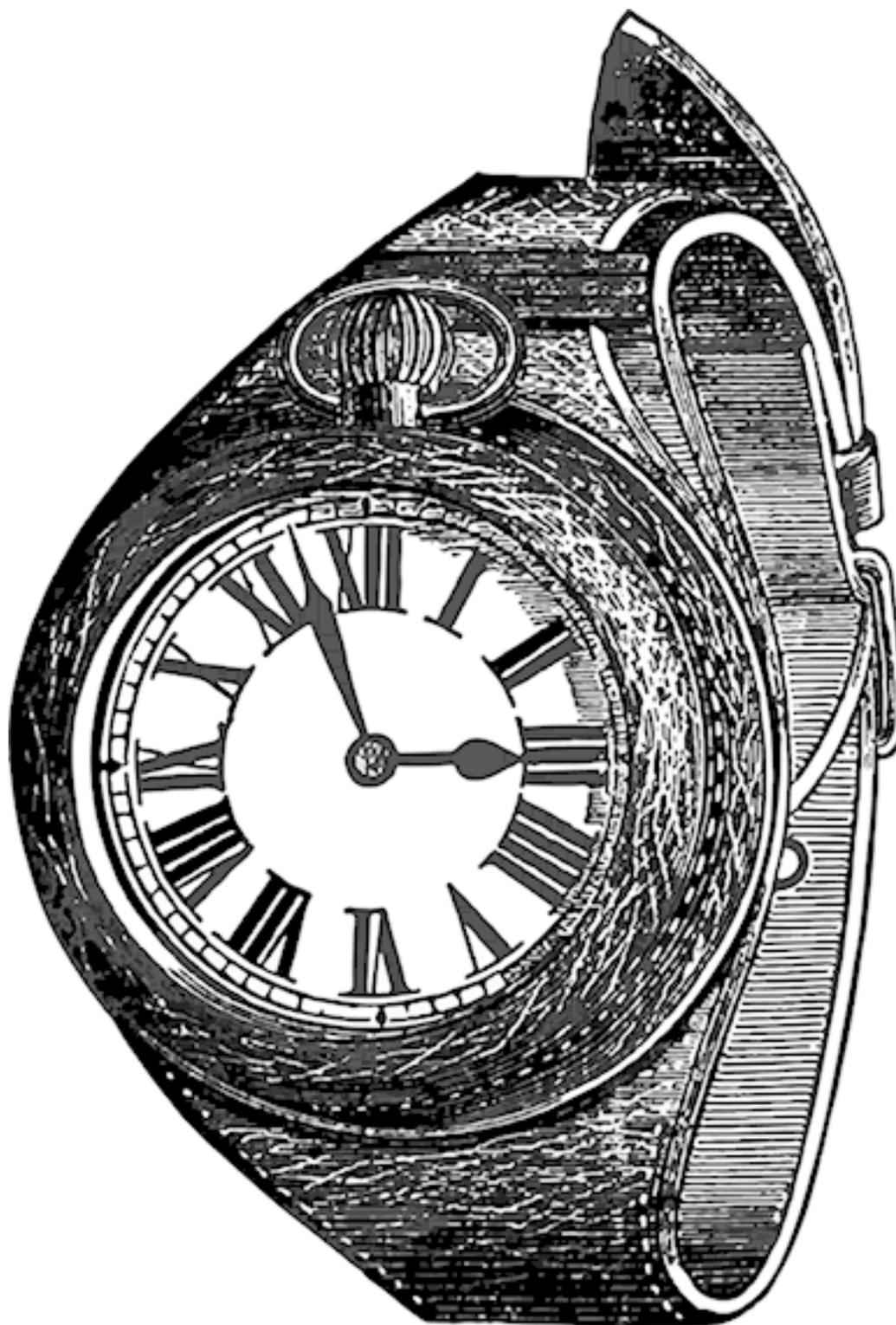
например, НИОКР, закупки и даже отбор сотрудников, обязательно должны соответствовать ценовой позиции, которой добивается компания.

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 в половину 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 ком-

пании 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 трех-этапный 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. Неприятательные 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 эконом-класса. 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 цене \$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 Патрисо 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 «Eee PC» за €299. Как и в случае с планшетом Microsoft, он разошелся в считанные дни. За период запуска компания смогла удовлетворить всего 10 % фактического спроса.

Таблица 2.2. Пример люксовых и премиальных ценовых позиций по состоянию на февраль 2018 г.

Продукт	Ценовая позиция «премиум»	Ценовая позиция «люкс»
Наручные часы	Michael Kors Ceramic MK5190, \$348	A. Lange & Söhne, Lange 1 Tourbillon Platinum, \$403 000
Автомобили	BMW 7, базовая стоимость \$83 100	Ferrari 458 (Италия), базовая стоимость \$264 000
Гостиницы	Hilton, центр Нью-Йорка, \$269	Burj Al Arab, Дубаи, королевские апартаменты, \$13 058
Авиaperелеты	Lufthansa, бизнес-класс, Франкфурт – Москва, \$1031	Lufthansa, частный самолет, Франкфурт – Москва, \$20 794
Футболки	Ralph Lauren, \$79	Prada, \$740

Audi Q7 также позиционировался слишком низко – автомобиль был запущен на рынок по цене €55 000. Компания получила 80 000 заказов – притом, что ежегодная производительность составляла всего 70 000 единиц. Procter & Gamble резко перестроила ценовое позиционирование своего «крема с тотальным эффектом» Olay, подняв цену на 375 % – с \$3,99 до \$18,99. И крем стал распродаваться даже лучше, чем ранее. Следующие продукты также стали позиционироваться в более высоком ценовом сегменте. Таким образом, компании Procter & Gamble удалось вывести бренд Olay из низкоценового в среднеценовой сегмент [37]. Эти случаи доказывают громадное значение оптимального ценового позиционирования при запуске нового продукта.

2.6. Ценовые позиции

В данном разделе мы изучим пять базовых вариантов ценового позиционирования. В центре нашего внимания будут следующие категории: «люкс», «премиум», средняя, низкая и сверхнизкая. И начнем мы с люксового сегмента.

2.6.1. Люксовая ценовая позиция

2.6.1.1. Основы

Ценовая позиция «люкс» означает, что компания предлагает исключительно высокий уровень качества или услуг (по отношению к среднерыночным показателям) по устойчиво сверхвысокой цене. Если говорить в терминах прайс-менеджмента и маркетинга в целом, люксовые товары обладают целым набором ярко выраженных характеристик. Чтобы сохранить имидж высокой престижности, раритетности и исключительного качества, цена продукта или услуги должна оставаться очень высокой и стабильной [38].

Таким образом, цена на люксовые товары зачастую является наценкой к и так уже высоким ценам «премиум».

В табл. 2.2 представлено сравнение цен на некоторые люксовые продукты с ценами на премиальные бренды. Люксовые товары в несколько раз дороже премиальных.

Другая отличительная черта люксовых товаров – это штучные продажи. Ежегодные продажи настоящих люксовых товаров в мировом масштабе зачастую исчисляются всего несколькими сотнями, иногда тысячами, в то время как в премиальном сегменте объемы могут достигать сотен тысяч и даже миллионов единиц. В 2016 году Rolls-Royce продал всего 4011 автомобилей. Ferrari в том же году ограничил объемы продаж 8014 единицами. А вот Porsche поставил своим клиентам 237 800 новых машин в 2016 году. Хотя все три бренда относятся к люксовому сегменту, их объемы продаж различаются кардинальным образом.

В последние годы рынки предметов роскоши демонстрируют сильный рост и высокую отдачу от инвестиций. Сегодня в мире больше миллионеров и миллиардеров, чем за всю его историю. Очень интересно выглядит ценовой тренд на люксовые товары за последние 25 лет. Средняя стоимость швейцарских часов, поставляемых на экспорт, выросла с 1990 года примерно на 250 % [39]. Некоторые изготовители предметов роскоши, например, Bentley, пытаются извлечь преимущество из этого тренда для повышения количественных показателей продаж. Компания Bentley в 2013 году уже повысила объемы на 19 % до 10 120 единиц и сумела сохранить этот уровень в последующие годы. В 2016 году компания продала 11 023 автомобиля.

Крупнейшая в мире группа производителей люксовых товаров LVMH в 2017 году вышла на маржу прибыли до уплаты процентов и налогов (ЕБИТ) 19,5 % в 2017 году, а ее доходы с 2007 года росли примерно на 10 % ежегодно. Швейцарская компания Richemont, второй в мире поставщик предметов роскоши, в 2017 финансовом году показала маржу ЕБИТ 16,6 %. Ее среднегодовой прирост доходов с 2007 года держится на уровне 9,2 %. Прибыль и рост – драйверы акционерной стоимости [40]. Рыночная капитализация двух указанных компаний отражает данный факт. Показатели компании LVMH за 2017 год – продажи на \$52 млрд и доналоговая прибыль \$10,2 млрд – помогли ей поддерживать рыночную капитализацию на уровне \$144,89 млрд (по состоянию на февраль 2018 года), что в 4 раза выше аналогичного показателя за 2007 год (\$35 млрд) [40]. А вот индикаторы Richemont: рыночная капитализация – \$51 млрд при продажах \$13 млрд и доналоговой прибыли \$2,2 млрд [41]. Это также более чем в 3 раза

превышает ее рыночную стоимость в 2007 году. Несмотря на привлекательность с точки зрения прибыльности и потенциала роста, люксовые товары остаются нишевым рынком, хотя и весьма доходным.

2.6.1.2. Управление

Продукт

Люксовые товары должны предлагать высочайшую эффективность и наилучшее качество по всем атрибутам. Это применимо к функциональным, эмоциональным и символическим атрибутам. Председатель совета директоров Richemont Йохан Руперт говорит: «Мы осознаем, что обязаны предлагать волнующие, поражающие своей новизной товары и услуги высочайшего уровня, чтобы удовлетворять спрос всё более разборчивой клиентуры» [42].

Совершенство деталей должно сочетаться в таких товарах с великолепием во многих отношениях. Компания *Burmester*, выпускающая люксовые аудиосистемы, разработала и запатентовала устройство, которое умеет «очищать» электричество. «Кондиционер электроэнергии» поддерживает и улучшает качество звучания, отфильтровывая слабый остаточный постоянный ток от переменного тока в линиях передачи. Люксовые товары необязательно отличаются от премиальных своей функциональной эффективностью. Согласно международному исследованию, в рамках которого были проанализированы данные по 28 ведущим изготовителям предметов роскоши, главными критериями дифференциации являются брендовый имидж, качество и дизайн, а не повышенная функциональная эффективность [43].

Составной частью продуктивной работы на рынке люксовых товаров является персонализированный сервис. В отеле *Burj Al Arab* гости, останавливающиеся в апартаментах, пользуются личной обслугой в любое время суток. *Leica* выпускала для султана Брунея камеры, отделанные золотыми пластинами. Каждый год *Louis Vuitton* делает около 300 специальных выпусков по особому заказу для эксклюзивных или именитых клиентов. Процесс изготовления каждого предмета занимает от 2 до 4 месяцев. Среди них – набор из двух бокалов для шампанского или коллекция ценных хоккейных клюшек. Предметы, которые в категории «премиум» считаются исключительными, в категории «люкс» вполне обычны.

Когда речь заходит об этических атрибутах, с люксовыми товарами могут возникать проблемы. *Bugatti Chiron* с 16-цилиндровым двигателем мощностью 1500 л. с. стоит \$2,7 млн. Однако, как и в случае с частными самолетами, *Chiron*, разумеется, не относится к экологически дружелюбным транспортным средствам.

Другая отличительная черта люксовых товаров – ручное изготовление. По своей природе хэнд-мейд связан с очень ограниченными объемами производства, что, однако, придает продукту персонализированный, индивидуальный характер. Чтобы сохранять полный контроль над качеством и процессом изготовления, производители предметов роскоши предпочитают вертикальную интеграцию и стараются не прибегать к аутсорсингу. Они жестко контролируют свою цепочку поставок. *Hermes* даже имеет собственные животноводческие хозяйства и швейные мастерские. Когда *Montblanc* решила выйти на рынок люксовых наручных часов, то создала для этого особое ручное производство в Швейцарии. Некоторые клиенты придают этому такое значение, что специально приезжают на подобные производства.

Углубленное внимание к ручному изготовлению и уникальные товары дают небольшим фирмам возможность выйти в люксовый сегмент, в то время как на массовом рынке они бы вряд ли добились успеха. Один из примеров – мануфактура *Welter* в Берлине, которая специализируется на оформлении стен. За свою эксклюзивную работу мастера берут от €1000 до €3000 за квадратный метр. Несмотря на столь высокие цены, немецкая фирма завоевала прочное положение на мировом рынке люксовых товаров. Ее услугами пользовался универсальный магазин *Harrods* в Лондоне и Мировой торговый центр в Дубаи [44].

Изготовители предметов роскоши используют особое управление жизненным циклом продукции, чтобы их товары сохраняли свою послепродажную стоимость. В идеале люксовый товар должен цениться и по прошествии времени. Произведенные в ограниченном количестве и коллекционные изделия этому способствуют, одновременно обеспечивая желаемую эксклюзивность. В 2011 году сумка Birkin от Hermes была продана на аукционе за \$150 000. Изначально цены на сумочки стояли от \$5300 до \$16 000.

Цена

Девиз Bugatti гласит: «Для меня нет слов „слишком красиво“ и „слишком дорого“». Глава Swatch Group Ник Хайек говорит, что «для товаров класса „люкс“ не существует пределов» [45]. Таким образом, можно вообразить, что нет ничего проще, чем установить цену на предмет роскоши: чем выше, тем лучше. Но эта простота – всего лишь иллюзия. В действительности управление ценами на предметы роскоши требует глубокого знания покупательской аудитории и рынка, а также умения найти правильный баланс между объемами продаж и ценой.

Цена сама по себе является ярким показателем качества и эксклюзивности предметов роскоши. Так называемые эффект сноба и эффект Веблена дают функцию ценовой зависимости с положительным уклоном на определенных ценовых интервалах [46]. Иными словами, рост цен приводит к повышению, а не снижению объемов продаж. Прибыль растет за счет одновременного влияния повышенной удельной маржи и роста объемов. Такое действительно случается. Бельгийский изготовитель эксклюзивных сумок Delvaux провел массированное повышение цен в рамках кампании репозиционирования. В результате объемы продаж резко возросли, поскольку покупатели стали рассматривать продукцию компании в качестве приемлемой альтернативы сумочкам Louis Vuitton.

Влияние люксового позиционирования не ограничивается потребительскими товарами. Оно распространяется и на промышленные товары. «Скрытый чемпион» Lightweight производит карбоновые колеса класса «люкс» и продает их по цене от €4000 до €5000 за комплект. Они предназначены не для массового рынка, а для профессионалов. И всё же спрос продолжает расти [47]. Аналогичные атрибуты эффективности сыграли решающую роль в назначении Porsche цены на инновационную линию карбоновых тормозов. В кулуарах компании цену в \$8520 на модель Porsche 911 изначально посчитали слишком завышенной. Но рынок посчитал ее приемлемой, продемонстрировав высокий спрос на эти желтые тормоза. По сравнению с обычными тормозными дисками красного цвета, желтые стали показателем статуса владельца автомобиля, то есть символическим атрибутом, и, несмотря на существенную ценовую надбавку, обязательными для многих владельцев Porsche 911 [48].

Но элемент функции «цена-отклик» с положительным уклоном не всегда является релевантным в ценообразовании. Оптимальная цена всегда находится вдоль отрезка кривой с отрицательным уклоном. Изготовители предметов роскоши должны знать свои соотношения «цена-отклик», если намерены выйти в оптимальную зону ценообразования. Отсутствие таких знаний подобно блужданию в потемках.

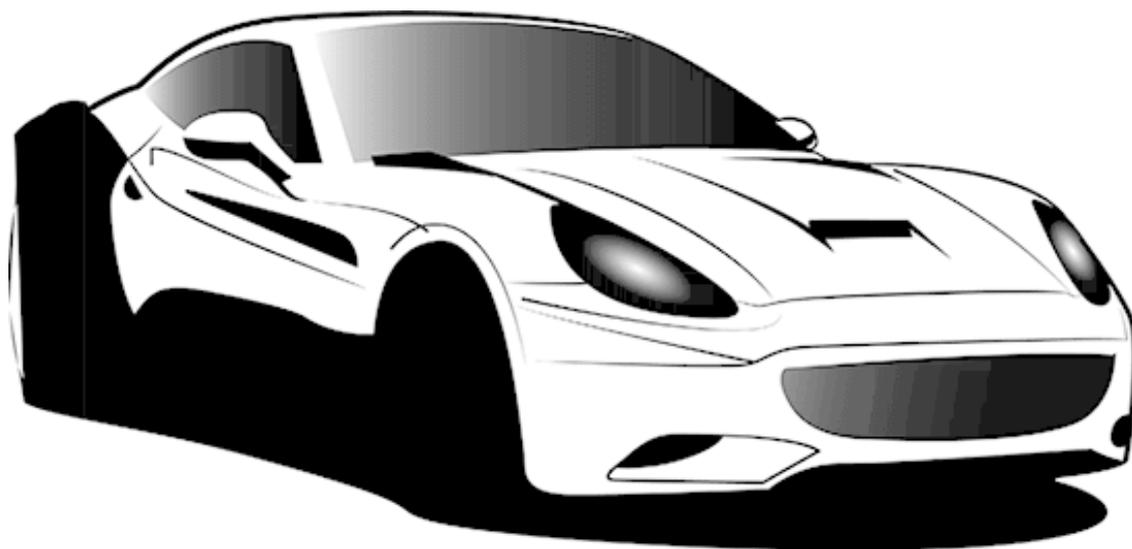
Чтобы поддерживать очень высокие уровни цен, компании обычно ограничивают производство. Подобное решение принимается заранее и доводится до рыночных игроков. Таким образом, ограниченный выпуск становится обязывающим условием. Нарушение этого ограничения, которое компания сама установила, например, в случае необычайно высокого спроса, может сильнейшим образом подорвать кредит потребительского доверия. Так, Bugatti планирует выпустить не более 500 единиц Chiron. Montblanc ограничивает серии авторучек, посвященных американским президентам, 50 штуками в каждой серии. В зависимости от дизайна каждая ручка стоит \$25 000 и больше. Супердорогие модели часов часто ограничены 100 единицами или еще меньшим количеством. Компания A. Lange & Söhne изготовила всего шесть

штук эксклюзивных часов на Женевском часовом салоне 2013 года. Цена каждого часа была лишь немного ниже €2 млн.

Длинные списки ожидания и сроки доставки усиливают впечатление одновременно труднодоступности и непреходящей ценности. Бывший глава Hermes Патрик Томас так описал данный феномен: «Действительно, в нашей отрасли существует парадоксальное явление: чем большее желание вы вызываете, тем больше продаете. А чем больше вы продаете, тем менее вы желанны. Вот почему временами мы останавливаем производство галстучного бренда, который пользуется слишком большой популярностью. Просто популярность иногда ассоциируется с банальностью» [49]. Некоторые производители люксовых брендов тщательно отбирают целевую аудиторию, чтобы неподходящие клиенты (например, социально неблагополучные гости в роскошном отеле) не испортили их имидж.

Комплексное планирование цен и объемов для люксовых товаров кардинальным образом отличается от подхода, принятого на прочих рынках. На рынках сырьевых товаров поставщики вынуждены соглашаться с доминирующей ценой. Свобода их решений ограничена только объемами поставок на рынок. На несырьевых рынках поставщик устанавливает цену, а рынок решает, какой объем он может освоить. На рынках люксовых товаров поставщики устанавливают и цены, и объемы. Подобное сочетание требует высокого уровня информированности и связано со значительными рисками.

Продемонстрируем это на реальном примере. Изготовитель люксовых часов представил новую марку на торговой часовой ярмарке в Базеле (это крупнейшая в мире ярмарка), ограничив объем 800 штуками. Поскольку предыдущая модель пользовалась высоким спросом, изготовитель поднял цену на новую модель на 50 % – с €16 000 до €24 000. На ярмарке он получил 1500 заказов. При цене €24 000 и общем количестве товара в 800 единиц компания должна была получить доход в €19,2 млн. Если бы она смогла выполнить все 1500 размещенных заказов, доход составил бы €36 млн. Если бы компания установила цену в €36 000, а не €24 000, и продала изначально запланированные 800 штук, доход был бы €28,8 млн. Разница между €28,8 млн и €19,2 млн – это чистая упущенная прибыль. Это означает, что компания упустила возможную прибыль в €9,6 млн. Мораль: плохое прогнозирование объемов и/или цен может стоить изготовителю целого состояния.



Такая же проблема возникнет у изготовителей люксовых товаров, если они переоценят спрос и выпустят слишком много штук. Такая сомнительная ситуация грозит подрывом ценовой позиции, особенно на вторичных рынках. Привести жесткие лимиты производства в соот-

ветствие волатильному (изменчивому) спросу нелегко. Производители прибегают к различным способам, чтобы добиться баланса.

Один из них – пакетирование. Компания De Beers годами так поступает с бриллиантами. Клиентам предлагается комплект бриллиантов качеством повыше и пониже по установленной цене. Клиент должен принять решение: купить всё или ничего. Выбирать нельзя. Подобный подход практикуют и изготовители часов. Предположим, модель А пользуется высоким спросом, спрос на модель Б ниже. Изготовитель имеет ограниченные возможности производства каждой модели. Один дилер заказывает 20 часов модели А, а модель Б покупать не хочет. Изготовитель предлагает 10 часов модели А, но только при условии, что дилер заодно приобретет 5 часов модели Б. Цены не обсуждаются. С точки зрения изготовителя, подобный подход понятен, однако тут есть оборотная сторона медали: часы модели Б, скорее всего, будут реализованы по вторичным каналам, а распродажи по сниженным ценам способны подорвать стабильные ценовые позиции, которых изготовитель так долго добивался и с трудом удерживает. В конечном итоге причиной подобного снижения цен и нарушения устоявшегося порядка являются неверные расчеты спроса и предложения. Такая ситуация – головная боль изготовителей люксовых товаров. Во-первых, снижение цен может привести к массивному недовольству тех клиентов, которые заплатили полную стоимость. Во-вторых, это подрывает имидж бренда. Стабильные цены, постоянство и последовательность – обязательные атрибуты предметов роскоши.

То, что они вечны и на них не действует волатильность цен – чистый миф. В идеале цены на бывшие в употреблении предметы роскоши со временем растут. Поэтому некоторые покупатели рассматривают их как инвестиционный инструмент. Цены на предметы роскоши обычно отражают все атрибуты эффективности. Всеобъемлющий сервис и другие атрибуты эффективности (например, пожизненные гарантии, клубное членство) уже включены в цену. Иными словами, цены на люксовые товары обычно относятся к категории «всё включено».

Сбыт

Ключевой аспект сбыта люксовых товаров – избирательность. Компании, изготавливающие предметы роскоши, имеют очень малое количество тщательно выбранных каналов или дилеров в одной стране. Часовая фирма A. Lange & Sohne имеет всего 25 дилеров в США и 15 в Японии. В Германии есть всего четыре города, где можно приобрести Rolls-Royce. Эксклюзивность канала сбыта отражает эксклюзивность самого товара. Это справедливо не только для количества магазинов или точек сбыта, но и для стандартов качества бренда с точки зрения дизайна и вида торговой площадки, а также компетентности и индивидуального подхода торгового персонала. Чтобы поддерживать стандарты качества, изготовители должны осуществлять строгий надзор и контроль.

Стремление к высоким стандартам качества и контроль цен заставляют изготовителей предметов роскоши всё больше полагаться на собственные точки продаж. Группы компаний, например, LVMH и Richemont, уже проводят большую долю операций в собственных магазинах. Люксовые бренды выгоднее реализовывать через собственные розничные точки и торговые сети, чем через оптовых посредников. Хотя на долю оптовых продаж по-прежнему приходится 64 % сбыта предметов роскоши, розничные продажи (по текущему курсу) растут вдвое быстрее оптовых [50]. Аналогичное соотношение подтверждает и показатель дохода итальянского Дома моды Prada. Компания в настоящее время получает 82 % общего дохода через 613 собственных магазинов.

Сдвиг к собственным точкам сбыта очень важен для компаний, которые желают преодолеть барьер между премиальным и люксовым сегментами. Изготовители предметов роскоши также используют агентскую модель. Как и в случае с АЗС, дилер здесь играет роль агента,

представляющего изготовителя. При обеих системах изготовитель сохраняет полный контроль над всеми параметрами, включая цены.

Долгое время компании люксовых товаров избегали пользоваться Интернетом в качестве канала сбыта. Слишком важными казались такие вещи, как персональный сервис и возможность делать покупки в эксклюзивных магазинах, поэтому большинство поставщиков ограничивались онлайн-презентациями своих товаров. Только совсем недавно начали появляться интернет-магазины.

Расширение таких сетевых ресурсов, как net-a-porter.com или mytheresa.com, продемонстрировало, что покупатели охотно покупают люксовые предметы в Интернете. Интернет и соцсети начинают играть всё более заметную роль в индустрии предметов роскоши, а владельцы брендов ломают голову, как поддерживать шарм и эксклюзивность категории «люкс» в цифровом пространстве. Сегмент электронных продаж предметов роскоши вырос в 2017 году на 9 %, удвоив свою рыночную долю за последние 5 лет [50, 52].

Коммуникация

Люксовые товары нуждаются в изощренной и качественной рекламе, в избирательном подходе к использованию каналов СМИ, а также в сотрудничестве с лучшими дизайнерами по рекламе и фотографами. Всё это необходимо, чтобы поддерживать способность брендового имиджа внушать потенциальным покупателям идею своей ценности. Изготовители зачастую тратят на это до четверти всех доходов.

Интерес публики к предметам роскоши, в общем, всегда был высоким. Маркетологи прилагают большие усилия, чтобы представить свои товары потребителям через редакторские колонки и биографические очерки. Привлекательность люксовых товаров зависит до определенной степени от их недоступности – хотя многие хотят их приобрести, большинство не могут их себе позволить или не имеют к ним доступа. Компании осознанно культивируют напряженность среди потребителей. Поэтому связи с общественностью и спонсорство играют здесь более выдающуюся роль, чем классические формы рекламы. Коммуникационное взаимодействие часто происходит на светских мероприятиях.

Традиция – важный элемент имиджа и коммуникации в отношении люксового товара. Брендовый имидж со временем облагораживается и укрепляется, и вся современная реклама не может заменить внушительной истории бренда. Группы Richemont и LVMH демонстрируют силу традиций, делая упор на солидность своих люксовых брендов. Средний возраст брендов Richemont – 120 лет, LVMH – 110 лет. Классика должна быть старой, но не устаревшей.

Цена почти никогда не фигурирует в коммуникации предметов роскоши, по крайней мере, в явном виде. Очень редко в буклетах, в магазинах или на домашних страницах веб-сайтов люксовых брендов указывается стоимость. Цены доступны по запросу. Такая квазитаинственность, окружающая цены, призвана сообщать, что товар категории «люкс» – это истинная ценность, а цена не должна играть первостепенную роль. При этом подразумевается, что тот, кто сразу бросается узнавать цену, «не настоящий» покупатель такого товара. Основатель Rolls-Royce Чарльз Роллс формулирует это так: «Если вы спрашиваете, сколько это стоит, значит, вы не можете этого себе позволить» [53].

В табл. 2.3 мы обобщили свои выводы относительно того, как изготовители предметов роскоши конфигурируют свой маркетинговый инструментарий.

Таблица 2.3. Конфигурация маркетингового инструментария для позиционирования цен на люксовые товары

Продукт	Цена	Сбыт	Коммуникация
<ul style="list-style-type: none"> • Выдающееся качество и эффективность, особенно в части эмоциональных и символических атрибутов • Всеобъемлющий персонализированный сервис • Высочайшая эксклюзивность • Собственное производство, зачастую ручное изготовление или изготовление по заказу (аутсорсинг практически не используется) 	<ul style="list-style-type: none"> • Очень высокая • Устойчивая во всех каналах для поддержания ценности • Вообще никаких скидок • Ограниченные выпуски; согласованное планирование цен и объемов 	<ul style="list-style-type: none"> • Очень избирательные продажи • Жесткий контроль над каналами сбыта • Тенденция использования собственных магазинов или агентской системы • Интернет-продажи пока низкие, однако имеется тенденция к расширению 	<ul style="list-style-type: none"> • Изощренная реклама • Избирательность в отношении каналов СМИ • Активное использование печатной рекламы (>60% бюджета) • Упор на пиар, редакторские колонки, информационные отчеты, спонсорство и специальные мероприятия • Упор на традиции • Отсутствие явных/определенных указаний о цене

2.6.1.3. Возможности и риски

Увеличение в мире количества богатых людей и сильный рост развивающихся рынков служат стимулом расширения рынков люксовых товаров. Это создает как интересные возможности, так и явно выраженные риски.

- Рынки люксовых товаров невероятно привлекательны, поскольку отличаются высоким потенциалом роста и прибыльности. Однако конкуренция на этих рынках – занятие непростое. В люксовом сегменте фигурируют главным образом французские, итальянские и швейцарские фирмы. В секторе люксовых автомобилей хорошо представлены немецкие и английские бренды. Новые игроки часто ввязываются в жаркие баталии за создание впечатления престижности и спроса на люксовые бренды.

- Высокая эффективность по критерию функциональных атрибутов – условие необходимое, но само по себе недостаточное для успеха. Товары должны также продемонстрировать очень высокую эмоциональную и символическую ценность.

- Чтобы люксовые товары приносили прибыль, объемы продаж должны быть достаточными, однако при этом не слишком большими, чтобы не удешевить бренд. Тут существует риск, что объемы производства окажутся слишком малы, чтобы приносить прибыль («проклятие малых объемов»).

- С другой стороны, есть опасность утратить эксклюзивность. Предметы роскоши элитарны по своей природе. Эксклюзивность – это ключевой фактор. Следует избегать стратегий роста и планов расширения, которые способны подорвать эксклюзивность бренда. Это справедливо как для горизонтальной экспансии в новые категории продукции («зонтичное расширение» бренда), так и для вертикальной, то есть расширения ассортимента магазинов, рассчитанных на потребителей с более низкими доходами. В сегменте люксовых товаров размывание бренда несет серьезную опасность. Экспансия может обеспечить отдачу на коротком горизонте, но в долгосрочном масштабе ведет к тривиализации бренда.

- Изготовители предметов роскоши всё чаще открывают собственные магазины, чтобы сохранять контроль над ценами и качественные продажи. Это дает новые возможности роста, однако требует массивных вложений, при этом сопряжено с дополнительными рисками.

Таблица 2.4. Разница между среднерыночной и премиальной ценовыми позициями, по состоянию на январь 2018 года

Продукт	Средняя ценовая позиция	Премиальная ценовая позиция
Шоколад (100 г)	Cadbury: \$1,93	Scharffen Berger: \$4,99 (+159%)
Мороженое (1 кг)	Breyers: \$2,18	Ben & Jerry's: \$8,68 (+298%)
Карандаши (штука)	Графитовый карандаш General's Kimberly: \$0,95	Карандаш Faber-Castell 9000: \$2 (+110%)
Мужская рубашка (белая)	Alfani: \$52,50	Hugo Boss: \$95 (+81%)
Смартфон	Huawei P10 (64 Гб): \$449	iPhone X (64 Гб): \$999 (+123%)
Телевизор с высоким разрешением (диагональ 55 дюймов)	Toshiba: \$449,99	Samsung: \$1099,99 (+144%)
Автомобиль средних размеров (базовая модель)	VW Passat: \$22,995	Mercedes-Benz E-Class: \$52,950 (+130%)
Отель, Майами (одни сутки, номер классик)	Hilton, Майами, Саут-Бич: \$217	Four Seasons \$478 (+120%)

2.6.2. Ценовая позиция «премиум»

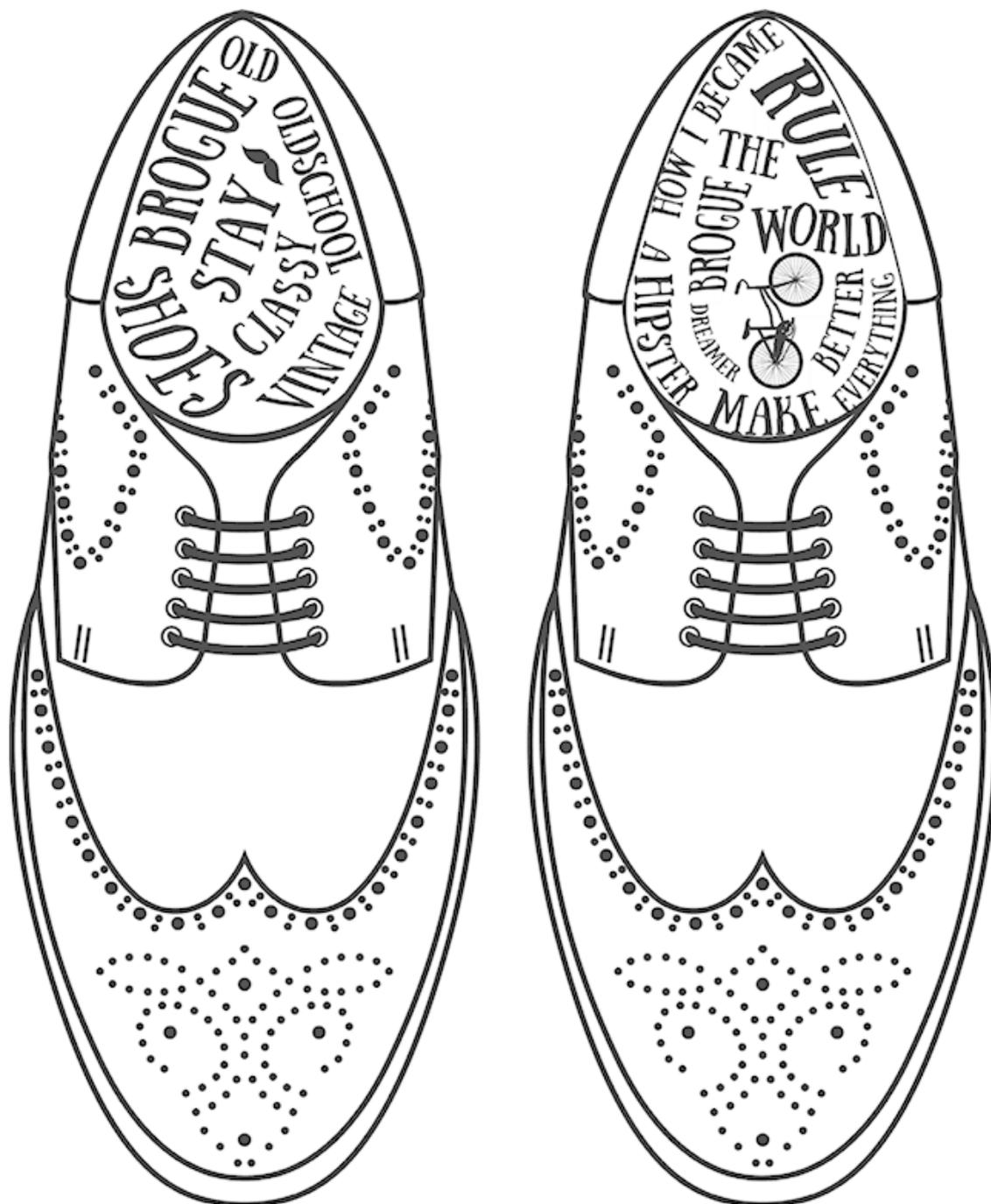
2.6.2.1. Основы

Премиальная ценовая позиция означает, что продукт или услуга предлагаются по цене, которая держится заметно и устойчиво выше среднерыночной. Премиальные продукты и услуги есть практически в любом секторе.

В потребительском сегменте это Mercedes-Benz и Lexus (автомобили), Miele (стиральные машины), Nespresso (кофе), Starbucks (кофейни), Clinique (косметика) и Apple (бытовая электроника и компьютеры). Премиальные услуги предлагают «Сингапурские авиалинии» и Lufthansa, частные банки и гостиничные сети, например, InterContinental и Four Seasons.

Однако премиальные продукты не ограничиваются сегментом престижных потребительских товаров. Множество премиальных предложений есть в B2B-индустриях. Часто приходится слышать выражение: «Мы – „Мерседес-Бенц“ нашей отрасли» применительно к промышленным товарам. Лидеры мировых рынков «средней руки», так называемые «скрытые чемпионы», обычно держат цены на уровне 10–15 % выше среднерыночных, но всё равно считаются лидерами глобального рынка [54].

Если говорить о премиальном ценовом сегменте, то здесь потребитель прежде всего обращает внимание на качество, компетентность или уникальность поставщика, а вовсе не на цену. Разница в цене между конкурирующими предложениями, как правило, меньше, чем в субъективно воспринимаемой ценности и, как следствие, в готовности платить.



Последний стимул постоянно подкрепляется ценой «премиум». Член совета директоров компании, поставляющей автомобили класса «премиум», объяснил: «Наши цены должны быть на 12–16 % выше среднерыночных, а расходы не должны превышать среднерыночный показатель более чем на 6–8 %. Именно эта разница делает игру».

Разница между средней и премиальной ценовыми позициями может быть значительной, как показывают примеры из табл. 2.4. Не существует единых правил относительно величины премиальных цен. В частности, для потребительских товаров разрыв может исчисляться несколькими сотнями процентов. Грань между категориями «премиум» и «люкс» очень зыбкая.

Премиальные товары исключительны не только по критерию функциональной эффективности. Они должны также демонстрировать сильные эмоциональные, символические и этические атрибуты. Их характеризуют высокое качество и выдающийся сервисный пакет. В

основе такого превосходства зачастую лежит инновация. Высокая цена сама по себе может стать положительным атрибутом. Дело в том, что цена является индикатором качества и транслирует важные социальные сигналы (эффекты сноба и Веблена). Приобретая и используя премиальный продукт, потребители сознательно выделяются из толпы, но при этом не отстраняются от общества решительным образом (как это бывает в случае товаров «люкс»).

2.6.2.2. Управление

Продукт

С точки зрения ожиданий по качеству сам продукт играет центральную роль в премиальном ценовом позиционировании. Его неотъемлемой частью являются высочайшие компетенции на протяжении всей ценностной цепочки, от инноваций до закупки сырья. Сюда также входят стабильные производственные процессы и возможности сбытовых и сервисных организаций на уровне выше среднего. Ни в одной из других категорий продукции (даже люксовой) инновация не играет столь важную роль, как в премиальном сегменте.

Дело в том, что уникальное торговое предложение (УТП) премиальных товаров очень часто на самом первом этапе делается с помощью инноваций. В индустрии смартфонов революционные инновации (фронтальная камера, сетчаточный дисплей, камера высокого разрешения с оптическим масштабированием, стереодинамика, 3D-сенсоры) сначала внедряются в премиальных моделях (например, айфонах), а потом уже используются в среднем и нижнем ценовых диапазонах. В итоге конкурентное преимущество любой конкретной инновации бывает лишь временным, поэтому поставщики премиальных товаров постоянно испытывают инновационный прессинг. Некоторые бренды делают упор на постоянное обновление в своих рекламных кампаниях. Производитель бытовой техники премиум-класса Miele использовал слоган «Всё лучше и лучше» с самого своего основания в 1899 году. Этот слоган олицетворяет ведущую политику компании. Miele всегда стремится быть лучше конкурентов и постоянно совершенствует свою продукцию.

И всё же инновация – не единственная успешная стратегия в премиальном сегменте. Компания может также выбрать другую стратегию: хранить верность тому, что всегда себя оправдывало. Этот подход называют стратегией «*semper idem*» (всегда тот же). «*Semper idem*» – девиз Underberg, горькой настойки, популярной у немцев. УТП таких продуктов, например, Chivas Regal, строится на том, что они никогда не изменяются. Постоянство – это преимущество. Однако это справедливо лишь для самого продукта. Компания же должна корректировать и адаптировать свои маркетинговые технологии и производственные процессы. Премиальные товары также предполагают всеобъемлющий уровень сервиса, качество которого должно соответствовать продукту. С этой целью компании требуется высококвалифицированный персонал – как собственный, так и у партнеров по сбыту и продажам.

Цена

Сравнительно высокая цена – неотъемлемое свойство премиального продукта. Здесь не место разнообразным дисконтным акциям, специальным ценовым предложениям и аналогичным мероприятиям. Поставщики премиальных товаров должны высоко ценить последовательность, ценовую дисциплину и стабильность цен. Бывший глава Porsche Венделин Видекинг поясняет: «Наша политика – удерживать стабильные цены, чтобы защитить свой бренд и не допустить снижения остаточной стоимости подержанных автомобилей Porsche. Если спрос падает, мы сокращаем производство, а не понижаем цены». Современные маркетологи, принимающие ответственные решения в компаниях Porsche, Bernhard Meier и Kjell Gruner, очень четко формулируют свое видение: «Мы всегда стремимся продать на один автомобиль меньше, чем готов принять рынок, чтобы сохранить верность девизу нашего бренда – безусловная экс-

клюдивность и высокая остаточная стоимость. Нас мотивируют не объемы, а стремление к долговечности бизнеса» [55].

Такая политика отлично работает по нескольким причинам.

- Резкие колебания цен несовместимы с устойчивым имиджем высокой ценности премиального продукта.
- Временное снижение цен раздражает и злит клиентов, которые приобрели товар по нормальной (высокой) цене.
- В случае товаров длительного пользования ценовые акции способны подорвать цены на подержанные товары. Остаточная стоимость – важный покупательский критерий в отношении такого рода товаров. Падение остаточной стоимости может ослабить готовность платить за новые товары.

Цены, рекомендуемые для торговых посредников, по уровню соответствуют ценам премиального сегмента и должны контролироваться. Изготовители премиальных продуктов должны жестко препятствовать использованию своих товаров для продажи по сниженным ценам, даже если это не просто сделать с юридической точки зрения. Розничная торговля и посредники постоянно пытаются противодействовать усилиям производителей, которые стремятся поддерживать твердую ценовую дисциплину во вторичных продажах.

Помимо всего прочего, производители должны сопротивляться искушению снизить цены. Конечно, бывают ситуации, когда ценовая эластичность премиального продукта очень высока при массированном снижении цен, а это приводит к резкому росту объема продаж. Но если прибегать к подобной тактике слишком часто, продукт может утратить премиальный статус и превратиться в товар массового рынка.

В качестве примера можно привести бренд одежды Lacoste. Профессиональный французский теннисист Рене Лакост в 1933 году основал компанию по продаже спортивных маек по его собственному дизайну. Знаменитая эмблема с крокодилом стала символом эксклюзивности и престижа; тенниски Lacoste продавались по высоким ценам и давали прибыль. Президент США Дуайт Эйзенхауэр и другие знаменитости появлялись на публике в теннисках от Lacoste. В течение полувека Lacoste представлял собой бренд, ассоциирующийся с принадлежностью к высшему классу. Но со временем он стал массовым товаром. Цены упали. Как следствие, снизились объемы продаж, что повлекло за собой новое снижение цен и в итоге падение прибыли. Данный пример проливает свет на вопрос о том, почему так важна ценовая дисциплина в премиальном сегменте.

Сбыт

В основе сбытовой политики премиальных товаров лежит эксклюзивность и избирательность. И начинается всё с контроля над тем, как продукт подается. Дело не ограничивается только лишь визуальной презентацией – важна также квалификация и внешний вид сотрудников по продажам.

Но практическая реализация этой максимы зачастую наталкивается на препятствия. В таких индустриях, как производство одежды или бытовой электроники, продукты премиум-класса часто предлагаются покупателям среди массы товаров средней и даже низкой ценовой категории, и вряд ли изготовители премиальных товаров от этого в восторге. Поставщики премиальных продуктов всё чаще отводят специальные пространства, «магазины в магазине», чтобы выделить свои товары из средней массы. Подобный подход себя оправдал и отлично подходит для ценовой позиции «премиум».

Согласно Lasslop [56], в иерархии сбыта премиальных продуктов следует выделить три уровня.

На самом высоком уровне находятся флагманские магазины, главная задача которых – «возвеличивать и прославлять» премиальный бренд. Такие торговые точки есть у Apple, Nike, кофейного бренда Nespresso. Высокие прибыли здесь не главное. Тут важнее представить бренд с лучшей стороны – именно это и предполагает термин «флагманский». Эти магазины создают атмосферу, где клиенты «погружаются» в бренд, ощущая его стимулирующую «премиальную» натуру.

Второй уровень – это франшизы отдельных магазинов, в которых производитель также имеет возможность контролировать ключевые параметры в целом.

Третий уровень сбытовой иерархии включает в себя специальные точки розничной торговли и фешенебельные магазины, такие как бутики Nespresso в Sur La Table или Macy's в США. Тренд «магазина в магазине» часто встречается, в частности, в фешенебельных магазинах. Из-за требований к этим посредникам их выбирают очень и очень тщательно.

В обмен на согласие выполнять требования производителя к высокопрофессиональной презентации продукта, хорошо продуманной торговой среде и высокой квалификации персонала выбранный посредник получает бонус в виде определенной степени территориальной эксклюзивности. В ряде случаев производитель берет на вооружение эксклюзивную систему сбыта.

Сбыт премиальных продуктов через национальную сеть фабричных торговых центров (ФТЦ) не свободен от некоторых недостатков. Особые торговые точки производителя, действующие на местном уровне, подвергают имидж и цены премиальных продуктов меньшему риску. Но в секторах, где покупатели не отличаются особой лояльностью к бренду (например, текстиль, мебель, товары для дома), заводские торговые центры могут стать интересным вариантом для сбыта. Такие центры немного смещают расстановку сил в рознице, которая часто благоприятствует магазинам, в пользу производителя. Последние предпочитают предлагать в ФТЦ товары прошлого сезона, а не последние модели.

В то время как ценовой сегмент «люкс» ограниченно представлен в торговом интернет-пространстве из-за своей недоступности и эксклюзивности, премиальный сегмент всё шире пользуется альтернативными каналами сбыта. Сегодня на долю онлайн-продаж приходится около 17 % дохода премиальных брендов [57]. Приобретая премиальные товары или бренды, покупатели ожидают встретить высококлассный сервис, клиентоориентированность и заботу о потребителе [58] – всё это является непременным условием высокой готовности к покупкам в данном сегменте. Но подобный сервис зачастую сложно обеспечить в онлайн-пространстве. Таким образом, возможности добиться успеха при использовании интернет-каналов сбыта зависят от сегмента и от степени информированности потребителей о конкретном продукте. К примеру, покупатели скорее проявят готовность приобрести в Интернете новую версию айфона, чем новую стиральную машину или мебель.

Коммуникация

Поскольку брендинг – основной критерий премиальных продуктов, не стоит и говорить, насколько здесь важен фактор коммуникации. Коммуникационный контент в основном делает упор на эксклюзивность, престиж и долговечность. Кроме классического рекламирования премиальных товаров их продажи всё больше осуществляются в рамках немедийных рекламных мероприятий. Сюда входят связи с общественностью, event-маркетинг и скрытая реклама. Джеймс Бонд в фильме «Завтра не умрет никогда» ездит на BMW 750iL. BMW про-рекламировал запуск гибридного электромобиля i8, приурочив его к выходу на экраны кинофильма «Миссия невыполнима: Протокол Фантом», в котором Том Круз сидит за рулем этого автомобиля. Слоган «Миссия – драйв» (Mission to drive) объединяет репутацию блокбастера и имидж автомобиля. Продукты Apple также постоянно появляются во многих фильмах.

Коммуникационное взаимодействие при позиционировании премиальных продуктов основано на эффективности, эмоциях и социальном престиже. Цена остается на заднем плане.

Если компании удастся создать премиальный имидж, цена играет второстепенную роль в решении о покупке.

В табл. 2.5 представлен обзор конфигурации маркетинговых инструментов для позиционирования премиальных ценовых позиций.

Таблица 2.5. Конфигурация маркетингового инструментария для позиционирования цен на премиальные товары

Продукт	Цена	Сбыт	Коммуникация
<ul style="list-style-type: none"> • Исключительная функциональная эффективность и качество • Всеобъемлющий сервисный пакет • Высокая значимость эмоциональных, символических и этических атрибутов 	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержание относительно высоких цен • Никаких компромиссов в отношении скидок и ценовых акций • Ценовая дисциплина и поддержание стабильных цен особо важны • Распродажи только модных товаров 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая эксклюзивность и избирательность • Контроль над представлением продукта; высокие требования к посредникам/точкам розничной торговли • Избирательный подход при расширенном использовании интернет-каналов 	<ul style="list-style-type: none"> • Упор на неценовые факторы • Постоянство девиза • Использование скрытой рекламы (например, реклама в кино)

2.6.2.3. Возможности и риски

Логика премиального ценового позиционирования такова: высокие маржи и разумные объемы дают высокие прибыли. Но логика эта, однако, работает только в том случае, если спрос остается устойчиво сильным, несмотря на высокие цены.

Чем выше цена, тем уже доступный сегмент. Целый ряд эмпирических выводов указывает на то, что поставщики товаров «премиум» получают прибыли выше средних [1, 59]. С премиальным ценовым позиционированием связаны следующие возможности и риски.

- Относительно низкая ценовая эластичность в верхних ценовых диапазонах обеспечивает повышенные надбавки.
- Поскольку потребители премиального сегмента больше ценят атрибуты эффективности, здесь больше возможностей для дифференциации продуктов, чем на массовом рынке. Каждый из атрибутов эффективности – это потенциальное конкурентное преимущество. Сапоу и Peitz [60] оценивают эти возможности с точки зрения клиента: «Клиентские оценки отличаются большим разбросом в диапазоне высокого качества, а не низкого».
- Частота и угроза ценовых войн в премиальном сегменте ниже, чем в сегменте низких цен. «Борец за цены» в этом сегменте рискует брендовым имиджем.
- Повышение благосостояния и доходов – драйверы роста в премиальном сегменте. Клиенты переходят в премиальный сегмент из среднего ценового сегмента.
- Финансовые кризисы могут спровоцировать смещение спроса из люксового в премиальный сегмент.
- Отмечается рост эмоциональной осознанности потребителей. Это объясняется демографической трансформацией, или старением общества. Согласно исследованию Accenture-

GfK, многие потребители старшего возраста предпочитают дорогие продукты и каналы сбыта [61].

- Особая проблема связана с достижением и поддержанием высокого уровня качества и инноваций. Дифференциация, основанная исключительно на имидже, не продержится долго, если продукт или услуга не обладает надлежащим качеством. Quelch [62] утверждает: «Одна лишь эксклюзивность без лидерского качества – залог поражения».

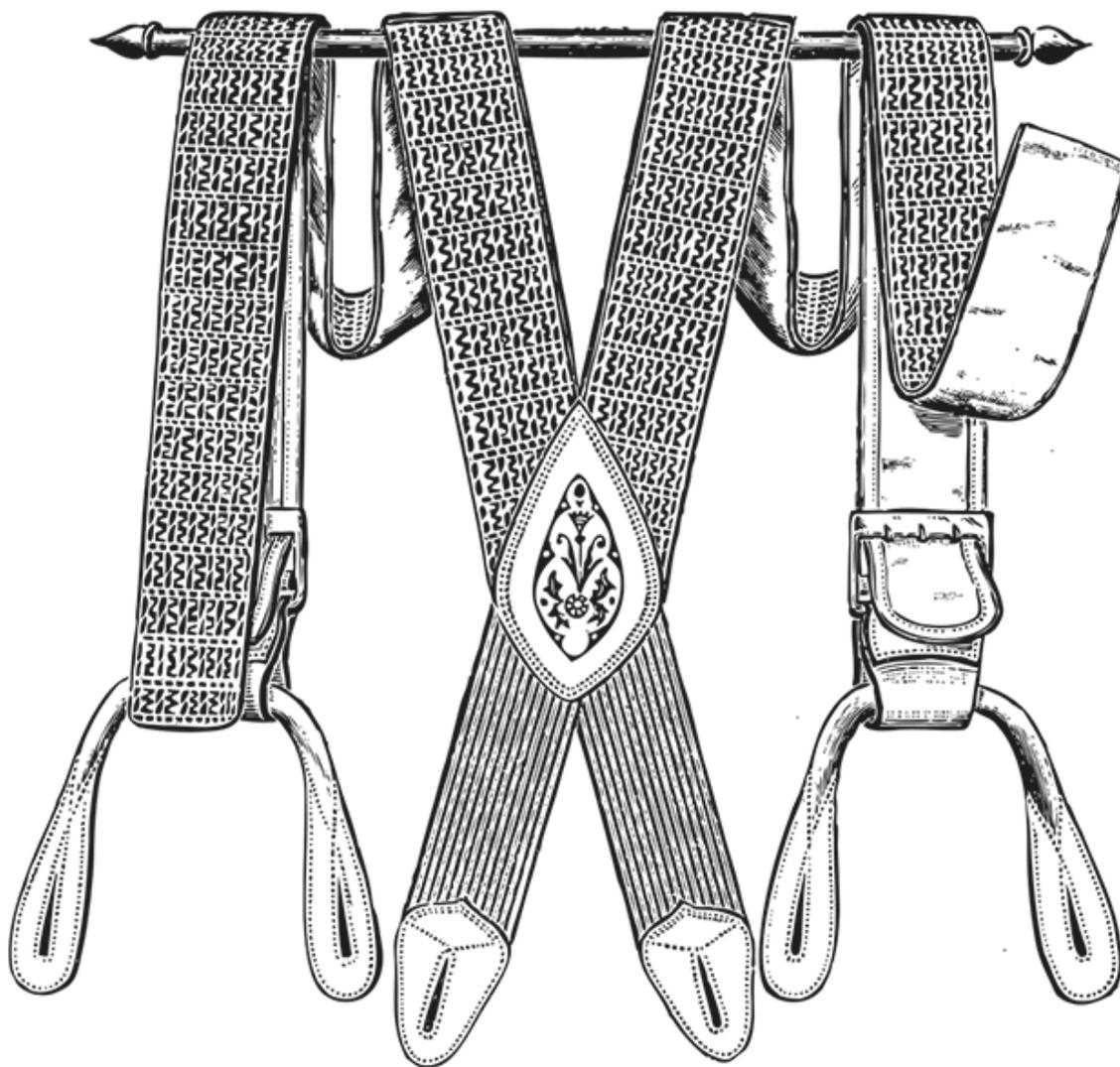
- Те же риски связаны и с брендами. Если компании не удастся позиционировать или поддерживать свой бренд на уровне, которого ждут клиенты премиального сегмента, беды не миновать. Яркий тому пример – Volkswagen Phaeton. Бренд VW оказался недостаточно силен, чтобы конкурировать с BMW или Mercedes в премиум-сегменте.

- Продукты, которые пришли из среднего ценового сегмента, также представляют фактор риска для премиальных товаров. Если компания готова улучшить и качество продукта, и его имидж, тогда у нее есть шансы с боем ворваться в премиальный сегмент. Подобное происходит на многих рынках. Яркий пример – Toyota Lexus.

- Менеджеры премиальных продуктов должны противиться «искушению высоких объемов» и росту, который таковые обещают. Один из самых надежных и быстрых способов подорвать премиальную ценовую позицию – это урезать цены, чтобы выйти на массовый рынок, то есть добиться повышения объемов продаж и расширения сбыта.

- Для потребительских товаров длительного пользования рынок «секонд-хэнда» несет определенные риски. Премиальные товары на таком рынке пользуются высокой популярностью. Эту проблему усугубил Интернет. Хорошо известный пример – это рынок автомобилей. Процветающий вторичный рынок способен подавить спрос на новые продукты и оказать понижающее давление на их стоимость. Изготовители товаров «премиум» должны внимательно отслеживать тенденции вторичного рынка и при необходимости вмешиваться в ситуацию.

- Премиальная ценовая позиция предполагает повышенную сложность и повышенный уровень расходов. Высокой эффективности при низких расходах не добьешься. Поэтому есть риск, что расходы выйдут из-под контроля. В случае с премиальными товарами всегда необходимо иметь уверенность в том, что повышенные цены компенсируют дополнительные издержки. Следует избегать расходов, которые не усиливают готовность потребителя к покупке.



2.6.3. Средняя ценовая позиция

2.6.3.1. Основы

Средняя ценовая позиция означает, что, с точки зрения покупателя, продукт или услуга характеризуется средним уровнем эффективности и соответствующей ценой в рамках среднего диапазона относительно среднерыночного значения. Средняя цена попадает в границы субъективного представления потребителей о среднем значении по рынку. То же применимо и к уровню эффективности. Продукты среднего ценового сегмента, как правило, включают в себя классические брендированные продукты, которые зачастую служили эталонами на соответствующих рынках. Среди таких примеров – *Wuick*, производитель бытовых товаров *Whirlpool*, розничные торговые сети *Kroger* и *Tesco*.

Продукты и бренды среднего ценового диапазона были и остаются весьма значимыми. Их характерные свойства – это бренд, обещание качества, имидж – стали синонимом целой универсальной категории (*Kleenex*, *Q-Tip*).

Магазины сниженных цен расширяют присутствие на рынках, и средняя ценовая позиция выдерживает нешуточный прессинг. Однако в недавнем прошлом обнаружился обратный тренд – средняя ценовая позиция снова начинает укрепляться. С точки зрения общего объ-

ема и ценности средний ценовой диапазон по-прежнему занимает крупнейшую долю многих рынков. Такие бренды, как Gap или American Eagle, добились успеха именно в этом сегменте. Важно отметить, что их уровень качества отличает розничных продавцов среднего диапазона цен от конкурентов из низкоценового сегмента – например, H&M, Forever 21 или Primark, наряду с современными обновляемыми дизайнами. Ритейлеры среднего сегмента не предлагают топовых стрижек или материалов, как Hugo Boss или Ralph Lauren, и символическая эффективность значит не так много, но и цены у них заметно ниже, чем на премиальные продукты.

В группу быстро используемых потребительских товаров входит множество категорий, в которых доминируют средние ценовые позиции. Примерно 60 % рынка макаронных изделий попадает в средний ценовой диапазон [63].

2.6.3.2. Управление

Продукт

Стабильное и высокое качество – преобладающая характеристика среднеценовых товаров.

Отличие от поставщиков товаров низкоценовой категории, поставщик среднеценовых товаров должен обращать внимание на эффективность как основу клиентских предпочтений. Это касается, прежде всего, компонентов функциональных атрибутов, таких как технология, уровень инновации, надежность или долговечность. Среднеценовые товары также должны различаться по упаковке и дизайну (эмоциональная эффективность) и, на базовом уровне, по символическим атрибутам. В первую очередь это применимо к потребительским товарам, поэтому управление брендом приобретает особую значимость: хотя среднеценовые продукты менее дифференцированы, чем премиальные, они предлагают больше вариантов и моделей, чем низкоценовые.

Если значение переменных на единицу продукции падает за счет эффектов кривой масштабирования и роста общей эффективности, компании приходится решать – то ли снижать цены, то ли улучшать эффективность. Во многих случаях компания в средней ценовой позиции в подобной ситуации делает выбор в пользу повышения эффективности, в то время как производитель низкоценовых товаров отреагирует снижением цены. Это делается для того, чтобы еще сильнее укрепить конкурентное преимущество «превосходной эффективности». По этой причине цены в среднем сегменте компьютерной индустрии в целом не снижаются, зато от поколения к поколению потребителю предлагается больше производительности и аксессуаров за ту же цену. Убеденный поставщик товаров по низким ценам предпочтет вместо этого снизить стоимость, чтобы подкрепить «низкоценовое» конкурентное преимущество.

Цена

Наряду с брендовым имиджем и стабильным качеством, многие поставщики среднеценовых товаров стараются удерживать и твердые цены, пока это получается, и ценовую конкуренцию на уровне розничной торговли в определенных рамках. Чтобы сдерживать кампании специальных предложений и скинтоктов, поставщики среднеценового сегмента активно используют метод поддержки цен. Задача – сбалансировать конечные потребительские цены в определенном диапазоне (ценовом коридоре). Поскольку вертикальные ценовые сговоры воспрещены, нет возможности напрямую управлять конечными потребительскими ценами в тех случаях, когда товары продаются через дистрибьюторов или ритейлеров.

Несмотря на это, производители определенно оказывают влияние на конечные цены. Среди соответствующих мер – выявление «убыточных лидеров», отслеживание товаропотоков с целью предотвратить «серый импорт», скупка товаров по сниженным ценам, обращения к

торговым партнерам, ограничения поставок, а также льготы для партнеров по каналам сбыта в целях поддержания и назначения рекомендованных цен. С точки зрения закона это «серая зона», где власть производителя ослабляется.

В сегменте средних цен специальные предложения играют более важную роль, чем в низкоценовом сегменте. Во-первых, расширенные ценовые диапазоны конкурентов дают компании больше свободы в плане временного снижения цен.

Во-вторых, влияние специальных предложений или ценовых акций на объемы продаж, как правило, сильное. В период промоушн-акций объемы могут увеличиваться в 5–10 раз от обычного уровня. Специальные предложения также помогают вернуть клиентов, которые перешли к поставщикам, предлагающим скидки или товары по низким ценам. Но не следует часто прибегать к подобной ценовой тактике, устраивать слишком длительные акции или предлагать цены гораздо ниже нормального уровня. Если пренебрегать этими правилами, клиенты привыкают к заниженным ценам и делают покупки, только если видят такие цены. Это подрывает имидж бренда. В подобную ловушку попались Banana Republic, Ann Taylor и J. Crew, когда стали в последние годы предлагать 18–20 промоушн-дней в месяц, чтобы поддерживать постоянные объемы продаж.

В действительности позиция при этом сползает в низкоценовую категорию, но при этом не поддерживается надлежащими структурами низких затрат.

В сегменте средних цен очень важно проводить ценовую дифференциацию в зависимости от размеров пакетов или наборов характеристик. Хотя в фиксированных конфигурациях зачастую доступны только дешевые товары, потребителям в сегменте средних цен есть из чего выбирать. В отличие от магазинов, торгующих товарами по сниженным ценам, ассортимент торговых точек среднего ценового сегмента обычно шире и характеризуется большей дифференциацией цен. Разумеется, клиент также ожидает здесь получить компетентный совет, лучшее обслуживание и больше доброжелательности, чем при покупке дешевых товаров. Это обеспечивает пространство для тактических маневров – к примеру, для объединения товаров в наборы или надбавок за отдельные услуги (выделение товаров из набора).



Сбыт

Классическое свойство брендированных продуктов среднеценового сегмента – их универсальность, однако мы наблюдаем определенную дифференциацию по каналам сбыта. Некоторые дискаунтеры предлагают только ограниченное количество брендированных продуктов или не предлагают вообще. Несмотря на это, продукты среднеценового сегмента хорошо представлены в продажах. Они продаются по многим каналам и через многих посредников. Это справедливо даже для новых секторов.

Помимо приверженности качеству брендированных продуктов среднеценового сегмента, производители должны контролировать это качество в каналах продаж, что особенно важно для товаров, которые могут быть сопряжены с рисками определенных обязательств или требуют консультационного сервиса. В таких секторах по-прежнему преобладают индивидуальные продажи. Чем важнее фактор результативности посредника по продажам, тем выше маржа соответствующего канала. Здесь необходимо провести различие между товарами, реализуемыми в рамках так называемых Pull-стратегии и Push-стратегии.

Push-ситуация возникает, когда торговый посредник обслуживает покупателя и имеет возможность рекомендовать ему товар – к примеру, когда клиент покупает лекарство без

рецепта в аптеке. В таких случаях продавец часто оказывает решающее воздействие на то, какой именно товар приобретет клиент. Посредник, естественно, хочет получить за это соответствующую компенсацию. В Pull-ситуации потребители самостоятельно решают, какой товар приобрести. Хороший пример – это самообслуживание. В этом случае производителю приходится прибегать к рекламе, чтобы стимулировать у конечного потребителя предпочтение данного бренда. Тогда торговый посредник выполняет только логистическую функцию.

Интернет-продажи играют всё более значимую роль в среднеценовом сегменте. Многие хорошо известные бренды продают свои товары напрямую или через посредников – через интернет- и онлайн-магазины. Однако степень использования этого канала сильно варьируется в зависимости от сектора.

Индустрия продуктов питания до сей поры не слишком активно пользовалась этим каналом, однако расширение активности в США таких служб, как Instacart, Amazon Fresh и Google Express, наряду с более старыми службами, например, PeaPod, говорит о том, что ситуация начинает меняться. В наши дни трудно себе представить такие сферы, как программное обеспечение, электроника или туризм, без интернет-каналов. Клиенты используют Сеть для поиска информации и сравнения цен. Стало также в порядке вещей приобретать электронные девайсы или обувь в онлайн. Цифровая конкуренция ставит под угрозу существование многих торгово-выставочных залов, поскольку им трудно равняться в возможностях с интернет-магазинами. Поток сервисов вроде Spotify and Netflix уже практически вытеснили обычные магазины, торгующие аудио- и видео-записями.

Коммуникация

В сегменте среднеценовых позиций коммуникация играет иную, более важную роль, чем в низкоценовом сегменте. Для этого существует множество причин.

Во-первых, такие преимущества, как эффективность и качество по многим параметрам, требуют более эффективной коммуникации, чем преимущество одномерной цены. Во-вторых, узнаваемость бренда и брендовый имидж, которые нарабатываются в основном в процессе коммуникативного взаимодействия, имеют здесь более высокую значимость. Поэтому поставщики среднеценовых товаров вкладывают больше средств в коммуникацию, чем поставщики товаров низкоценового сегмента. Чтобы шире охватить целевую аудиторию, они пользуются в основном каналами СМИ (телевидение, популярные журналы и т. д.).

Интернет всё чаще служит дополнительным каналом коммуникации, помимо телевидения. Это, в частности, справедливо в отношении целевой группы молодежи, которая активно пользуется Интернетом. Через этот канал рекламируются на рынке цифровые облачные услуги (в основном через рекламные объявления и баннеры). Им пользуются Spotify, Amazon и интернет-бутики. В этом отношении онлайн-коммуникация более не ограничивается баннерной рекламой или видеоклипами, а традиционная реклама всё чаще замещается использованием СМИ и брендированного контента. Среднеценовые бренды пользуются соцсетями Facebook, Twitter, Instagram или Pinterest, чтобы напрямую связываться со своими поклонниками и фолловерами.

С точки зрения рекламного контента и дизайна большую значимость имеют эффективность и качество. Цена как таковая редко является предметом коммуникации, но даже в этом случае обычно всё подается в терминах соотношения цены и ценности. В зависимости от товарной группы, реклама часто делает упор на эмоциональный компонент: компании стараются вызывать ассоциации между своим продуктом и ощущениями и впечатлениями, которые усиливают связь с ним и желание его купить.

Одно из характерных свойств среднеценовых товаров – их социально-нейтральный имидж. Напротив, низкоценовые товары обычно ассоциируются с невысоким социальным ста-

тусом. А премиальные и особенно люксовые товары связаны с повышенным уровнем социальной престижности. Разумеется, всё это сильно влияет на готовность платить за товар.

В табл. 2.6 дана сводная конфигурация маркетинговых инструментов для позиционирования в среднеценовом сегменте.

Таблица 2.6. Конфигурация маркетинговых инструментов для позиционирования в среднеценовом сегменте

Продукт	Цена	Сбыт	Коммуникация
<ul style="list-style-type: none"> • Хорошая функциональная эффективность • Постоянное повышение эффективности • Эмоциональный заряд, иногда – символический и этический • Многовариантность • Большое значение бренда 	<ul style="list-style-type: none"> • Устойчивые цены при функциональных улучшениях от версии к версии • Мониторинг и обслуживание • Использование специальных предложений • Дифференциация цен на основе умеренных/небольших различий в эффективности • Возможности для сложных ценовых структур (паketирование и выделение из пакета) 	<ul style="list-style-type: none"> • Универсальность • Множество каналов сбыта • Важный канал – интернет-продажи • Определенная степень контроля качества в каналах сбыта • Индивидуальные продажи (для товаров, требующих расширенных консультаций) 	<ul style="list-style-type: none"> • Относительно большие вложения средств • Относительно большая доля классической рекламы (телевидение, печатные издания) • Упор на эффективность и качество, не на цену • Социальная нейтральность • Растущее использование интернет-продаж и соцсетей

2.6.3.3. Возможности и риски

Долгое время считалось в порядке вещей декларировать скорое исчезновение среднеценовой позиции. Но прогнозы не сбылись. Среднеценовой диапазон существует и поныне, поскольку именно он удовлетворяет основную часть спроса на многих рынках и в определенном отношении продолжает укреплять позиции. Со среднеценовой позицией связаны следующие возможности и риски.

- Классические брендовые товары среднеценового диапазона не только хорошо известны, но и несут позитивный заряд. Они ассоциируются с такими атрибутами, как справедливость, честность/подлинность и надежность.

- В равной степени к ним неприменимы такие определения, как «дешевизна» и «претенциозность». Подобное отмежевание от экстремальных характеристик способствует продвижению среднеценовых продуктов. Они не являются полярными противоположностями, как товары на высшем и низшем концах ценовой шкалы.

- В среднеценовой позиции до минимума снижены расходы на поиск нужного товара и субъективные риски потребителей. Если клиенты не располагают достаточной информацией о товаре, они часто предпочитают выбрать что-нибудь из среднеценового сегмента. Nayward [64] утверждает: «Потребители ищут варианты товара, которые удовлетворительно функционируют, просты и легки в понимании, их нетрудно найти и несложно выбрать, они не связаны с большими эмоциональными или экономическими рисками, надежны и достойны доверия».

- С другой стороны, у товаров средней позиции отсутствует четко очерченный пользовательский профиль. «Они значительно дороже, чем товары низкоценового сегмента, но не так хороши, как премиальные – обманчивый компромисс» – именно так размышляют потребители.

- Среднеценовой сегмент испытывает давление и сверху и снизу. Конкуренты из верхнего, премиального сегмента стремятся отхватить себе долю. Конкуренты из нижнего, низкого ценового сегмента предпринимают атаки на среднеценовой сегмент своими товарами, качество которых постоянно повышается. В секторе продовольственных товаров дискаунтеры сражаются с розничными продавцами среднего диапазона, улучшая выбор товара по устойчиво невысоким ценам.

- Компании сталкиваются и с внутренними рисками. Необходимость сокращения затрат может заставить компанию частично или полностью пожертвовать таким традиционным преимуществом, как эффективность. Подобная так называемая тактика «постепенного урезания» может какое-то время не привлекать внимания потребителей, однако в долгосрочной перспективе она подрывает среднеценовое позиционирование. Чтобы этого избежать, следует понять очень четко, что уровни или атрибуты эффективности – это обязательное условие потребителей, но именно за него они готовы заплатить больше.

- Товары среднеценового сегмента часто имеют долгие традиции, но именно вследствие этого они рискуют устареть по мере того, как стареют их основные потребители. Их привлекательность в глазах молодого поколения потребителей упадет. Против этого тренда следует бороться решительно и прямо, поддерживая современность имиджа.

И скидки в целях компенсации старомодности не дадут эффекта.

Существуют противоречивые мнения относительно того, слабее или сильнее становятся позиции «середины». С одной стороны, поляризация рынков бросает серьезный вызов среднеценовому позиционированию. С другой стороны, всегда будет существовать рынок для товаров с разумным уровнем эффективности по справедливой цене. Согласно ряду исследований, «середина» укрепляет свои позиции, в то время как в других сегментах наблюдается обратная ситуация. Низкоценовые и премиальные товары одинаково смещаются к середине. Поставщики в низкоценовом сегменте для этого повышают качество, а в премиальном – стараются предлагать уменьшенные или сокращенные версии по более выгодным ценам. На различных рынках отчетливо проявляются оба тренда.

Кроме того, среднеценовая позиция необязательно ассоциируется с понятием «средний тупик» с плохими прибылями. Cronshaw et al. [65] выяснили, что компании в среднеценовом сегменте показывают лучшую результативность, чем в низкоценовом. Sharp and Dawes [66] отмечают, что многие компании и бренды в среднеценовом сегменте демонстрируют устойчивые успехи выше среднего. Среди примеров – Toyota (автомобили), LG (электроника), Dove (косметика), Best Western (гостиницы), Pepsi (прохладительные напитки и закуски) и Kellogg (продукты для завтраков).

2.6.4. Низкая ценовая позиция

2.6.4.1. Основы

Низкая ценовая позиция означает, что компания предлагает сниженный уровень эффективности по устойчиво низкой цене по сравнению со среднерыночным значением. Значимость низкоценового позиционирования возросла за последние десятилетия. В сегменте розничной торговли продовольственными товарами в Германии дискаунтеры сумели нарастить свою долю

рынка примерно до 45 %. Активные дискаунтеры ALDI и LIDL успешно расширяют свое присутствие в разных странах, включая Великобританию и США. Компании низкоценового сегмента проникают и в другие сектора. К ним относятся электроника (Best Buy, Dell), одежда (Forever 21, Primark, H&M), пиво (Keystone), мотели (Motel 6, Red Roof Inn, Microtel), мебель (ИКЕА). В индустрии воздушных перевозок существует много недорогих опций (Southwest Airlines, Ryanair, EasyJet), как и в сфере аренды автомашин (Enterprise, Budget).



То же применимо и к банковской сфере, которая всю пользу получает преимуществами Интернета, разделяя выгоду со своими клиентами. Здесь в качестве примеров можно привести Bank of Internet USA и Capital One 360. Даже в таких отраслях, где необходимы активные предпродажные консультации, поставщики в низкоценовом сегменте занимают на рынке ведущие позиции. Возьмем медицинские очки – лидером европейского рынка является компания Fielmann. Ее цены значительно ниже, чем у традиционных розничных продавцов этой категории товаров.

В США Costco предлагает по низким ценам очки и контактные линзы через собственный магазин Costco Optical, а Warby Parker в основном продает очки через Интернет.

Особый низкоценовой сегмент, продемонстрировавший сильный рост, это уже упоминаемые фабричные торговые центры (ФТЦ). Такие центры представляют собой дополнительный канал сбыта брендированных продуктов и используются в основном компаниями – производителями одежды и модных аксессуаров. Эти компании предлагают в ФТЦ нераспроданные товары прошедшего сезона по сниженным ценам. В ряде случаев ритейлеры создают специальные линии товаров для таких центров – их стоимость и качество ниже, но бренд сохраняется. ФТЦ устраняют необходимость платить надбавку розничным сетям и сокращают затраты на доставку. Эта экономия доступна и потребителям в форме сниженных цен. То же самое делают

автопроизводители, продавая машины своим сотрудникам, компаниям по сдаче автомобилей в аренду или другим операторам по сниженным ценам. Почти половина объемов некоторых автомобильных брендов продается через этот «канал второй цены» (second price track), который дает сниженную маржу.

Компании в низкоценовом сегменте добиваются значительных успехов в завоевании крупных долей рынка. Но если судить по критерию прибыльности, результаты могут оказаться разноплановыми. Большинство компаний существуют недолго. Немецкая сеть товаров для дома Praktiker AG, годами работавшая под девизом «20 % скидки на всё!», в конце концов закрылась. Но те из них, кому удается выжить на долгосрочном горизонте, зачастую демонстрируют темпы роста и отдачи на инвестиции, значительно опережающие показатели конкурентов в более высоких ценовых сегментах. Среди примеров – ALDI, IKEA, Ryanair и Southwest Airlines. Рыночная капитализация Ryanair – примерно \$23 млрд. Это больше, чем у Lufthansa с ее \$15 млрд. Прозрачность цен, которой поспособствовал Интернет, и тенденция удерживания базовых услуг на возможно более низком уровне привели к усилению ценовой чувствительности, привлекая в эти компании всё новых клиентов.

Таблица 2.7. Конфигурация маркетинговых инструментов для позиционирования в низкоценовом сегменте

Продукт	Цена	Сбыт	Коммуникация
<ul style="list-style-type: none"> • Упор на основные функциональные атрибуты (базовая эффективность) • Низкая эмоциональная, символическая и/или этическая эффективность • Ограниченный ассортимент 	<ul style="list-style-type: none"> • Устойчиво низкие цены («низкие цены каждый день») • Мало специальных предложений • Нет сложных ценовых систем • Нет скидок 	<ul style="list-style-type: none"> • Практически нет служб поддержки по продукту • Ограниченность каналов сбыта • Недорогие точки физических продаж и продажные методы • Очень высокая значимость интернет-продаж 	<ul style="list-style-type: none"> • Упор на цену (реклама цен) • Ограниченное использование недорогих СМИ • Простые «долгоиграющие» слоганы

Их успехи показывают, что низкоценовая стратегия только тогда имеет смысл, когда в основе ее лежит стратегия низких затрат: «Нет такого понятия, как стратегия низких цен. Единственный способ победить – это тратить меньше, чем конкуренты» [37]. Одна только низкая цена не обеспечит успеха, если компания одновременно не будет удерживать затраты на низком уровне. Принципы стратегии низких издержек справедливы даже для сложных продуктов, например, инвестиционных фондов. Это хорошо показано на примере инвестиционных компаний Fidelity и Vanguard. В то время как Fidelity делает упор на активное управление портфелями, Vanguard предлагает низкозатратные вложения в индексные фонды (ETF). Поэтому Vanguard удерживает самые низкие показатели затрат в своей индустрии [66].

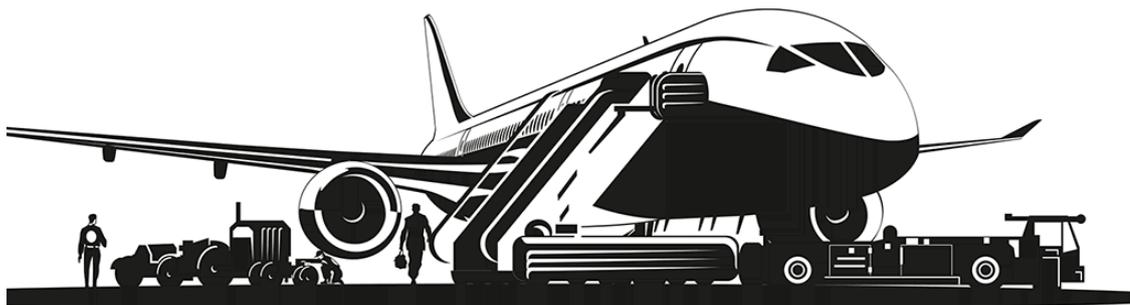
2.6.4.2. Управление

Если руководствоваться мнением Майкла Портера, низкоценовая позиция тесно связана с лидерством по затратам [67]. Чтобы в течение долгого времени выживать в низкоценовом сегменте, получая адекватные прибыли, компании должны обладать устойчивым преимуществом в плане затрат. Здесь им на помощь приходят экономия от увеличения объемов производства (экономия масштабов) и кривая роста общей эффективности (кривая опытности).

Постоянный мониторинг и минимизация затрат по всей длине стоимостной цепочки – неотъемлемые условия низкоценового позиционирования.

Упрощение продукта/услуги тесно связано с лидерством по затратам. Такое упрощение требует ограничения предложений по продукту или услуге до самого базового уровня функциональной эффективности, достаточного для удовлетворения нужд потребителя.

Продавцы низкоценовых товаров стараются не предлагать ничего сверх этого. Они избегают излишества в функциональных атрибутах и не пытаются удовлетворять дополнительные эмоциональные, символические или этические потребности, особенно если это требует дополнительных издержек или любого рода усложнения.



Продукт

Требования лидерства по затратам предполагают, что компания должна предлагать стандартизированные продукты и услуги. Экономия масштабов и кривая опыта проявляют себя только на крупных объемах продаж. Следует избегать расходов, связанных с ненужным усложнением. Поэтому компании в низкоценовом сегменте ограничивают ассортимент строгими рамками. Например, ALDI предлагает только 57 сортов сока, в то время как на полках классического супермаркета можно встретить 165 разновидностей. Точно так же супермаркет предлагает 223 различных кофейных продукта, а ALDI – 49.

Этот фактор оказывает массированное воздействие на оборот товаров. Скорость оборота капитала ALDI составляет 2,6 раза в год, для классического супермаркета этот показатель равен примерно единице [68]. Чтобы предлагать относительно большое число вариантов конечного продукта в условиях ограниченности базовых моделей или версий, некоторые компании берут на вооружение так называемую платформенную стратегию. Различные варианты формируются из комбинации стандартных модулей. Этот подход широко распространен в автомобильной и компьютерной индустрии, всё чаще используется в тяжелом машиностроении и инжиниринге.

Упрощение продукции, однако, остается важнейшим фактором сокращения затрат. Всегда встает вопрос: какой уровень эффективности адекватно решает проблему клиента? Компания мобильной связи Congstar (ее девиз – «Захоти – и получишь») не предлагает никаких услуг. Она не объявляет акций на приобретение телефонов, не предоставляет круглосуточного обслуживания, у нее даже нет физических магазинов. Всё, чем она занимается, – это продает prepaid телефонные карточки (больше ничего) в Интернете. Иными словами, предложение Congstar абсолютно базовое и функциональное.

Точно так же авиалинии-лоукостеры (бюджетные) «оставляют за бортом» многие услуги, которых пассажиры ожидают от классических авиакомпаний. Как правило, лоукостеры не предлагают бронирования мест, залов ожидания, статусных карт, программ или журналов. За еду, напитки и багаж они берут дополнительную плату. В 2006 году Ryanair впервые отменила «священную корову» – нормы провоза багажа и стала брать за это отдельную плату. Другие авиалинии последовали ее примеру.

В рамках агрессивного ценового репозиционирования HanseMercur Insurance кардинально упростила свой набор продуктов и услуг. Предлагая базовые ставки на полисы, откуда было убрано всё (например, амбулаторный прием психотерапевта), что не включает в себя существенный риск, компания успешно утвердилась в низкоценовом сегменте рынка страхования здоровья. Упрощение предложения не только избавляет клиентов от высоких страховых надбавок, но и служит драйвером роста доходов страховой компании за счет приобретения клиентами отдельных дополнительных опций [69]. Сильный упор на функциональную эффективность типичен для торговых посредников в низкоценовом сегменте.

Принцип упрощения эффективности также проявляет себя в брендировании компании. Низкоценовая позиция часто считается синонимом «безвестных» брендов, товаров-аналогов или магазинных марок. Выстраивание сильного товарного бренда требует крупных вложений, поэтому несовместимо с лидерством по затратам. Минимальное или базовое брендирование идет рука об руку с разумным пакетированием.

Продукты с ограниченным набором опций и высокой прозрачностью по качеству (например, основные продукты питания) хорошо вписываются в низкоценовое позиционирование. Кроме того, такие продукты должны более или менее говорить сами за себя, не требуя профессиональных консультаций или тщательно проработанных презентаций.

Цена

Уникальное торговое предложение (УТП) и конкурентное преимущество низкоценовой позиции – это сама цена. В сфере розничной торговли эта максима трансформируется в доминирующую практику «низкие цены каждый день». Все прочие маркетинговые инструменты служат задаче установления и поддержания низкой цены. Использование подхода «высоко-низко» (Hi-lo), то есть предложения временно сниженных цен на периодической основе, для поставщиков низкоценового сегмента нетипично.

Ярким примером успеха можно назвать случай IKEA. Многие годы шведская компания по производству мебели решает проблему: как выйти на высокие объемы продаж при устойчиво низких ценах в условиях разнообразия рынков, языков и культур. Модель IKEA – это широкий ассортимент и производство одних и тех же продуктов из года в год. Это дает компании возможность фиксировать низкие цены у своих поставщиков и делиться экономией с покупателями. Чем больше магазинов открывает IKEA, тем большие объемы способна генерировать. А значит, IKEA сможет позволить себе и дальше снижать цены. Другой важный аспект ценовой стратегии IKEA – это отбор так называемых «умопомрачительных товаров». Эти репутационные, узнаваемые товары по очень низким ценам (например, полки Billy) окутывают своим ореолом весь прочий ассортимент [70].

Чтобы поддерживать привлекательный ценовой имидж, можно снижать цены на регулярной основе. Поставщики низкоценового сегмента, как правило, быстро начинают делиться преимуществами экономии затрат со своими покупателями. Причина необязательно кроется в альтруизме – скорее, тут стоит задача помешать конкурентам подорвать их ценовые позиции. «Каждый божий день ALDI приходится заново утверждать свою высокую репутацию, снова и снова снижая цены», – сказал один эксперт [71]. Корпоративная философия ALDI такова: «Каждый элемент нашей деятельности был переосмыслен и изобретен заново, чтобы довести до максимума качество нашей продукции и экономию средств наших клиентов». Немецкий сайт выражается еще конкретнее: «Каждый раз, когда возникает такая возможность, например, когда падают цены на сырьевые товары, мы делимся выгодой с нашими клиентами и немедленно снижаем розничные цены» [72].

Но когда расходы на сырье растут, даже дискаунтерам не избежать повышения цен. Конфигурацией структуры цен или условий правит упрощение. Сложные ценовые структуры тре-

буют слишком больших временных затрат на их обоснование. К этим факторам относятся условия оплаты и скидки.

Сбыт

Управление продажами, со своей стороны, влияет на лидерство по затратам за счет использования эффективных структур дистрибуции и ограниченного числа каналов. Интернет-продажи имеют огромное значение для поставщиков, заинтересованных в снижении затрат, особенно в секторе услуг. Лоукостеры продают билеты на рейс только через Интернет или по телефону, у турагентов их не бывает. Dell почти все свои компьютеры продает напрямую конечным пользователям. Данные каналы дистрибуции не требуют большой численности персонала по продажам. В секторе физических продаж бюджетные поставщики ищут точки продаж подешевле, куда легче добраться на автомобиле. Но даже дискаунтеры уже начинают следовать главенствующему тренду и выбирать более дорогостоящие точки продаж в городских центрах.

Основной упор на упрощение касается не только местоположения магазинов, но и «спартанского» их вида, а также стандартизации внутренних процессов. Например, всегда выгоднее размещать один и тот же товар всегда в одном месте в магазине, часто на лотках или в тех же картонных упаковках, в которых они были доставлены в торговую точку.

Коммуникация

Требования к коммуникации для поставщиков низкоценового сегмента зачастую противоречивы. С одной стороны, низкие цены не оставляют возможности для крупных вложений в рекламу. Жесткий контроль и минимизация коммуникационных затрат – непереносимые условия. В то же время компании необходимо эффективно информировать целевую аудиторию о низких ценах, чтобы обеспечить соответствующие высокие объемы и доли рынка.

Некоторые поставщики в низкоценовом сегменте полностью отказываются от рекламы, полагаясь вместо этого на те каналы сбыта, которыми пользуются. Если же они все-таки прибегают к рекламе, то делается это главным образом через недорогие СМИ и только для того, чтобы проинформировать о ценовом преимуществе. Например, европейский лидер по продажам медицинских очков Fielmann пользуется рекламой по радио и в газетах. Рекламные бюджеты низкоценовых компаний, как правило, меньше средних по отрасли. Однако компании – особенно ритейлеры – иногда ведут яростные «коммуникационные» баталии за то, чтобы считаться «компаниями низких цен». На ум сразу приходят Walmart и Best Buy.

В качестве дополнительного тактического приема низкоценовые поставщики пользуются публичными мероприятиями или делают провокационные заявления в надежде получить медиа-пиар. Это – бесплатная реклама. CEO авиакомпании Ryanair Майкл О’Лири известен подобными акциями. Можно вспомнить его заявление, что Ryanair обдумывает возможность брать с пассажиров дополнительную плату за пользование туалетами в полете (конечно же, компания этого не сделала). Ryanair даже хочет на домашней странице своего веб-сайта выложить сравнительные данные по ценам всех авиалиний. Со свойственной ему бравадой О’Лири провозгласил, что в Ryanair «всегда будет дешевле» [73].

Успешное низкоценовое позиционирование – это агрессивная реклама, которая должна убедить как можно большее число потребителей в преимуществах низкой цены.

Как только имидж низких цен прочно укоренится в умах клиентов, компания может увеличить расходы на рекламу. Интернет особенно хорошо подходит для коммуникации низкоценовой позиции. Сайты с информацией по сравнению цен охватывают широкую аудиторию и работают на пользу поставщиков низкоценового сегмента.

Цена – это главное послание и продающий аргумент номер один в низкоценовой позиции. Другие аспекты эффективности отходят на задний план. Реклама цен, как правило, очень

агрессивна. В печатных СМИ цена зачастую указана крупнее, чем информация о самом товаре. Реклама на радио и телевидении снова и снова вбивает в голову аудитории один и тот же ценовой слоган.

В табл. 2.7 представлен обзор конфигурации маркетинговых инструментов для низкой ценовой позиции. Такое позиционирование требует, чтобы вся стоимостная цепочка целиком выстраивалась на основе низких затрат и высочайшей эффективности. Это относится в том числе к закупкам, внутренним процессам и персоналу. Трудозатраты могут составлять до 12–14 % дохода классического супермаркета, в то время как крупные активные дискаунтеры держат затраты на уровне не выше 5–7 % [74]. Следование этим принципам и их неуклонное применение на практике очень важны для успеха в сегменте низких цен.

2.6.4.3. Возможности и риски

Как показывает жизнь, некоторые (хотя, конечно, далеко не все) поставщики низкоценового сегмента добиваются заметных результатов.

А результат в этом сегменте требует соблюдения целого ряда правил.

- Сегмент низких цен должен быть достаточно крупный. Это влияет на готовность потребителя не только платить за товар, но и соглашаться с его сниженной ценностью. Низкоценовой сегмент может отвлекать на себя спрос из более высокой (понижение социального статуса) или более низкой категории (увеличение доходов, в частности, клиентов из развивающихся стран) либо же за счет реализации латентного спроса («продукты становятся всё доступнее»). Все три базы возможного спроса выполняют свою функцию. Стагнация реальных доходов вынуждает многих потребителей переходить на менее дорогие продукты. Наоборот, на развивающихся рынках многие потребители только сейчас стали зарабатывать достаточно, чтобы впервые в жизни позволить себе товары даже по низким ценам. Необычайно низкие цены бюджетных авиалиний открыли новые уровни спроса на авиаперелеты.

- Поставщики низкоценового сегмента должны установить и поддерживать значительно более низкие уровни издержек. Такого экономического эффекта можно достичь на основе новых бизнес-моделей (примеры – IKEA, Dell, Ryanair, Amazon) и/или экономии масштабов за счет высоких объемов продаж или повышенного использования мощностей. Это означает, однако, что на большинстве рынков лишь небольшое число дискаунтеров способны выживать и процветать долгое время.

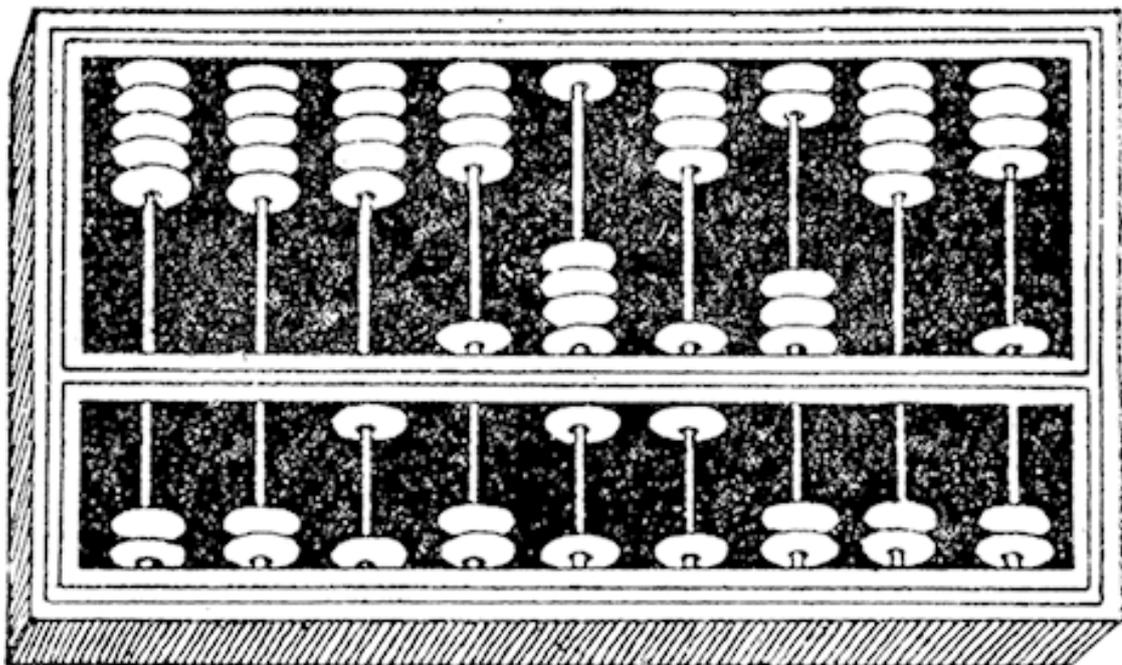
- Качество, несмотря ни на что, должно оставаться приемлемым для достаточно широкой потребительской аудитории. Поставщики в низкоценовом сегменте добиваются успеха не потому, что они «дешевле», а потому, что умеют сочетать низкие цены с достаточным (но не очень высоким!) качеством. Яркий пример этой стратегии – ALDI. Надлежащее качество – важная причина, по которой люди, традиционно делавшие приобретения в более высоких ценовых диапазонах, всё чаще находят приемлемыми товары ALDI по низким ценам.

- Производители, предлагающие традиционно высокие цены, сталкиваются со структурными барьерами, которые мешают оперативно реагировать на вторжение на рынок конкурентов из низкоценового сегмента. Такими структурными барьерами могут быть существующие контракты по зафиксированным ценам, вложенные средства, местоположение торговой площадки, технология или корпоративная культура.

- Поставщики в низкоценовом сегменте должны обладать специальной компетентностью в области маркетинга. Им необходимо четко понимать, что можно исключить из своего предложения (в плане эффективности и экономии издержек) без нанесения особого вреда субъективной ценности для потребителей. Говорят, что нет ничего проще маркетинга в низкоценовом позиционировании. Но это неверно. На самом деле всё как раз наоборот.

- Несмотря на низкие затраты, поставщики в низкоценовом сегменте по-прежнему зависят от комбинирования бизнес-направлений. Это означает, что они должны обеспечить определенное количество покупателей, которые готовы платить за некоторые товары из ассортимента немного больше. Это справедливо для бюджетных авиалиний, которые берут повышенную плату за позднее бронирование или за билеты в бизнес-класс. Также это справедливо для ритейлеров. К примеру, Fielmann предлагает базовые модели по весьма доступным ценам, но также продает более дорогие очки и широкий ассортимент дополнительных аксессуаров и услуг (особые линзы, просветляющее покрытие, страховка), за которые покупатель платит отдельно.

- Компании в низкоценовом сегменте сталкиваются со значительными рисками. Самый крупный риск – это когда затраты выходят из-под контроля. Такое может случиться, когда компания ослабляет внимание к этому аспекту (возможно, желая заработать имидж более современного или утонченного поставщика), или если определенные драйверы издержек выходят из-под контроля. Если цены на топливо устремляются вверх, это гораздо сильнее бьет по лоукостерам, а не по традиционным авиалиниям, поскольку у первых топливо – одна из самых значительных расходных статей. Многие китайские конкуренты пострадали от повышения зарплат: у них были возможности разделить соответствующую выгоду со своими клиентами вследствие слабости своих рыночных позиций и брендов. Фактором риска также является социальное окружение. Если основная клиентура или район, где низкоценовой поставщик осуществляет деятельность, делает шаг вниз по социальной лестнице, это может оттолкнуть клиентов из более высоких сегментов. После этого низкоценовой поставщик уже не сможет сводить концы с концами.



2.6.5. Сверхнизкая ценовая позиция

2.6.5.1. Основы

Сверхнизкое ценовое позиционирование – это «минималистский» продукт, который предлагается по необычайно низкой цене. В развитых индустриальных странах ценовая шкала

заканчивается низкоценовым сегментом, о котором мы говорили в предыдущем разделе. Но на развивающихся рынках в последние несколько лет возник совершенно новый сегмент. Цены в этом ультранизком сегменте иногда бывают вполтину ниже, чем в низкоценовом.

Его появление много лет назад предсказали два американских профессора индийского происхождения. В своей книге «Богатство у основания пирамиды» покойный эксперт по стратегии С.К. Прахалад впервые указал на возможности, открывающиеся в быстрорастущих сверхнизких ценовых сегментах на рынках развивающихся стран [75]. Неуклонный рост, наблюдающийся в Китае, Индии и других странах, означает, что каждый год целые миллионы потребителей обретают покупательную способность, достаточную для того, чтобы позволить себе промышленные товары, которые продаются в самых низких ценовых диапазонах.

В своей книге «Решение 86 процентов» Виджай Махайян определяет данный сегмент как «крупнейшую рыночную возможность XXI века» [76]. 86 %, фигурирующие в заглавии книги, означают тот факт, что годовой доход 86 % всего человечества составляет менее \$10 000. Люди, относящиеся к этой группе, не могут позволить себе приобрести товары, обычные для высокоразвитых стран, – к примеру, автомобили или средства личной гигиены.

Однако они бы приобрели менее дорогие товары. В сверхнизком ценовом диапазоне возникает новый, очень крупный сегмент. Любая компания должна решить, будет ли она работать в этом сегменте, и, что еще важнее, как именно она это будет делать. Если компания по-прежнему желает делать деньги, несмотря на сверхнизкие цены, здесь сработает кардинально другая стратегия.

Новая тенденция отмечается не только в Азии, но и в Восточной Европе. У Renault есть очень успешная модель Dacia Logan, которая выпускается в Румынии. Цены на автомобиль начинаются с €7990, и в 2017 году компания продала более 3 млн единиц [77]. Цена на типовой Volkswagen Golf более чем вдвое выше, чем на Dacia Logan. Цены на автомобили сверхнизкого сегмента на развивающихся рынках еще ниже, чем на Dacia Logan. Маленькая машина Nano от индийского производителя Tata привлекла внимание всего мира. Она стоит менее \$3000. Однако компания до сих пор сталкивается с множеством трудностей, пытаясь совершить рыночный прорыв. В общем, сегмент сверхнизких цен охватывает широкий круг небольших автомобилей. Во всем мире было распродано около 10 млн моделей. И сегмент этот растет вдвое быстрее, чем автомобильный рынок в целом.

Товары по сверхнизким ценам широко распространены в развивающихся странах. Гиганты рынка потребительских продуктов, например, Nestle и Procter & Gamble, продают наборы очень маленьких размеров по несколько центов за штуку, чтобы потребители с низкими доходами могли время от времени позволить себе купить их (например, пакетик шампуня на один раз). Gillette на индийском рынке продает бритвенное лезвие за \$0,11 – на 75 % ниже цены на обычные товары. Сверхнизкие цены также всё чаще встречаются на рынках промышленных товаров. Сюда относятся медицинские приборы и машинное оборудование. Эти категории уже отвоевали существенную долю рынка.

Встает интересный вопрос: сумеют ли товары по сверхнизким ценам проникнуть из развивающихся стран в страны с высоким доходом? Как показывает жизнь, такие примеры уже имеются. Модель Dacia Logan, изначально предназначавшаяся для рынков Восточной Европы, пользуется успехом и в Западной Европе. Siemens, Philips и General Electric разработали несложные медицинские приборы для азиатских рынков, но эти супердешевые товары теперь продаются и в США, и в Европе. Нет, они необязательно поглощают рынок гораздо более дорогого оборудования, которое применяется в больницах и специализированных клиниках. Эти товары до определенной степени открывают, к примеру, врачам общей практики доступ к данной категории оборудования, которым они смогут самостоятельно пользоваться для постановки базового диагноза [78], расширяя тем самым общий рынок медицинских приборов.

2.6.5.2. Управление

Продукт

У стратегий сверхнизких цен есть лишь один преобладающий аспект: крайне низкие цены. Всё прочее находится от него в зависимости. Из этого следует, что продукт должен ограничиваться только теми функциональными атрибутами, без которых никак не обойтись. Всё, что не подпадает под определение «маст-хэв» (должен иметься) для потребителя, исключается.

Вся технологическая цепочка, от разработки и закупки до сбыта и сервисного обслуживания, должна быть основана на высочайшей рентабельности и упрощении. «Концепции совершенствования товара у производителей механического и заводского оборудования должны исходить из максимы кардинального упрощения, если стоит задача покорения растущих рынков, например, Индии и Китая» – говорится в одном исследовании [79].

Компания не имеет возможности привлечь к разработке продуктов сверхнизкой ценовой категории инженеров из стран с высокими доходами [80]. Это означает, что на развивающихся рынках необходимо иметь не только производственные мощности, но и потенциал НИОКР. Налаживание полной цепочки создания стоимости в рамках развивающегося рынка – единственная возможность успешно конкурировать в условиях сверхнизких ценовых диапазонов. Книга «Обратная инновация. Тот, кто уезжает далеко, выигрывает всё», где дается анализ этого процесса, вызвала немало шума [81]. Для индийского автомобиля Nano компания Bosch разработала кардинально упрощенную и крайне дешевую аккумуляторную систему впрыска топлива. Остается открытым вопрос: сумеют ли продукты сверхнизкой ценовой позиции генерировать прибыли, а не только доходы.

Есть вариант: можно добиваться этого не в одиночку, а привлечь местные компании, активно работающие в сверхнизком ценовом сегменте. Швейцарская компания Bühler, лидер мирового рынка технологий измельчения, скупает китайские производственные компании, чтобы удержаться в низкоценовом диапазоне на рынке Китая. По словам CEO компании Кельвина Гридера, это позволяет Bühler добиваться лучшего баланса между ожиданиями потребителей и качеством товара, а это стало возможным за счет швейцарских товаров, изначально более дорогих и сложных. Лидер мирового рынка по производству промышленных лазеров Trumpf тоже купил китайскую компанию. С 2014 по 2017 годы китайские компании скупались и немецкими фирмами, как правило, с целью получить доступ в сверхнизкий ценовой сегмент.

Компания Karl Mayer, обладающая 75 % глобального рынка основовязальных машин, взяла на вооружение «двойную стратегию». Задача – обезопасить позиции не только в премиальном, но и в низкоценовых сегментах рынка. Глава компании Фриц Майер поставил перед своими разработчиками задачу создать продукты для низкоценового сегмента, которые отличались бы такой же эффективностью при снижении затрат на четверть, а также для премиального сегмента, которые бы обеспечивали эффективность на четверть выше по той же цене. И команда справилась с этой крайне амбициозной задачей. За счет этого компания Karl Mayer сумела расширить диапазоны цен и эффективности как вверх, так и вниз, отвоевав долю китайского рынка.

Кардинальное упрощение дает удовлетворительный уровень функциональной эффективности при крайне низких ценах и издержках. Этот фактор, безусловно, открывает определенные возможности и в развитых странах.

В этом плане решение о сверхнизком ценовом позиционировании связано не только с привлекательностью данного сегмента на развивающихся рынках, но и с потенциальным эффектом обратного потока для промышленно развитых стран с высокими ценовыми диапазонами.

Цена

В рамках сверхнизкой ценовой стратегии цена есть основополагающий (можно сказать, единственный) продающий аргумент. Цены на подобные товары примерно на 50–70 % ниже значений в низкоценовом сегменте. По мере роста доходов сотни миллионов потребителей на развивающихся рынках в первый в жизни раз получают возможность приобретать промышленные товары – потребительские и долговременного пользования. Эту тенденцию хорошо демонстрирует пример из Вьетнама.

Honda – лидер мирового рынка мотоциклов. Кроме того, компания занимает первое место в мире по производству небольших бензиновых двигателей, выпуская свыше 20 млн единиц в год. Honda имела преобладающее положение на рынке мотоциклов во Вьетнаме – ее доля составляла 90 %. Модель-бестселлер Honda Dream продавалась по цене, эквивалентной \$2100. Поскольку конкуренции не было, она хорошо расходилась по такой цене. А потом на рынок пришли конкуренты из Китая со своими товарами по сверхнизким ценам. Их байки стоили от \$550 до \$700, то есть в 3-4 раза ниже, чем Honda Dream. Такие крайне агрессивные цены произвели переворот в делении рынка. Китайцы выпускали свыше 1 млн байков в год, а объемы Honda упали с 1 млн до 170 тысяч единиц.

Большинство компаний, дойдя до этой точки, предпочли бы выбросить белый флаг или вообще ушли бы в премиальный рыночный сегмент – но только не Honda. В качестве первого ответа компания снизила цену на Dream с \$2100 до \$1300. Но руководство понимало, что с такой ценой не сумеет ничего заработать на длительную перспективу. К тому же эта цена всё равно почти вдвое превышала стоимость китайских мотоциклов. И тогда Honda разработала гораздо более простую и совсем недорогую новую модель, которую и назвала Honda Wave. В новой байке сочетались приемлемое качество и низкие производственные издержки. «Honda Wave сочетает в себе низкую цену при высоком качестве и функциональной надежности, поскольку компания снизила затраты за счет местного производства деталей, которые во многом заменили поставки глобальной сети закупок» – заявила компания. Новый продукт поступил на рынок по сверхнизкой цене – \$732, которая была на 65 % ниже прежней стоимости Honda Dream. Honda вернула себе вьетнамский рынок мотоциклов, действуя так успешно, что большинство производителей из Китая вынуждены были ретироваться.

Этот пример предлагает усвоить ряд важных уроков и подчеркивает их значение.

- Диапазон цен в 50–70 % ниже прежних ценовых уровней весьма типичен для сверхнизкого ценового сегмента.

- В развивающихся странах с низким уровнем доходов компания может использовать сверхнизкие цены, чтобы защититься от «новичков» с их агрессивной ценовой стратегией.

- Такие компании, как Honda, родом из промышленно развитого мира и с обычным позиционированием в сегменте средних цен, способны составить конкуренцию представителям сверхнизкого ценового сегмента на развивающихся рынках. Однако товары, сделанные на заказ, уже не принесут успеха. Вместо этого успех будет зависеть от радикального переориентирования и перепроектирования, массивного упрощения, организации производства на местах и исключительно осознанной политики издержек.

Сбыт

Всё, что мы говорили о производственной эффективности, в равной степени применимо к сбыту. Сверхнизкие цены обеспечивают сторонним продавцам/посредникам совсем крошечную маржу, поэтому они могут выдерживать высокие объемы продаж. Отсутствует особая свобода действий в части времязатратных консультаций, высокоуровневого сервиса или выполнения специфических клиентских запросов. Интернет с его повышенной эффективностью продаж идеально подходит для сверхнизкой ценовой стратегии. Можно ожидать, что электронная коммерция в данном сегменте со временем станет краеугольным камнем успеха.

Очень ограниченная сложность данных товаров предъявляет немного требований к сотрудникам отделов продаж и обслуживания, что вносит свой вклад в снижение затрат на реализацию товара.

На развивающихся рынках сервисные провайдеры, предлагающие услуги ремонта и техобслуживания, как правило, пользуются самым несложным инструментарием. Машины зачастую ремонтируются прямо на обочине дороги. Следует это учитывать, предлагая товары сверхнизкого ценового сегмента. Должна иметься возможность без труда снять и заменить запчасть.

Коммуникация

Здесь центральное послание – это сверхнизкая цена. Крупных бюджетов на рекламу нет. Продукт должен быть настолько дешев, чтобы СМИ это отметили, создав, таким образом, бесплатную рекламу. Модель Nano компании Tata – классический пример подобной коммуникативной стратегии. За счет радикального подхода модель в короткий срок привлекла к себе заметное внимание. А европейские СМИ много раз сообщали о Dacia Logan.

Хотя товары сверхнизкого ценового сегмента предлагают абсолютный минимум функций, они обязаны оставаться качественными. Если это так, то шанс получить бесплатную рекламу посредством «сарафанного радио» довольно велик. И, разумеется, Интернет представляет собой полезный канал коммуникации по таким товарам, в частности, в интернет-сообществах, не имеющих больших бюджетов на раскрутку. Такие модели, как Tata Nano или Dacia Logan, получают добавочный «первоначальный» бонус, потому что это были первые товары, «взломавшие» сегмент сверхнизких цен. Сам по себе этот факт не укрепляет репутацию, однако служит драйвером осведомленности о товаре. Согласно модели AIDA (Внимание-Интерес-Желание-Действие), первый шаг к рыночному успеху – это внимание, или осведомленность.

В табл. 2.8 представлена сводная конфигурация маркетинговых инструментов сверхнизкого ценового позиционирования.

Таблица 2.8. Конфигурация маркетинговых инструментов сверхнизкого ценового позиционирования

Продукт	Цена	Сбыт	Коммуникация
<ul style="list-style-type: none"> • Только базовый функционал и отказ от всего, что не является абсолютно необходимым • Простейший дизайн и вариант использования продукта • Практически отсутствует эмоциональная, символическая или этическая эффективность • Считанное количество вариантов, иногда всего один 	<ul style="list-style-type: none"> • Крайне низкая цена, примерно на 50–70% ниже рыночной • Никаких дисконтов и бонусов, потому что цену дальше снижать невозможно • Всего одна цена, нет сложной ценовой структуры 	<ul style="list-style-type: none"> • Очень низкозатратный сбыт • Минимальная степень консультирования и сервиса, если они вообще предусмотрены • Интернет-продажи 	<ul style="list-style-type: none"> • Цена – основа коммуникации • Если возможно, никакой платной коммуникации • Бесплатный пиар начиная с этапа вхождения в сегмент • «Сарафанная» реклама, информирование в соцсетях

Как можно видеть, если компания предлагает товары по сверхнизким ценам, многие элементы традиционной маркетинговой стратегии отходят на второй план. Вся стратегия строится на сверхнизких ценах и издержках.

2.6.5.3. Возможности и риски

Как мы уже говорили, еще предстоит дать ответ на вопрос: можно ли получить достаточную прибыль, торгуя товарами по сверхнизким ценам? Как и всегда, здесь существуют риски и возможности, которые следует тщательно взвесить, прежде чем пользоваться данной стратегией.

- Сегменты сверхнизких цен обладают громадным потенциалом роста. Профессора Прахалад и Махайян говорили об этом много лет назад. По мере роста развивающихся рынков сотни миллионов потребителей начинают зарабатывать достаточно, чтобы позволить себе в первый раз приобрести товары промышленного изготовления.

- Сведение функций продукта к абсолютному минимуму – залог успеха. Самое важное – это разумное упрощение. В то же время продукты не должны быть примитивными. Может так случиться, что последний фактор вытеснит с рынка Tato Nano. А вот Dacia Logan удалось преодолеть этот барьер.

- Разработка продукта должна осуществляться в развивающихся странах. Это единственный способ принимать разумные решения для данного сегмента. Но создание направления НИОКР в таких странах, как и разработка инновационных процессов, связаны с существенными рисками.

- Поддержание производственных затрат на минимальном уровне при надлежащем дизайне и изготовление продукции на фабриках с дешевой рабочей силой несут в себе в равной мере и возможности, и риски.

- Политика низких затрат распространяется на методы маркетинга и продаж, а также на подход к сервисному обслуживанию. Продукты должны быть просты в использовании и обслуживании – нужно учитывать низкий уровень образованности пользователей и ограниченный инструментарий у сервисных провайдеров.

- Требование низких издержек может поставить под удар качество. Для устойчивого успеха качество товаров в сверхнизком сегменте цен должно быть одновременно приемлемым и целесообразным.

Главный вызов стратегии сверхнизких цен кроется в создании такой потребительской ценности, которую бы сочло приемлемой достаточное число потребителей и которая при этом позволила бы кардинально минимизировать затраты.

2.6.6. Динамика ценового позиционирования

Позиционирование продукта, бренда или компании требует четкости и постоянства. Имидж и ценовое позиционирование нельзя менять слишком часто и «как бог на душу положит». Но любой рынок – это динамичная среда. Технологии, издержки, поведение потребителей и конкуренция постоянно изменяются. Поэтому необходимо регулярно анализировать, проверять и, если требуется, корректировать потребительские качества и ценовую позицию.

Различные подвижки, например, сдвиг в потребительских предпочтениях, служат драйверами изменений в ценовом позиционировании продукта при входе в ранее неохваченный ценовой сегмент или выходе из тех или иных сегментов. За последние 20 лет сегмент средних цен на некоторых рынках сузился к выгоде как премиального, так и низкого ценового сегмента. Этот тренд хорошо прослеживается на таком товаре, как кофе. McDonald's продает маленькую порцию кофе за \$1, а фирменный кофейный напиток Starbucks может стоить больше \$5. По словам одного ритейлера, «потребители почти всегда делают покупки на распродажах» – как можно предположить, за счет сегмента средних цен. Другой жалуется на массовые дисконтные

цены и говорит, что «клиенты сокращают покупки, пока бренд снова не будет выставлен на распродажу, а это случается в среднем раз в месяц» [82].

С другой стороны, потребители предпочитают испробовать новые способы приготовления кофе, к примеру, Nespresso, чашечка которого обходится во много раз дороже. Как показало недавнее исследование, распродажи в супермаркетах кофейных таблеток или кофе в стаканчиках (включая такие бренды, как Nespresso, Tassimo и Dolce Gusto) способны вытеснить стандартный кофе в зернах или молотый [83]. При возникновении подобных сдвигов компания должна пересмотреть установленную ценовую позицию.



Типичным драйвером репозиционирования является новая технология, которая, как правило, связана с ростом потребительских свойств и/или снижением затрат. Это может вызвать соответствующие последствия в плане ценового позиционирования товаров, зарекомендовавших себя на рынке. К примеру, традиционные телекоммуникационные компании, испытывая ценовое давление со стороны Интернета, кабельных провайдеров или совершенно новых мессенджеров, таких как Skype, WhatsApp или WeChat, были вынуждены снижать цены.

В других случаях ценовое репозиционирование не оправдывает себя. Например, для почтовых компаний не имело бы особого смысла снижать цены на марки в ответ на появление электронной почты, несмотря на то, что последняя сильно потеснила традиционную «черепашью» почту. Маржинальная стоимость электронной почты практически равна нулю, и по сравнению с ней любая реалистичная цена почтового отправления покажется слишком высокой. Более того, эти два вида коммуникаций не полностью взаимозаменяемы. Например, многие счета, чеки и аналогичные документы по-прежнему пересылаются обычной почтой.

Другой драйвер ценового репозиционирования – это конкурирующий выход на рынок. Например, когда патент на лекарственное средство истекает, можно ожидать быстрого выхода на рынок имитаций и дженериков. Новые конкуренты входят на рынок на ценовых уровнях много ниже ценового уровня оригинального продукта. Компания, уже присутствующая на рынке, должна своевременно оценить потенциальные корректировки цен. Стоит ли ей продавать оригинальный продукт на устоявшемся высоком уровне цен? А может, стоит резко снизить цену и войти в другой, более низкий ценовой сегмент? Или продавать собственный дженерик?

Мировой гигант индустрии средств для бритья и личной гигиены компания Gillette показала классический пример управления ценообразованием в сегменте «премиум». Годами она следовала стратегии постоянного повышения цен по мере внедрения инноваций (лучший дизайн, больше лезвий). Цена на бритву Gillette Fusion ProGlide в США более чем вдвое превышала стоимость своей предшественницы – модели Mach 3. Но в последнее время высокие

цены Gillette стали испытывать давление. Конкуренты в сетевом пространстве увидели привлекательную возможность, и несколько стартапов атаковали Gillette «снизу». Традиционные гиганты потребительских товаров также увидели потенциал и отреагировали соответственно. Компания Unilever повысила свое конкурентное преимущество перед Gillette, приобретя в 2016 году компанию Dollar Shave Club за \$1 млрд. В результате рыночная доля Gillette сократилась с 70 до 54 %. Компания Gillette в свою очередь снизила оптовые цены для ритейлеров примерно на 20 %, в зависимости от продукта и размера фасовки. Это стало существенным отходом от изначальной стратегии неуклонного повышения цен в премиальном сегменте.

Ценовое репозиционирование как реакция на новых конкурентов может не оправдать себя, если разница в стоимости или затратах слишком велика. Это позволило скоростным поездам заменить авиаперелеты на некоторых направлениях (например, в Китае, Франции, Испании и Германии). Авиалинии не способны соперничать с этими новыми предложениями по времени в пути или по цене. Поэтому авиалиниям нет смысла снижать цены. Им приходится либо отменять маршрут, либо соглашаться на меньшее число пассажиров, которые продолжают пользоваться воздушным транспортом.

На таких рынках, как мода, потребительские товары, розничная торговля и услуги, мы наблюдаем похожую динамику рыночных и ценовых позиций. Какое-то время одна французская компания модной одежды боролась за ценовое позиционирование в премиальном сегменте. Проведенный нами анализ показал, что этот бренд на самом деле принадлежал к среднему сегменту. Снижение цены в среднем на 15 % привело к повышению объема продаж на 45 %. Прибыли резко возросли даже в сегменте низких цен, потому что уровень маржи оставался на удовлетворительном уровне. А компания Hugo Boss пошла в другом направлении, систематически продвигаясь в премиальный сегмент. То же справедливо для Lufthansa, которая всегда была государственной компанией, а теперь занимает топовую позицию на мировом рынке авиаперевозок. Но существуют попытки репозиционирования, которые провалились или не сработали должным образом. Walmart, очень успешный ритейлер американского и других рынков, вошел на рынок Германии, приобретая магазины и репозиционируя их на значительно более низком ценовом уровне, чтобы извлечь прибыль. Попытка не удалась, и компания Walmart ушла из Германии. Такая же неудача постигла компанию и в Южной Корее.

Долговременный характер ценовой позиции определяется тем фактом, что эта позиция становится обязывающим условием. Если она выбрана и объявлена, ее нельзя поменять по чьему-то хотению, особенно через короткое время. Это применимо в еще большей степени к репозиционированию «снизу вверх». J.C. Penney – яркий пример того, как опасно слишком быстро прибегать к такой стратегии. Основная причина обязывающего эффекта заключена в инерции клиентских предпочтений и восприятий. Репозиционирование «сверху вниз», казалось бы, дело более легкое. Когда премиальный бренд входит в низший ценовой сегмент, это может обеспечить краткосрочный рост объема продаж. Но в то же время ситуация с прибылями может ухудшиться, поскольку корпоративные процессы, издержки, продажи, инфраструктура и культура, рассчитанные на более высокую ценовую позицию, редко способны составить конкуренцию аналогичным структурам нижних сегментов. Успешные компании низкоценового сегмента, такие как ALDI, Ryanair, Dell или IKEA, следуют фундаментально иным стратегиям, чем поставщики среднего или премиального сегмента. Их внутренние максимумы трудно изменить, если возможно вообще. В этом смысле ценовая позиция имеет мощный обязывающий эффект с точки зрения как внешней, так и внутренней перспективы.

Из рассмотренных нами примеров динамики ценового позиционирования можно вывести следующие заключения.

- В зависимости от рыночной, потребительской или конкурентной динамики может возникнуть необходимость фундаментально поменять существующую ценовую позицию.

- Вызовы и риски, связанные с репозиционированием, зачастую недооценивают. Это справедливо в плане как фундаментальной обоснованности, так и требований по времени. Следовательно, подобные изменения следует осуществлять с особой осторожностью. Даже после строгого анализа остается сильная неопределенность относительно успеха предпринятых действий.

- Ценовое репозиционирование «сверху вниз» может проходить сравнительно быстро, поскольку имидж прежней высокой цены будет оказывать позитивное влияние на рынок. Снижение ценовой позиции, однако, часто подрывает имидж – брендовая позиция в более высоком сегменте рынка под угрозой, если слишком опустить цены (эффект «избыточного натяжения»). Позиционирование «сверху вниз» может подтолкнуть рост объемов и доходов, однако его влияние на прибыль сомнительно. Вхождение в нижний ценовой сегмент должен сопровождаться соответствующим снижением затрат. Необходимо подготовить все уровни стоимостной цепочки к повышенной эффективности затрат и к их осознанной минимизации. По этой причине репозиционирование «сверху вниз» требует трансформации внутренней культуры.

- Репозиционирование существующего бренда «снизу вверх» – дело еще более трудное и затяжное. Нужно модернизировать многие функции (НИОКР, качество, дизайн, продажи), чтобы повысить ценность товара. Прежде чем предпринимать репозиционирование «снизу вверх», компания должна задаться вопросом, располагает ли она или способна ли развить у себя соответствующие компетенции. Более высокое ценовое позиционирование – не просто вызов в отношении маркетинга, прайс-менеджмента и коммуникации. Оно красной нитью вплетается в саму внутреннюю ткань компании. Одно из самых крупных препятствий лежит в необходимости проявлять терпение и стойкость. Такое репозиционирование может занять десятки лет, как показывает пример Audi.

- Создание нового бренда – серьезная альтернатива ценовому репозиционированию существующего продукта или бренда. Это делается в форме вторых брендов, множественных брендов или «борющихся» брендов. Выделение нового бренда из существующей ценовой позиции и ассоциированного с ней имиджа, как правило, сопряжено с меньшими проблемами и проходит быстрее. С другой стороны, зачастую этот подход значительно дороже как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Чтобы провести четкое разграничение и укрепиться на новой позиции, необходимы, как правило, самостоятельные продукты, фабрики, дизайны и каналы сбыта. Такие добавочные затраты окупаются только в том случае, если новый бренд выйдет на достаточные уровни объема продаж и маржи.

- Дополнительная опция – это покупка брендов или фирм, уже позиционированных в желаемом ценовом диапазоне. Этот подход обладает определенными преимуществами за счет скорости реализации и возможности ограничить риск. Группы компаний, реализующие предметы роскоши, например, LVMH и Richemont, прибегали к поглощениям, чтобы выстроить и расширить свои очень привлекательные портфели брендов. BMW пошла по этому пути с Mini и Rolls-Royce. На массовом рынке концерн Volkswagen присоединил бренды Seat и Skoda к уже имеющимся в его составе Audi и Porsche, а в сегменте «люкс» – Bentley, Bugatti и Lamborghini.

- Но даже при такой альтернативе компания-покупатель должна обладать достаточной компетенцией, чтобы успешно и стабильно управлять приобретенными брендами в соответствующем ценовом сегменте. И эти компетенции не являются чем-то само собой разумеющимся, даже если компания-покупатель действует в той же индустрии. Показателен пример General Motors с покупкой Saab. То же произошло и с компанией Ford, которая приобрела Volvo и Land Rover в надежде закрепиться в премиальном сегменте, и с Walmart, пытавшейся войти на рынок Германии с помощью приобретений. Лидерство накладывает на изготовителя премиальных товаров, не говоря уже о сегменте «люкс», особые требования, кардинальным образом отличные от вызовов, с которыми сталкивается поставщик в сегменте низких цен.

Культурные барьеры могут сорвать интеграцию. Все эти факторы следует учитывать, принимая ценовое репозиционирование или стремясь войти в новый ценовой сегмент.

Заключение

Предметом этой главы являлись фундаментальные стратегические аспекты прайс-менеджмента, такие как цели компании, драйверы создания стоимости и ценовое позиционирование, то есть выбор профиля потребительских качеств и ценового диапазона, которые компания будет обслуживать. Мы хотим в заключение высказать несколько соображений.

- Четко сформулированные цели – непереносимое условие профессионального прайс-менеджмента. На практике зачастую наблюдаются определенные противоречия между целями по прибыли и целями по доходам, объему продаж или доле рынке. Добиться и того и другого одновременно – задача очень сложная, особенно на зрелых рынках. Поэтому так важна расстановка приоритетов.

- У менеджеров принято считать, что доля рынка сильно влияет на прибыль. Но авторы одного из последних исследований скептически относятся к подобной взаимосвязи. Влияние на прибыль зависит от того, как именно приобретается доля рынка. Если это происходит за счет низких цен без соответствующего снижения затрат, встает вопрос – а действительно ли это оказывает положительное влияние на прибыль. И наоборот, если большая доля рынка завоевывается инновациями и качеством при разумных издержках, причинно-следственная связь вполне может иметь место.

- Цена во многом определяет акционерную стоимость компании. Компания может поддерживать устойчивую акционерную стоимость за счет правильной ценовой стратегии. И точно так же ошибочные ценовые стратегии способны подорвать акционерную стоимость быстро и бесповоротно.

- Компания должна принять осознанное решение по поводу ценового диапазона (или диапазонов), в рамках которого собирается вести бизнес. Мы выделяем пять таких диапазонов: «люкс», «премиум», средний, низкий и сверхнизкий. Эти сегменты разграничены не резко, и не все они непременно должны существовать на каждом рынке.

- Ценовые сегменты не являются статичными – они подвержены изменениям. Гибридные потребители делают покупки в разных ценовых сегментах, в зависимости от категории товара или по случаю. Мы отмечаем, что в ряде секторов средний сегмент сужается. В развивающихся странах наиболее обычен сверхнизкий ценовой сегмент.

- Ценовое позиционирование не привязано жестким образом к цене продукта. В основе лежит ценность, которая в свою очередь определяется функциональными, эмоциональными, символическими и этическими компонентами. Каждый из этих компонентов должен удовлетворять специфические нужды потребителей и, таким образом, вызывать у них готовность платить за товар.

- Позиционирование целиком определяет такие направления деятельности компании, как НИОКР, дизайн, технология, производство и маркетинг. Все маркетинговые инструменты должны выполнять единую задачу – поддерживать желаемую ценовую позицию.

- Люксовые сегменты невелики, но очень привлекательны в плане роста и прибыльности. Люксовые товары очень сильно отличаются от остального рынка. Они часто изготавливаются вручную или небольшими партиями и, как правило, их бренд имеет долгую историю. Цена сама по себе становится решающим атрибутом статуса и престижа, так что некоторые компоненты функции «цена-отклик» имеют уклон «снизу вверх». Производители ограничивают объемы производства предметов роскоши, чтобы в условиях недостатка предложения цены оставались высокими. Эксклюзивность в сбыте, коммуникации, персонализации и всеобъемлющем сервисе – часть предложения в сегменте «люкс». Наивысшая эффективность, или идеальная, по всем направлениям – обязательное условие.

- Премиальные продукты предлагают высокую функциональную эффективность и отличаются от продуктов среднеценового сегмента уровнем эмоциональной, символической и этической эффективности. Высокая относительная цена служит показателем ценности и долговечности. Следует по возможности избегать специальных предложений и дисконтных акций в сегменте премиальных продуктов. Также следует уделять внимание удержанию цены. Сбыт здесь избирателен и ориентируется больше на качество, чем на охват потребителей. Реклама делает упор на эмоциональные, символические и этические аспекты.

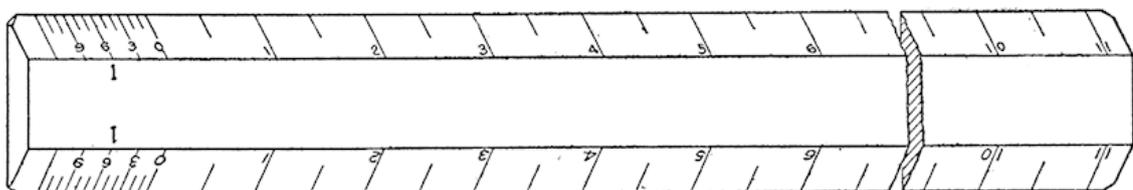
- В среднеценовой позиции и цена, и функциональная эффективность находятся на уровне средних по рынку. Эмоциональные аспекты и бренд обладают умеренной значимостью. На первый план выступают продукт и ценовая дифференциация. Здесь могут оказаться полезными контролируемые спецпредложения и промоушн-акции. Для расширения сбыта используются многоканальные подходы. Коммуникация делает упор на потребительские свойства или на соотношение цены и ценности, а не только на цену как таковую.

- Низкоценовая позиция – это комбинация выгодной цены и достаточной функциональной эффективности. Здесь поставщику необходимо разобраться в том, какие характеристики можно убрать, чтобы продукт по-прежнему оставался приемлемым для покупателя. Сбытовые издержки следует свести к минимуму; компания не должна предлагать дополнительный сервис. Коммуникация делает упор на низкую цену.

- Сверхнизкое ценовое позиционирование целиком сосредоточено на крайне низких затратах и ценах. Всё, что не является абсолютной необходимостью, из товара исключается. Необходимо кардинальное упрощение на всей протяженности стоимостной цепочки. Данная максима низких затрат применима также к сбыту и коммуникации. Ключевую роль здесь играет Интернет. Данный сегмент, вероятно, будет занимать преобладающее положение в развивающихся странах. Как глубоко товары сверхнизкого ценового сегмента сумеют проникнуть в развитые страны? Поживем – увидим.

- При репозиционировании продукта, то есть при изменении ценового диапазона, следует учитывать рыночную, потребительскую и конкурентную динамику. Репозиционирование «сверху вниз» имеет хорошие шансы на успех за счет положительного общественного резонанса. Однако это может поставить под угрозу изначальную устоявшуюся позицию в верхних сегментах и затруднить выход на показатели по прибыли, если соответственно не снизить издержки. Репозиционирование «снизу вверх», напротив, дело трудное и занимает немало времени. Любое из изменений требует перепрофилирования многих функциональных направлений (НИОКР, производство, качество, дизайн, продажи), чтобы добиться рентабельности в более низких ценовых сегментах или эффективности в более высоких. В качестве альтернативы репозиционированию уже зарекомендовавшего себя продукта или бренда компания может подумать о создании новых брендов или о приобретении существующего бренда в целевом ценовом диапазоне.

Ценовая стратегия устанавливает рамки тактических ценовых решений. Она дает ориентировки по установлению целей, ценовым позициям и подходу компании к изменениям в рыночной структуре. Операционный прайс-менеджмент только тогда ведет к успеху, когда эти фундаментальные решения гармонично сбалансированы.



Список использованной литературы

1. Buzzell, R.D. & Bradley, T.I. (1987). *The PIMS Principles-Linking Strategy to Performance*. New York: The Free Press.
2. Henderson, B. (1968). *Perspectives on Experience*. Boston: The Boston Consulting Group.
3. Farris, P. & Moore, M.J. (Eds.) (2004). *The Profit Impact of Marketing Strategy Project: Retrospect and Prospects*. Cambridge: Cambridge University Press.
4. Ailawadi, K.L., Farris, P.W. & Parry, M.E. (1999). Market Share and ROI: Observing the Effect of Unobserved Variables // *International Journal of Research in Marketing*. 16(1). P. 17–33.
5. Lee, J. (2009). Does Size Matter in Firm Performance? Evidence from US Public Firms // *International Journal of the Economics of Business*. 16(2). P. 189–203.
6. Edeling, A. & Himme, A. (2018). When Does Market Share Matter? New Empirical Generalizations from a Meta-Analysis of the Market Share-Performance Relationship // *Journal of Marketing*. 82(3). P. 1–24.
7. Lanzillotti, R.F. (1958). Pricing Objectives in Large Companies // *The American Economic Review*. 48(5). P. 921–940.
8. Armstrong, J. & Green, K. (2005). Competitor-Oriented Objectives: The Myth of Market Share // *Working Paper*. 17(05). Victoria: Monash University.
9. Rego, L.L., Morgan, N.A. & Fornell, C. (2013). Reexamining the Market Share-Customer Satisfaction Relationship // *Journal of Marketing*. 77(5). P. 1–20.
10. Edeling, A. & Fischer, M. (2016). Marketing's Impact on Firm Value – Generalizations from a Meta-Analysis // *Journal of Marketing*. 53(4). P. 515–534.
11. Minter, R. (2002). *The Myth of Market Share*. New York: Crown Business.
12. Baehny, A.M. (2015). Wachstum vs. Gewinn – Perspektive eines Schweizer Hidden Champions. Лекция на конференции по случаю 30-летнего юбилея Simon-Kucher's. Франкфурт-на-Майне, 17 сентября.
13. Chu, W., Chen, C.N. & Wang, C.H. (2008). The Market Share – Profitability Relationships in the Securities Industry // *The Service Industries Journal*. 28(6). P. 813–826.
14. Srinivasan, S., Pauwels, K., Silva-Risso, J. & Hanssens, D.M. (2009). Product Innovations, Advertising, and Stock Returns // *Journal of Marketing*. 73(1). P. 24–43.
15. Thiel, P. (2014). *Zero to One – Notes on Startups or How to Build the Future*. New York: Crown Publishing Group.
16. Стоимость акций телекоммуникационной компании (2015). <http://www.finance.yahoo.com>. По состоянию на 11 ноября 2015 г.
17. Автор неизвестен (15 марта 2015 г.). *The Wall Street Journal*. P. 16.
18. Автор неизвестен (18 марта 2009 г.). *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. P. 15.
19. Стоимость акций Praktiker (2016). <http://www.onvista.de>. По состоянию на 1 декабря 2016 г.
20. Стоимость акций «Уралкалия» (2016). <http://www.onvista.de>. По состоянию на 1 декабря 2016 г.
21. Mattioli, D. (2013, February 25). For Penney's Heralded Boss, the Shine is Off the Apple // *The Wall Street Journal*. P. A1.
22. Стоимость акций J.C. Penney (2016). <http://www.onvista.de>. По состоянию на 1 декабря 2016 г.
23. Pauwels, K., Silva-Risso, J., Srinivasan, S. & Hanssens, D.M. (2004). New Products, Sales Promotions, and Firm Value: The Case of the Automotive Industry // *Journal of Marketing*. 68 (4). P. 142–156.

24. Simon, H. (2009). Think – Strategische Unternehmensführung statt Kurzfrist-Denke (P. 85). Campus, Франкфурт-на-Майне. Оригинальная цитата Питера Ф. Друкера: «Маркетинг – это весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения клиента».

25. Ramanujam, M. & Tacke, G. (2016). Monetizing Innovation: How Smart Companies Design the Product Around the Price. Hoboken: Wiley.

26. Akerlof, G. A. (1970). The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // The Quarterly Journal of Economics. 84(3). P. 488–500. В этой статье Акерлоф использует слово «лимон» для обозначения плохого продукта, основываясь на своем исследовании рынка подержанных автомобилей и ценовых сигналов. В 2011 г. он получил Нобелевскую премию.

27. Грасиан, Б. (1601–1658). Испанский иезуит, философ-моралист, писатель. <http://www.apophorismen.de/zitat/6535>. По состоянию на 3 марта 2015 г. Оригинальная цитата: «Лучше, чтобы тебя обманули в цене, чем в качестве товаров».

28. Ruskin, J. (1819–1900). Gesetz der Wirtschaft. <http://www.iposs.de/1/gesetz-der-wirtschaft/>. По состоянию на 10 февраля 2015 г.

29. Kotler, P., Keller, K.L. & Bliemel, F. (2007). Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln. Halbergmoos: Pearson Studium.

30. Wiegner, C. M. (2010). Preis-Leistungs-Positionierung: Konzeption und Umsetzung. Frankfurt am Main: Peter Lang.

31. Kowitt, B. (2014). Fallen Arches: Can McDonald's Get its Mojo Back? Fortune. <http://fortune.com/2014/11/12/can-mcdonalds-get-its-mojo-back/>. По состоянию на 10 февраля 2015 г.

32. Linder, R. & Heeg, T. (10 марта 2015 г.). Eine Uhr so teuer wie ein Auto. Frankfurter Allgemeine Zeitung. S. 22.

33. Valentino-Devries, J. (2010). From Hype to Disaster: The Segway's Timeline // The Wall Street Journal. <http://blogs.wsj.com/digits/2010/09/27/from-hype-to-disaster-segways-timeline/>. По состоянию на 10 февраля 2015 г.

34. Lashinsky, A. (2014). Amazon Goes to War Again (and Again), Fortune. <http://fortune.com/2014/11/13/amazon-jeff-bezos-retail-disruptor/>. По состоянию на 10 февраля 2015 г.

35. Mesco, M. (2014, December 15). Struggling Gucci Reshoes Top Ranks // The Wall Street Journal. <http://www.wsj.com/articles/SB22501900001083983765804580332323358192104>. По состоянию на 10 февраля 2015 г.

36. Löhr, J. (2014, December 23). Auf den Hund gekommen. Frankfurter Allgemeine Zeitung. S. 23.

37. Martin, R.L. & Lafley, A.G. (2013). Playing to Win: How Strategy Really Works. Jackson: Perseus Distribution.

38. Fassnacht, M., Kluge, P.N. & Mohr, H. (2013). Pricing Luxury Brands: Specificities, Conceptualization, and Performance Impact // Marketing ZFP – Journal of Research and Management. 35(2). P. 104–117.

39. Preisentwicklung der Schweizer Uhrenexporte (2013, October 5). Finanzwirtschaft. S. 15.

40. LVMH (2017). Annual Report. <https://r.lvmh-static.com/uploads/2017/11/2017-financial-documents.pdf>. По состоянию на 13 февраля 2018 г.

41. Richemont (2017). Annual Report. https://www.richemont.com/images/investor_relations/reports/annual_report/2017/ar_fy2017_f73jdsf82s64r2.pdf. По состоянию на 13 февраля 2018 г.

42. Richemont (2007). Annual Report. <https://www.richemont.com/investor-relations/reports/report-archive.html>. По состоянию на 10 февраля 2015 г.

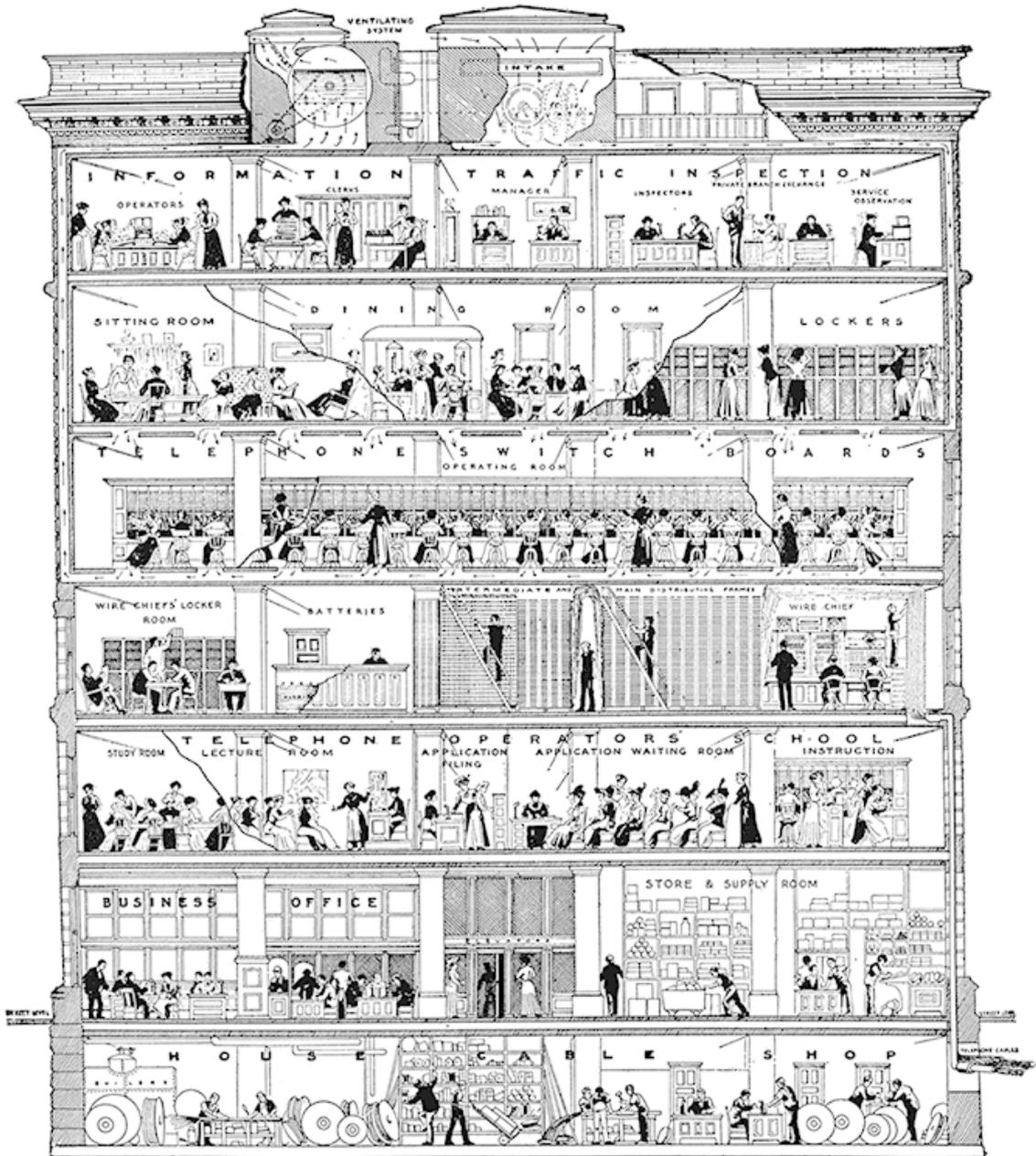
43. Von der Gathen, A. & Gersch, B. (2008). Global Industry Study: Profit Excellence in the Luxury Goods Industry. Bonn: Simon-Kucher & Partners.

44. Wüstefeld, E. (2014, December 19). Sie stehen nicht mit dem Rücken zur Wand. Frankfurter Allgemeine Zeitung. S. 23.

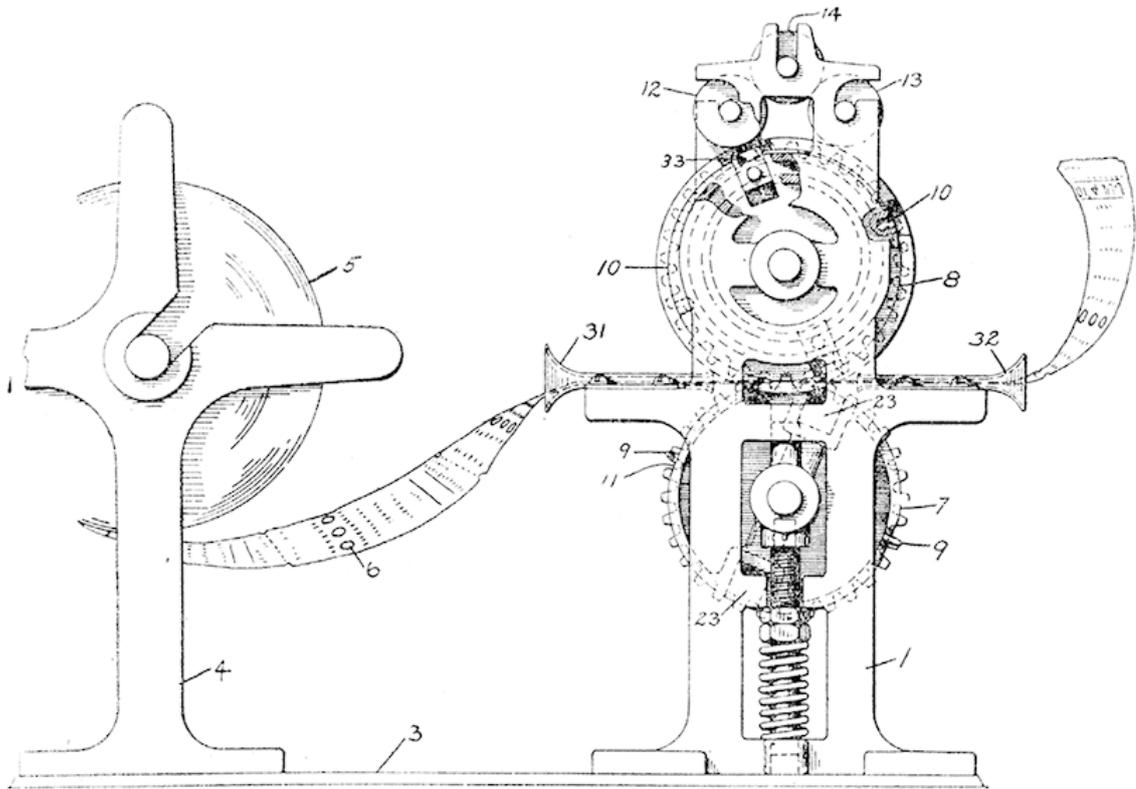
45. Stock, O. (7 апреля 2006 г.). Sechs Fragen an Nick Hayek. Handelsblatt. P. 16.
46. Fassnacht, M. & Dahm, J.M. (2018). The Veblen Effect and (In)Conspicuous Consumption: A State of the Art Article // *Luxury Research Journal*. 1(4). P. 343–371.
47. Braun, S. (2015, January 20). Die Kunst, Atome richtig anzuordnen. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. S. 2.
48. Feth, G.G. (2005). Die Keramikbremse ist auf dem Weg in die Großserie. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. <http://www.faz.net/aktuell/technik-motor/auto-verkehr/porsche-die-keramikbremse-ist-auf-dem-weg-in-die-grossserie-1114868.html>. По состоянию на 10 февраля 2015 г.
49. Tuma, T. (2012). Wir sind Handwerker. Spiegel Gespräch mit Patrick Thomas, Hermès. *Der Spiegel*. <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-90254957.html>. По состоянию на 10 февраля 2015 г.
50. Bain & Company (2017). *Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall-Winter 2017*. http://www.bain.de/Images/BAIN_REPORT_Global_Luxury_Report_2017.pdf. По состоянию на 13 февраля 2018 г.
51. Prada Group (2017). H1 2017 Results. <https://www.pradagroup.com/en/investors/investor-relations/results-presentations.html>. По состоянию на 14 февраля 2018 г.
52. Wilken, M. (2013). Prada mit Rekordzahlen. *Fabeau. Fashion Business News*, <http://www.fabeau.de/news/prada-mit-rekordzahlen/>. По состоянию на 10 февраля 2015 г.
53. Kapferer, J.N. (2012). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. London: Kogan Page Publishers.
54. Simon, H. (2009). *Hidden Champions of the 21st Century*. New York: Springer.
55. Reidel, M. (2014, December 11). Hintergrund. Wir kaufen keine Freunde // *Horizont*. No. 50. S. 16.
56. Lasslop, I. (2002). Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken. In H. Meffert, C. Burmann & M. Koers (Eds.). *Markenmanagement* (P. 327–351). Heidelberg: Gabler.
57. Автор неизвестен (2014). Erfolgreiche Marken nutzen alle Vertriebswege. Auch die Discounter. <http://www.absatzwirtschaft.de/erfolgreiche-marken-nutzen-alle-vertriebswege-auch-die-discounter-2747/>. По состоянию на 10 февраля 2015 г.
58. Автор неизвестен (2010). Erwartungshaltung bei Premiumprodukten hört nicht beim Produkt auf. <http://www.absatzwirtschaft.de/erwartungshaltung-an-premiummarken-hoert-nicht-beim-produkt-auf-9387>. По состоянию на 10 февраля 2015 г.
59. Little, A.D. (1992). *Management von Spitzenqualität*. Wiesbaden: Gabler.
60. Canoy, M. & Peitz, M. (1997). The Differentiation Triangle // *The Journal of Industrial Economics*. 45(3). P. 305–328.
61. Автор неизвестен (24 июня 2008 г.). *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. P. 14.
62. Quelch, J.A. (1987). Marketing the Premium Product // *Business Horizons*. 30(3). P. 38–45.
63. Gruner & Jahr (29 декабря 2003 г.). Nudeln, Kartoffelprodukte und Reis. *MärkteTendenzen*. S. 1–4.
64. Hayward, S. (1990). Opportunities in the Middle Market // *Marketing Research*. 2(3). P. 65–67.
65. Cronshaw, M., Davis, E. & Kay, J. (1994). On Being Stuck in the Middle or Good Food Costs Less at Sainsbury's // *British Journal of Management*. 5(1). P. 19–32.
66. Sharp, B. & Dawes, J. (2001). What is Differentiation and how Does it Work? // *Journal of Marketing Management*. 17(7–8). P. 739–759.
67. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
68. Автор неизвестен (декабрь 2014 г.). *Lebensmittelzeitung*. P. 31.

69. Krohn, P. (19 января 2015 г.). Das Enfant terrible unter den Versicherern. Frankfurter Allgemeine Zeitung. S. 19.
70. Kowitt, B. (2015, March 15). It's IKEA's World. Fortune. P. 74–83.
71. Автор неизвестен (2014). Deutschlands Discounter sind angriffslustig wie lange nicht mehr. <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/geld-ausgeben/aldi-und-lidl-deutschlands-discounter-sind-angriffslustig-wie-lange-nicht-mehr-13297814.html>. По состоянию на 10 февраля 2015 г.
72. Aldi Süd (2015). ALDI SÜD oder: Die Konzentration auf das Wesentliche. <https://unternehmen.aldi-sued.de/de/ueber-aldi-sued/philosophie/>. По состоянию на 19 февраля 2015 г.
73. Автор неизвестен (11 ноября 2014 г.). Ryanair will das Amazon der Lüfte werden. Frankfurter Allgemeine Zeitung.
74. Laudенbach, P. (2011). Schwerpunkt Großorganisation, Geiz ist geil. Service ist geiler. <http://www.brandeins.de/archiv/2011/grossorganisation/geiz-ist-geil-service-ist-geiler/>. По состоянию на 10 февраля 2015 г.
75. Prahalad, C. K. (2010). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. New Jersey: Financial Times Press.
76. Mahajan, V. & Banga, K. (2006). The 86 % Solution: How to Succeed in the Biggest Market Opportunity of the 21st Century. New Jersey: FT Press.
77. Renault (2017). Annual Financial Report 2016. <https://group.renault.com/wp-content/uploads/2017/05/dr-2016-version-anglaise.pdf>. По состоянию на 14 февраля 2018 г.
78. Интервью с бывшим CEO Siemens Питером Лошером на Азиатско-Тихоокеанской конференции в Сингапуре 14 мая 2010 г.
79. Автор неизвестен (30 марта 2007 г.). VDI-Nachrichten. P. 19.
80. Ernst, H., Dubiel, A. & Fischer, M. (2009). Industrielle Forschung und Entwicklung in Emerging Markets. Motive, Erfolgsfaktoren, Best-Practice Beispiele. Wiesbaden: Gabler.
81. Govindarajan, V. & Trimble, C. (2013). Reverse Innovation: Create far from Home, Win Everywhere. Boston: Harvard Business Press.
82. Hanke, G. (21 марта 2014 г.). Essay Pfeile im Köcher Aldis. Pressenkungen zeigen Wirkung // Lebensmittelzeitung. No. 12. S. 32.
83. Alexander, S. (2016). The Clooney Effect? Pods Set to Overtake Instant and Ground Coffee, The Telegraph. <http://www.telegraph.co.uk/food-and-drink/news/the-clooney-effect-pods-set-to-overtake-instant-and-ground-coffee/>. По состоянию на 1 декабря 2016 г.

Глава 3 Анализ. Экономика цены



Краткое содержание



Потребительская ценность, затраты и конкурирующие предложения – все они представляют собой ценовые детерминанты. В этой главе мы исследуем эти три детерминанты и их взаимосвязь. Затраты, если рассматривать их в отрыве от прочего, представляют собой низший ценовой лимит. Самый важный определяющий фактор цены – это потребительская ценность, а готовность платить, функция «цена-отклик» и ценовая эластичность – это его производные. Предложения и цены конкурентов также, как правило, влияют на объем продаж конкретного продукта. Главный предмет обсуждения в этой главе – понимание и интерпретация аспектов влияния цены на объем продаж. Мы подробно изучим применимые методы – экспертное суждение, опросы клиентов, эксперименты и наблюдения за рынком – и проиллюстрируем их примерами из практики.

3.1. Введение

В этой главе мы обсудим экономические детерминанты прайс-менеджмента: затраты, потребительскую стоимость и цены конкурентов. А в следующей, четвертой, главе мы обратимся к психологическим аспектам прайс-менеджмента. Они также влияют на объемы продаж, долю рынка, доходы и прибыли. Но пока что займемся экономической стороной проблемы.

Когда мы спрашиваем руководителей, каким образом они устанавливают цены или на каких сведениях основывают свои ценовые решения, то, как правило, получаем примерно такие ответы:

- Наши цены исторически присущи рынку.
- Мы определяем затраты и умножаем их значение на коэффициент, принятый в нашей отрасли.
- Мы ориентируемся на конкурентов.
- Цену определяет рынок.
- Мы стараемся оценить потребительскую стоимость, хотя это сложно.

Все эти ценовые аргументы имеют право на существование, но вряд ли их можно считать признаками по-настоящему профессионального подхода к прайс-менеджменту. В большинстве случаев компании не располагают надежной информацией о нуждах потребителей и их готовности платить за товар. Влияние различных цен на объемы редко бывает выражено в количественном виде. Иными словами, компания пренебрегает четко определенной функцией «цена-отклик». Руководители считают это понятие либо слишком теоретизированным, либо ненадежным. Но лица, принимающие решения, обязаны располагать информацией обо всех факторах, влияющих на оптимизацию цен.

В следующем разделе мы очертим круг сведений, необходимых на аналитической стадии прайс-менеджмента. Затем мы исследуем функцию «цена-отклик» как центральное понятие прайс-менеджмента и покажем, как можно определить эту функцию на практике.

3.2. Анализ релевантной ценовой информации

На рис. 3.1 представлены факторы, определяющие, какой свободой располагает компания при установлении цены. Потребительская ценность и цены конкурентов определяют верхний предел цены. С практической точки зрения в расчет следует брать самый точный из пределов. В обоих случаях (кроме сырьевых товаров) мы имеем в виду не четко очерченные границы, но, скорее, граничные зоны. Нижний ценовой предел определяют затраты компании. На коротком временном горизонте это переменная себестоимость единицы продукции, или маржинальные затраты, но в долгосрочном масштабе это полные или совокупные удельные затраты. Цели компании и законодательные или регуляторные ограничения могут сместить верхние и нижние ценовые пределы в любом направлении. К примеру, если компания устанавливает целевую минимальную маржу, ценовой люфт смещается вверх, а целевая минимальная доля рынка смещает люфт вниз.

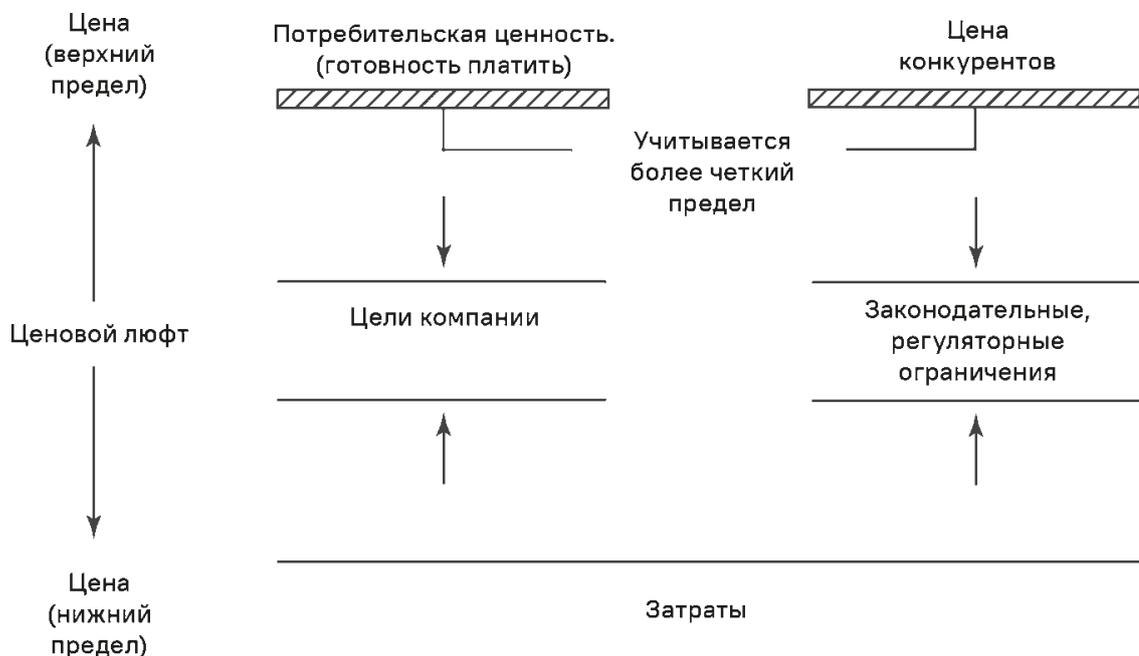
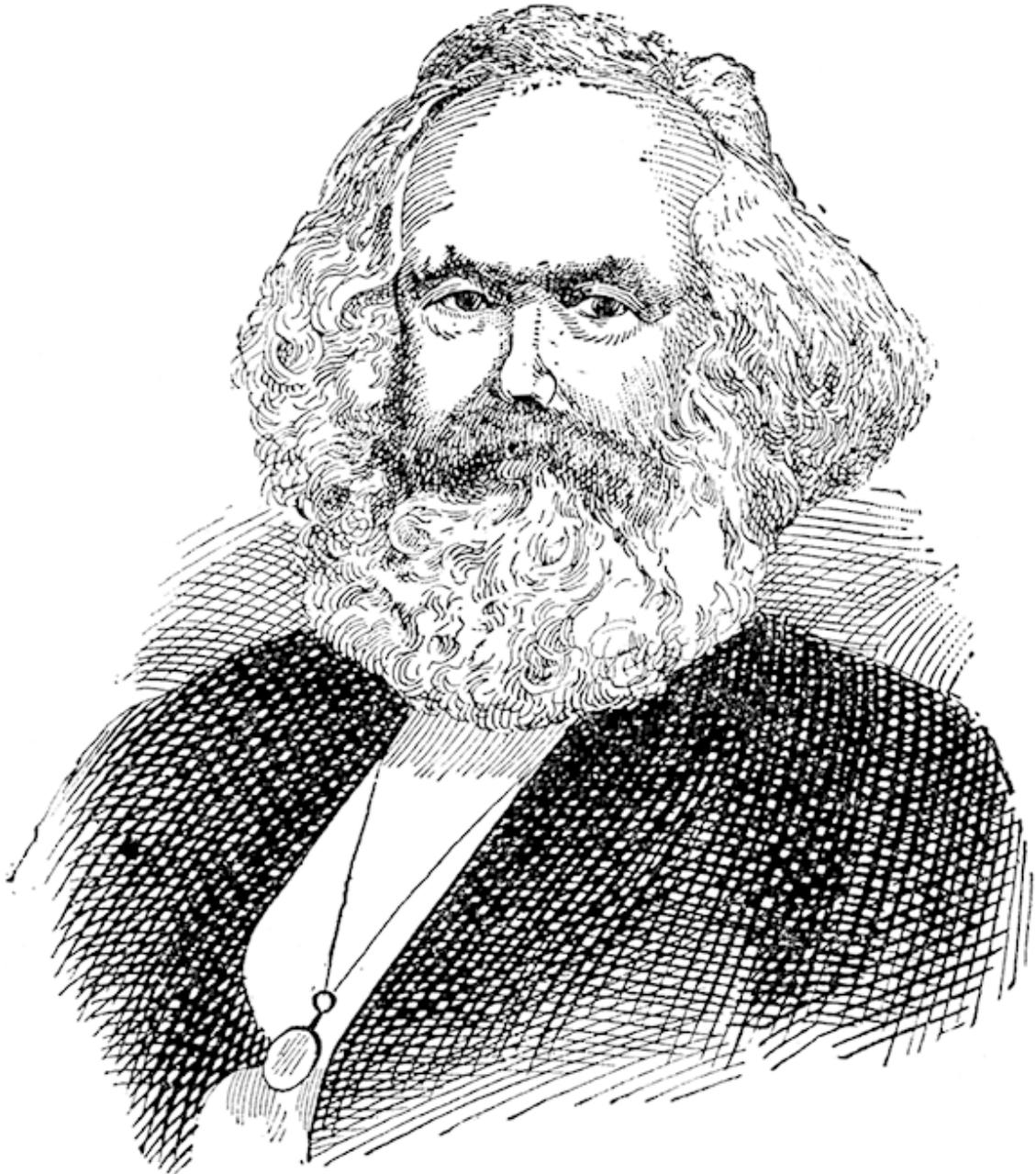


Рис. 3.1. Факторы, влияющие на ценовой люфт

3.2.1. Ценообразование «издержки плюс»

При установлении цен компании должны исходить из своих целей и затрат. Таким образом, мы снова возвращаемся к информации по затратам, которая очень важна как для установления нижнего ценового предела, так и для обеспечения корпоративной прибыли. В этом контексте стоит отметить, что ряд исторических теорий трактовали затраты как единственную ценовую детерминанту. Самая известная из них – трудовая теория стоимости Карла Маркса, согласно которой стоимость продукта определяется только лишь количеством труда, необходимого для его производства. То есть Маркс считал стоимость труда единственной ценовой детерминантой. В 1865 году он писал: «Цены товаров определяются или регулируются заработной платой» [1]. Сегодня эта теория устарела, и ей следуют, если следуют, только упорные марксисты. Одного показателя затрат как такового недостаточно для установления оптимальной цены. Однако глубинное понимание проблемы затрат, особенно маржинальных, является

фундаментальной предпосылкой любого решения относительно цен. Если только маржинальные затраты не равны нулю (новое явление, к которому мы вернемся чуть позже), нельзя полностью пренебрегать теорией Маркса.



С точки зрения ценовых решений самый важный аспект стоимостного анализа – это умение четко разграничить постоянные и переменные затраты. Постоянные затраты по определению не зависят от объема производства, а переменные затраты от него зависят. В отличие от функции «цена-отклик», функцию издержек определить проще, поскольку необходимую информацию можно получить внутри компании. Функции издержек можно классифицировать по критерию поведения маржинальных затрат. Маржинальные затраты показывают, как изменяются затраты при возрастании или уменьшении объема производства на одну единицу, то есть изменяются с приращением. На практике чаще всего встречаются две формы: линейная стоимостная функция с постоянными маржинальными затратами и плавно нарастающая

«вогнутая» функция затрат. На рис. 3.2 показаны примеры стоимостных функций с постоянными и снижающимися переменными затратами.

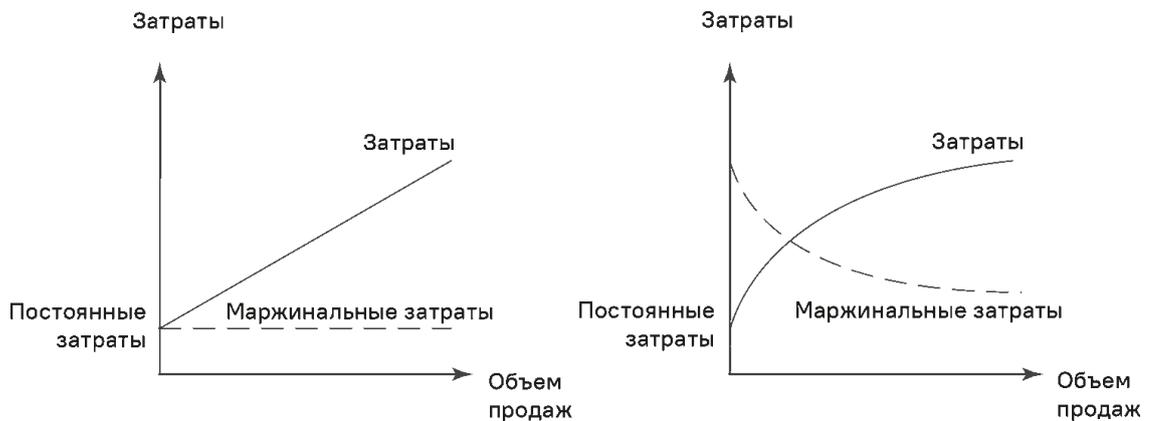


Рис. 3.2. Важные стоимостные функции и соответствующие маржинальные затраты

На основе информации о затратах компания может определить нижний предел цены, а также влияние на прибыль как функцию объема. Нижний предел соответствует самой низкой цене, по которой товар можно предлагать на распродаже или принимать на него заказы.

При определении нижнего ценового предела необходимо проводить различие между коротким и длинным временными горизонтами. На длинном горизонте можно предлагать товар на распродажу только в том случае, если цена покрывает одновременно и переменные, и постоянные затраты. Нижний ценовой предел на длинном горизонте, таким образом, определяется совокупными удельными затратами.

Если же брать короткий временной горизонт, то тут другая ситуация. Компания по определению не может сократить постоянные затраты на короткую перспективу, а это значит, что такие затраты должны быть покрыты максимально возможным образом. Так называемая контрибуционная маржа, то есть «контрибуция», необходимая для покрытия блока постоянных затрат, формируется каждый раз, когда цена превышает переменную себестоимость единицы продукции. Таким образом, нижний ценовой предел на коротком горизонте равен переменной себестоимости единицы продукции. Разница между ценой и переменными затратами на производство единицы продукции – это удельная маржинальная прибыль. Можно также сказать, что имеет смысл (на коротком горизонте) предлагать товар, если в результате его продажи генерируется удельная маржинальная прибыль со знаком плюс.

Если возможно установить дифференцированные цены на отдельные единицы продукции, то есть на индивидуально сформированный заказ, тогда маржинальные затраты, а не переменная себестоимость единицы продукции, становится нижним ценовым пределом.

В таком случае, при достаточных производственных возможностях и не зависящих друг от друга заказах, компания имеет возможность принимать дополнительные заказы, так как цена превышает маржинальные затраты. Если компания производит многочисленные продукты, а прием дополнительных заказов на единичный товар возможен только за счет снижения производства другой продукции, тогда необходимо прибавить упущенную прибыль (так называемые скрытые издержки) к маржинальным затратам на первый товар. Иными словами, в подобном случае нижний ценовой предел представляет собой сумму маржинальных и скрытых издержек.

Скрытые издержки в более широком смысле этого понятия могут возникать в результате целого спектра динамических взаимосвязей между производством (предложение) и сбытом (спрос). Как следствие, нижние ценовые пределы обладают сложной структурой и не подчиняются законам генерализации.

Коротко сформулируем важнейшие выводы относительно нижних ценовых пределов.

- Нижний ценовой предел на длинном временном горизонте: совокупные удельные затраты.
- Нижний ценовой предел на коротком временном горизонте:
 - для единых цен – переменная затраты на производство единицы продукции;
 - для дифференцированных цен – маржинальные затраты;
 - для ограничений/узких мест по производственным возможностям – маржинальные затраты плюс скрытые издержки.

3.2.2. Клиенты

Главный аспект информации о клиентах – это их готовность платить. Она отражает субъективное представление клиента о ценности товара («потребительская ценность»). На уровне отдельных клиентов вопрос стоит так: какая существует индивидуальная готовность платить за товар и как выглядит кривая этой готовности по различным клиентам. На общерыночном уровне стоит задать такой вопрос: какое воздействие различные цены оказывают на объем продаж, то есть как выглядит функция «цена-отклик».

Для наших целей мы примем микроэкономический подход, то есть будем рассматривать такие элементы, как потребительская ценность, готовность платить и взаимосвязь «цена-отклик». Эти факторы формируют основу ценовых решений. Мы дополнительно изучим их с точки зрения психологии в главе 4.



Потребительская ценность и вытекающая из нее готовность платить уже должны были быть приняты во внимание на стадии разработки продукта. Исходная точка здесь – не просто продукт целиком, а скорее, отдельные атрибуты эффективности, которые он в себе содержит. Атрибуты порождают потребительскую ценность и соответствующую готовность платить. Если всё сделано верно, продукт сможет удовлетворить нужды потребителя и будет продан с прибылью.

Компании традиционно смотрят на разработку продукта «изнутри». Продукт задумывается, разрабатывается, затем на него устанавливается цена по методу «издержки плюс». Подобную последовательность операций можно обозначить как «проектирование-создание-цена». Даже в наши дни этот подход широко распространен, хотя в итоге приводит к перевесу по линии проектирования. Вследствие подобного «взгляда изнутри» некоторые продукты идут в разработку, однако не доходят до стадии запуска или обманывают ожидания рынка. В идеале компании должны повернуть этот поток вспять, то есть принять последовательность «цена-проектирование-создание» [2]. Вопрос «сколько должен стоить продукт, который мы только что разработали?» сменяется вопросом «сколько должен стоить продукт, который мы планируем разработать?», исходя из того, сколько именно готовы платить покупатели. Такой подход называется «целевое ценообразование».

Целевое ценообразование начинается с изучения готовности платить. Дизайн цены и продукта рассматривается строго с точки зрения потребителя. Запросы клиентов и их готовность платить с самого начала являются неотъемлемой частью процесса проектирования и разработок. Современное название этого подхода – «дизайн-мышление» [3]. Он исходит из идеи о том, что потребителям неинтересны технические составляющие товара как таковые – их интересует потребительская ценность. Иными словами, им важна ценность, а не свойства. Свойства товара, ценность которых ниже, чем их издержки, исключаются из рассмотрения. Процессы разработки продукта никогда не начинают с атрибутов эффективности, чтобы назначать цену потом; нет, разработка начинается с представления о цене, а продукт проектируется и создается, ориентируясь на ее целевое значение. За счет этого процесс НИОКР с самого начала становится клиентоориентированным, и проясняется информация о будущих потребностях клиентов.

Требования к продукту, скорее всего, будут меняться в зависимости от клиента. Это приводит к появлению различных уровней ценности для потребителя и готовности платить. На начальном этапе процесса целевого ценообразования компания должна выявить потребителей с одинаковыми или сходными требованиями и готовностью платить и разделить их по клиентским сегментам. Затем компания должна сформулировать идеи о продукте для этих целевых сегментов – так называемые пакеты потребительских свойств. Суммы, которые клиент готов платить за каждое свойство, генерирующее ценность, дает целевую цену продукта. Компания должна иметь возможность выйти на целевую цену на рынке, если допустить, что изначальные исследования рынка дали достоверные результаты. Если мы вычтем необходимую долю прибыли из целевой цены, то получим плановые затраты [4, 5]. Эти плановые затраты являются ориентиром по затратам на отдельные атрибуты продукта. Задача целевого ценообразования – обеспечить такое положение, чтобы затраты по каждому свойству продукта в отдельности были ниже соответствующей готовности потребителя платить за это свойство.

С помощью целевого ценообразования компания имеет возможность удалить или модифицировать свойства продукта, затраты на которые превышают соответствующую готовность платить. Подобным образом можно сконцентрироваться на эффективности, которая приносит прибыль.

Аналогично модели Герцберга, где проводится разграничение между гигиеническими и мотивирующими факторами, можно разделить атрибуты эффективности по категориям в зависимости от их влияния на потребительскую стоимость [6]. Эта модель представляет собой

приложение идеи Герцберга к уровню клиентских требований к продукту с точки зрения базовых атрибутов (гигиенические факторы Герцберга) и атрибутов привлекательности (мотивационные факторы Герцберга) [7]. С точки зрения базовых требований клиент не осознает (то есть не готов платить) уровень эффективности сверх ожидаемого. В то же время компания не должна разочаровать клиента в отношении базовых атрибутов.

Вот пример из автомобильной индустрии. Тормоза обычного легкового автомобиля должны работать. Но они не обязаны быть столь же эффективными, как тормоза гоночных каров. Однако невыполнение этих базовых требований ставит под угрозу взаимоотношения с клиентом. А слишком высокая эффективность может плохо сказаться на прибыли из-за неоправданно высоких затрат. Удовлетворение базовых потребностей клиента – *conditio sine qua non*, неперемное условие, которое, однако, не обеспечивает дополнительной готовности платить за товар.

К требованиям по эффективности применима формула «деньги за ценность». Потребительская стоимость растет более-менее пропорционально уровню эффективности атрибута. Это применимо, например, к топливной экономичности автомобиля. Чем меньше потребление топлива, тем выше у клиента готовность платить, которую можно монетизировать в виде повышенных цен. Однако инновации в эффективности продукта имеют свои пределы. Усовершенствования, в особенности постепенные, нужны для того, чтобы убедить потребителей в явном преимуществе товара по сравнению с предыдущей версией. К примеру, датская фармацевтическая компания Novo Nordisk не смогла закрепить ценовую надбавку на свой инсулиновый препарат с незначительными улучшениями. Попытка набавлять цену за каждое улучшение просто привела к «перенапряжению» готовности клиентов платить за товар [8].

Что касается атрибутов привлекательности, то здесь удовлетворенность клиентов растет очень сильно при повышении уровня эффективности. Если говорить о машинах, сразу приходят на ум бренд, дизайн и передовые новшества. Эти атрибуты привлекательности могут стать очень результативными драйверами прибыли. Некоторое повышение уровня эффективности, которое необязательно обходится ценой больших издержек, вознаграждается со стороны клиентов сильным ростом готовности платить.

Информацию такого рода можно собрать путем связанных измерений, количественно оценив готовность платить за отдельные атрибуты продукта. Подводя итог, скажем: потребительская ценность и готовность платить – центральные элементы информации о потребителях, имеющие значение в прайс-менеджменте.

3.2.3. Конкуренция

Принимая ценовые решения, компании должны учитывать конкуренцию. Тому есть три причины.

- На многих рынках цены конкурентов оказывают сильное влияние на объем продаж компании. Иными словами, так называемая перекрестная эластичность цен далеко не нулевая.
- Если конкуренты ощущают, что им грозят ценовыми мерами, они реагируют, то есть эластичность их реакции тоже является значимым фактором.
- Компания может быстро предпринять собственные ценовые действия, однако конкуренты, как правило, реагируют столь же быстро.

Взаимозависимые реакции и их последствия создают одну из самых сложных проблем в управлении ценами. Мы настоятельно рекомендуем компаниям систематически отслеживать деятельность конкурентов по трем следующим направлениям.

- Выявлять соответствующих конкурентов.
- Анализировать текущие цены конкурентов.

- Прогнозировать их возможное ценовое поведение на будущее.

Первый шаг – это выявление соответствующих конкурентов.

На первый взгляд это может показаться несложной задачей. Наверное, любой знает о том, что Coca-Cola конкурирует с Pepsi, а BMW считает конкурентом Mercedes-Benz. Но такого упрощенного подхода порой недостаточно. Если мы распространим наше определение «конкурент» на все компании, которые охотятся за деньгами одних и тех же клиентов, окажется, что существуют различные сферы конкуренции. Их в свою очередь следует рассматривать по отдельности, принимая ценовые решения [9]. Fassnacht и Köse [10] различают три сферы конкуренции:

- узкая сфера конкуренции (похожие/идентичные продукты);
- расширенная сфера конкуренции (те же типы продуктов);
- внешняя сфера конкуренции (продукты, обладающие аналогичными/взаимосвязанными видами ценности).

Когда авиалинии устанавливают цены, они должны брать в расчет не только другие авиалинии (узкая сфера), но и компании, оказывающие аналогичные виды услуг, – например, железнодорожных и автобусных перевозчиков (расширенная сфера), и конкурентов, удовлетворяющих схожие потребности клиентов за счет других видов услуг, например, организации видеоконференций (внешняя сфера). Ценовые решения должны также принимать в расчет новых потенциальных конкурентов, а не только существующих.

Более того, рекомендуется анализировать текущую и будущую ситуации конкурентов.

Информация, которая описывает текущую ситуацию, включает в себя атрибуты эффективности и цены на продукцию конкурентов, их доход и долю рынка, клиентскую структуру и субъективную потребительскую ценность их товаров. Информация, которой можно пользоваться для оценки будущего потенциала конкурентов, включает в себя структуру затрат, структуру капитала, финансовое положение, производственные возможности, технологии изготовления, патенты и организацию сбыта. Компания должна предусматривать действия и реакции конкурентов и принимать их в расчет, занимаясь ценообразованием.

Мониторинг конкурентов может забирать немало времени и финансовых ресурсов. С другой стороны, гораздо дороже может обойтись ситуация, когда ценовые решения принимаются без учета надежных сведений о конкурентах.

Хотя данные о ценовом поведении конкурентов за прошлые годы собрать относительно легко, информацию о будущих планах так просто не получишь. Частично это так, поскольку информация подобного рода по своей сути является внутренней (инвестиции, новые продукты или модификации, ценовые акции) и часто стоит под грифом «совсекретно». Конкуренты неохотно принимают участие в опросах и экспериментах, которые могут прямо или косвенно раскрыть их секреты.

Один из методов определения стоимости конкурирующих товаров называется «реверс-инжиниринг». Компания приобретает конкурирующий продукт и разбирает его или же тестирует услуги конкурента, чтобы скрупулезно разобраться в технологии и результатах. Применяя данный метод, компания получает возможность разобраться в структуре издержек, понять различия в процессе изготовления или оказании услуг и выявить разницу в затратах.

Вес, который компания придает подобной информации о конкурентах, зависит, прежде всего, от структуры рынка (например, монополия, конкуренция) и гомогенности продукции.

У монополиста нет прямых конкурентов, но такие компании всё равно должны принимать в расчет возможную конкуренцию в своих ценовых решениях. Даже монополисту стоит знать, что ценовое решение (к примеру, стратегия высоких цен) способно послужить другим компаниям стимулом для входа на рынок.

На конкурентном рынке влияние цены зависит от степени гомогенности товаров. Гомогенные, легко заменяемые продукты очень сильно ограничивают ценовой люфт компании. Если потребители пока не сформировали четких предпочтений в пользу конкретного поставщика, объем продаж товара в большой степени зависит от уровня цен у конкурентов. Подобная способность к замещению предполагает, что одностороннее повышение цены может инициировать сильное падение объемов продаж. Снижение цены в свою очередь может катастрофически раскрутить нисходящую ценовую спираль. На неоднородных рынках с дифференциацией продуктов зависимость от конкурирующих цен ниже. У компаний есть определенный «монопольный» ценовой люфт [11]. Отдельные небольшие повышения цен приводят лишь к незначительному спаду объема продаж, а снижение цены создает лишь ограниченный риск реакции со стороны конкурентов.

3.3. Функция «цена-отклик»

3.3.1. Классификация функций «цена-отклик»

Кривая спроса, которая также называется функцией «цена-отклик», описывает функциональную зависимость между ценой p и объемом продаж, или количеством q :

$$q = q(p). \quad (3.1)$$

Цена – это независимая переменная, а объем продаж – зависимая переменная. В учебниках по экономике во многих случаях приводится функция зеркального отображения $p = p(q)$, где объем является независимой переменной, а цена – зависимой.

Такая функция спроса основана на представлении о том, что поставщик предлагает определенное количество товара, а рынок определяет цену. На современных неоднородных рынках функция, выраженная формулой (3.1), более реалистична.

Функция «цена-отклик» – необходимое условие ценовой оптимизации. На практике знание функции «цена-отклик» зачастую ограничено и имеет высокую погрешность. Функции «цена-отклик» можно классифицировать по следующим критериям.

- **Уровень укрупнения.** Индивидуальные или укрупненные функции «цена-отклик». Индивидуальная функция описывает, как меняется спрос отдельных потребителей в зависимости от цены. Укрупненная форма показывает изменение спроса (по всем покупателям) как функции цены.

- **Форма рынка.** Здесь проводится разграничение между монопольными и конкурентными рынками. При монополии уровень спроса зависит единственно от цены, устанавливаемой монополистом. При конкуренции цены конкурентов влияют на объемы продаж компании и, следовательно, должны быть включены в качестве независимых переменных в функцию «цена-отклик».

- **Форма.** Функции «цена-отклик» можно выразить в табличной или графической форме или в виде математической формулы.

- **Источники информации.** Данные, используемые для определения функции «цена-отклик», можно получить из таких источников, как экспертное суждение, опросы клиентов, эксперименты или рыночная информация.

3.3.2. Функции «цена-отклик» и ценовая эластичность

3.3.2.1. Индивидуальные и укрупненные функции «цена-отклик»

Начнем с рассмотрения индивидуальной функции «цена-отклик». Затем из них будем выводить укрупненные функции.

Имея дело с индивидуальным спросом, необходимо разграничить два случая.

- **Товары длительного пользования.** Кривая спроса отражает решение «да-нет» каждого отдельного потребителя. Мы назовем это случаем «да-нет». Люди приобретают одну стиральную машину, один смартфон, одну видеокамеру или один ноутбук. Или не приобретают их вообще.

- **Потребительские товары.** В этом случае люди часто покупают несколько единиц товара за один раз, в зависимости от цены. Мы назовем это случаем «переменное количество». Под эту категорию попадают продукты питания, например, йогурт или прохладительные напитки,

а также услуги, к примеру, поход в кино. Если цена ниже, отдельный покупатель приобретает больше и потребляет чаще.

В левой части рис. 3.3 представлен случай «да-нет». Клиент делает покупку, если цена ниже, чем (субъективно воспринимаемая) ценность товара. Самая высокая цена, которую клиент готов заплатить за продукт, соотносится с его субъективной ценностью. Мы будем называть ее «максимальная цена» (в экономической литературе ее также называют резервированной или запретительной ценой).

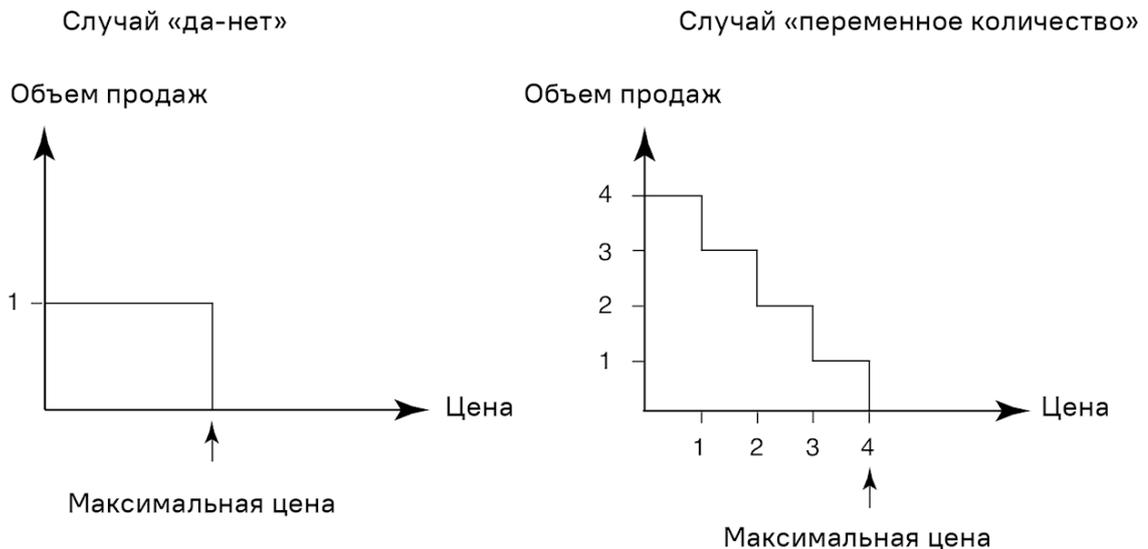


Рис. 3.3. Индивидуальные функции «цена-отклик» для случаев «да-нет» и «переменное количество»

В случае «переменное количество» клиент аналогичным образом сравнивает цену и ценность каждой единицы продукта. Как можно видеть в правой части рис. 3.3, клиент готов потратить \$4 на первую единицу продукта, но только \$3 на вторую. Такое снижение готовности платить следует второму закону Госсена [12], который гласит, что предельная полезность (или «предельная потребительская ценность») снижается с увеличением потребления продукта. Вторая, третья и четвертая единицы продукта добавляют меньше полезности, чем предыдущие. Следствие для случая «переменное количество»: чем выше цена, тем меньшее количество отдельный потребитель может купить. Лучше всего рассматривать случай «переменное количество» как серию случаев «да-нет». Потребитель принимает решение «да-нет» для каждой последовательной единицы товара на основе субъективной ценности добавочной единицы.

Когда цены устанавливаются на индивидуальной основе, предпосылки для двух случаев различны. В случае «да-нет» продавец стремится выяснить, какую максимальную цену готов заплатить отдельный клиент, и называть именно эту цену. Это главная проблема ценообразования, когда цены обсуждаются с каждым покупателем в индивидуальном порядке. В случае «переменное количество» есть два варианта. Можно либо установить одинаковую цену за единицу товара, вне зависимости от приобретаемого объема, или провести дифференциацию цен по этому критерию. Последний вариант называется «нелинейное ценообразование». В случае «переменное количество» нужно знать предельную полезность каждой единицы продукта, чтобы иметь возможность определить индивидуальные функции «цена-отклик».

3.3.2.2. Укрупненная функция «цена-отклик»

Укрупненная функция «цена-отклик» получается сложением объемов по каждой цене и всем клиентам. Клиенты могут быть однородны и неоднородны. На практике они практически всегда неоднородны. Это означает, что у них будут разные максимальные цены.

На рис. 3.4 мы предполагаем неоднородность и показываем укрупнение по трем потребителям для случаев «да-нет» и «переменное количество».

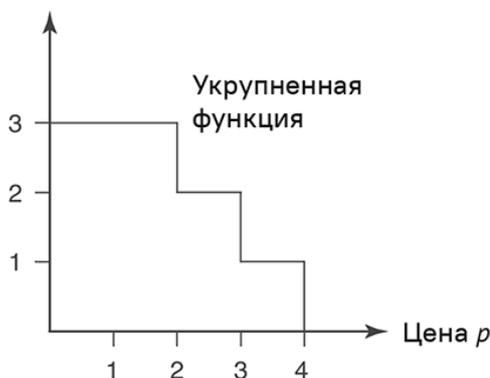
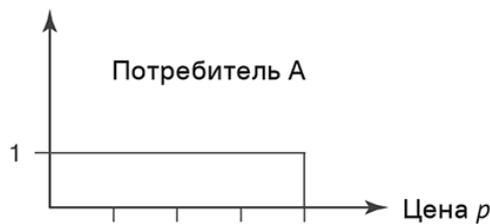
В обоих случаях укрупненная функция «цена-отклик» имеет отрицательный уклон, то есть приобретается меньше единиц товара по высоким ценам. Если мы включим сюда большее количество потребителей, очертания функции будут приближены к непрерывной кривой.

3.3.2.3. Определение ценовой эластичности

Влияние цены на объем продаж измеряется ценовой эластичностью.

Случай «да-нет»

Объем продаж q



Случай «переменное количество»

Объем продаж q

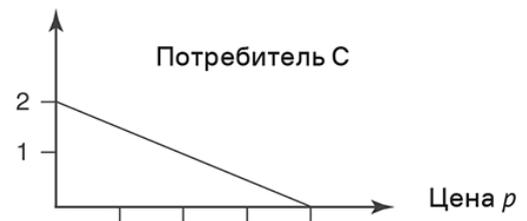
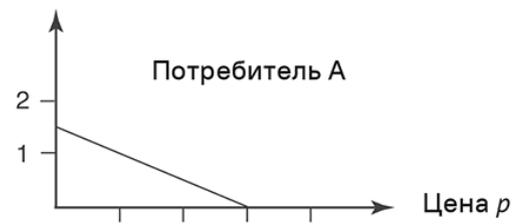


Рис. 3.4. Укрупнение индивидуальных функций «цена-отклик» для трех различных потребителей

Эластичность – это отношение относительного изменения одной переменной к относительному изменению переменной, которая служит причиной изменения. Эластичность не имеет размерности. Ценовая эластичность определяется следующим образом:

$$\varepsilon = \frac{\text{изменение продаж в процентах}}{\text{изменение цены в процентах}} \quad (3.2)$$

Если снижение цены на 10 % приводит к расширению объемов на 20 %, ценовая эластичность имеет значение -2 . Знак отрицания указывает, что изменения цены и объема имеют противоположную направленность. Ценовая эластичность -2 говорит о том, что относительное изменение объема продаж вдвое превышает относительное изменение цены. Для бесконечно малых изменений ценовая эластичность математически определяется как:

$$\varepsilon = \frac{\partial q}{\partial p} \times \frac{p}{q} \quad (3.3)$$

где $(\partial q \div \partial p)$ это первая производная функции «цена-отклик», $q = q(p)$, q – объем, p – цена.

3.3.2.4. Линейные функции «цена-отклик» и ценовая эластичность на монопольном рынке

Линейная зависимость объема q от цены p – это простейшее условие:

$$q = a - bp \quad a > 0, b > 0.$$

На рис. 3.5 показана линейная функция «цена-отклик» на монопольном рынке. Параметра – это отсекаемый отрезок на оси объема, который показывает максимальный объем (по нулевой цене). Отношение a/b определяет цену, при которой объем равен нулю. Данная цена соответствует отсекаемому отрезку на оси цены. Это (совокупная) максимальная цена.

Параметр b – это уклон функции «цена-отклик». Иными словами, он показывает изменение объема, вызванное изменением цены одной единицы продукта. Чем больше b , тем чувствительнее объем реагирует на изменения цены. Поскольку уклон линейной функции – это константа, изменение объема при определенном изменении цены всегда одинаково. Оно не зависит от предыдущего ценового уровня. Ценовая эластичность линейной функции равна $\varepsilon = -bp/(a - bp)$. Это отрицательная величина, но когда заходит речь о ценовой эластичности, она часто выражается в виде ее абсолютного значения. Для линейной функции «цена-отклик» ценовая эластичность следует модели, показанной на рис. 3.5. Ее абсолютное значение бывает очень большим, если цены высокие и приближаются к максимальному уровню.

Самое крупное преимущество линейной функции «цена-отклик» заключается в ее простоте и легкости интерпретации. Чтобы определить функцию, нужно спрогнозировать всего два параметра a и b . Далее мы покажем, что эта функция обозначает простые правила принятия ценовых решений. С другой стороны, линейной функции недостает теоретической базы. Как следует из утверждения ниже, она появилась в теоретическом вакууме: «Вполне корректно как провести прямую линию, так и использовать любую другую форму» [13].

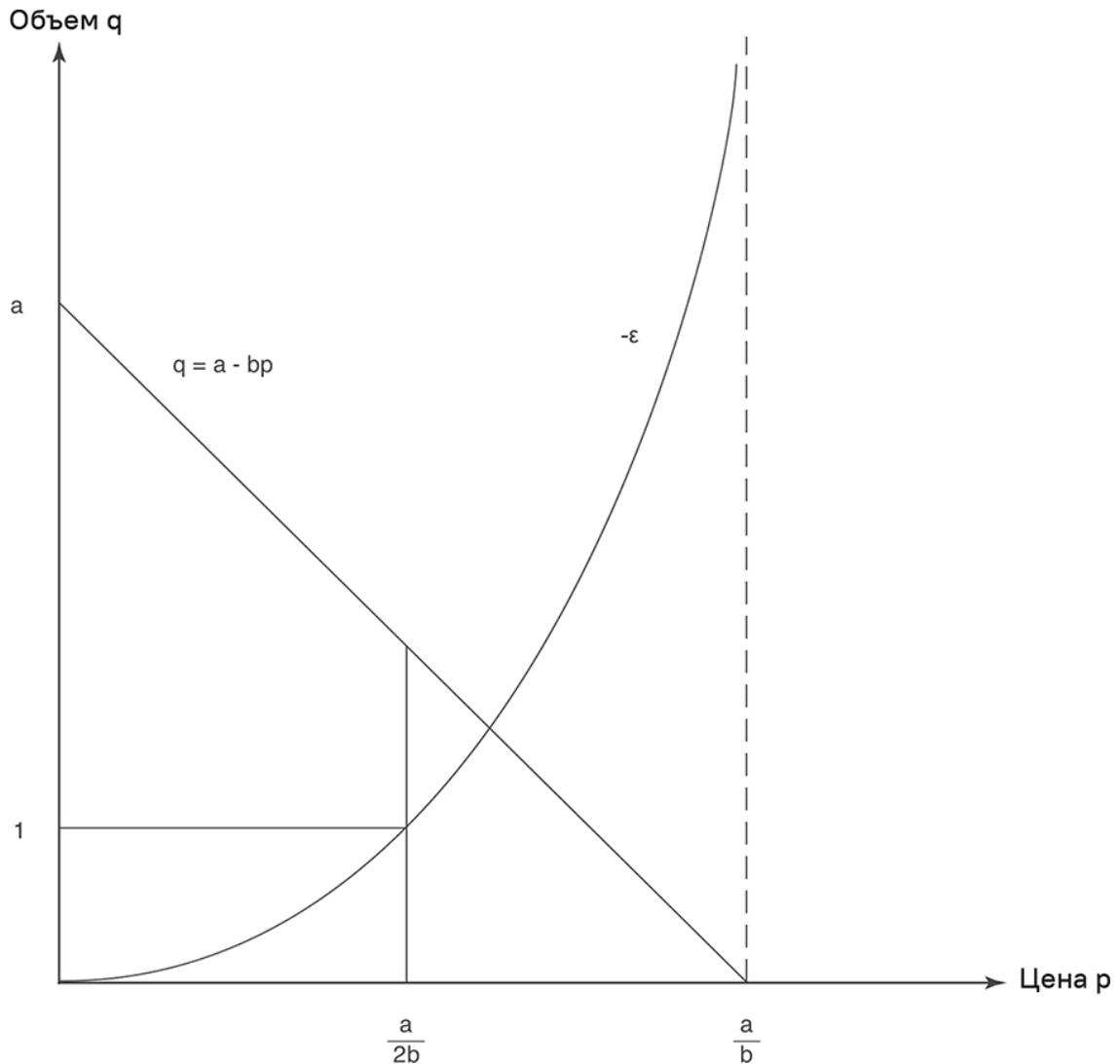


Рис. 3.5. Линейная функция «цена-отклик» (монополия)

Несмотря на свою простоту, линейная функция зачастую вполне подходит для эмпирических данных. Исходя из собственного опыта, мы рекомендуем использовать ее только в ситуациях, когда рассматриваемый ценовой интервал не слишком отклоняется от диапазона текущих или предыдущих цен. При больших изменениях цены линейная модель может привести к ошибочным выводам. В разумных пределах, однако, она работает не хуже, чем более сложные модели. Здесь применима максима «если сомневаешься – упрощай».

3.3.2.5. Линейные функции «цена-отклик» и ценовая эластичность на конкурентном рынке

На конкурентном рынке в функцию «цена-отклик» следует включить такие переменные, как доля рынка, относительная цена или ценовая разница.

Независимые переменные

Помимо собственной цены p_i , нужно принять во внимание цены конкурентов в качестве независимых переменных. В табл. 3.1 представлены некоторые варианты того, как это сделать.

Таблица 3.1. Альтернативные практические варианты независимых переменных в функции «цена-отклик» на конкурентном рынке

Зависимая переменная	Вариант	Независимая переменная
Объем q_i или доля рынка m_i	1	Собственная цена p_i и каждая цена отдельного конкурента p_j
	2	p_i и средняя цена \bar{p} товаров конкурентов
	3	Абсолютная ценовая разница между p_i и \bar{p}
	4	Относительная цена p_i / \bar{p}



Альтернативный вариант 1 требует очень тщательного анализа и, как правило, исключается из рассмотрения из-за проблем с мультиколлинеарностью, то есть нельзя изолировать влияние каждой отдельной цены. Варианты со 2-го по 4-й требуют определения средней цены \bar{p} . Можно сделать это без взвешивания или использовать доли рынка как весовые факторы. Kucher [14] показал, что средние цены, взвешенные по доле рынка, обладают более высоким поясняющим качеством, статистической значимостью и экономическим правдоподобием.

Влияние цен конкурентов на собственный объем измеряется перекрестной эластичностью цен. Перекрестная эластичность цен квантифицирует влияние цен конкурентов на собственный объем:

$$\epsilon_{AB} = \frac{\text{Изменение продаж продукта A в процентах}}{\text{Изменение цены продукта B в процентах}}$$

Или в случае бесконечно малых величин:

$$\epsilon_{AB} = \frac{\partial q_A}{\partial p_B} \times \frac{p_B}{q_A}$$

Перекрестная эластичность цен отражает процентное изменение объема q_A продукта А, когда цена p_B продукта В меняется на 1 %. Если А и В являются заменяющими величинами, то есть продукты напрямую конкурируют (к примеру, Ford Focus и Honda Civic), перекрестная эластичность цен положительная. Если конкурент снижает цену на 10 %, а собственный объем падает на 5 %, перекрестная эластичность цен равна +0,5. Здесь знак положительный, поскольку оба изменения (цены конкурента и собственного падения объема) движутся в одном направлении. Если оба продукта дополняют друг друга (например, принтеры и картриджи), перекрестная эластичность цен, как прямая ценовая эластичность в формуле (3.2), отрицательная.

Есть несколько способов определить зависимую переменную на конкретном рынке. Зависимой переменной может быть либо объем q_i , либо рыночная доля m_i продукта i . Если мы примем Q как общий объем на выбранном рынке, две переменные будут относиться друг к другу следующим образом:

$$m_i = q_i/Q, \text{ соответственно } q_i = m_i \times Q.$$

Для ценовой эластичности объема q_i и доли рынка m_i получим следующее уравнение:

$$\epsilon_{q_i} = \text{Ценовая эластичность общего спроса } Q + \text{ ценовая эластичность доли рынка } m_i.$$

Мы можем использовать объем q_i или долю рынка m_i как взаимозаменяемые зависимые переменные только в том случае, если ценовая эластичность общего спроса Q равна нулю. Если Q в действительности зависит от цены, нам понадобятся две функции «цена-отклик» (одна для общего спроса Q , а вторая для доли рынка m_i). Обе субмодели можно рассматривать отдельно или в рамках одной модели, которая учитывает влияние цены на объем q_i . При определении зависимых переменных нужно внимательно оценить, какие переменные испытывают влияние цены. Давать общие рекомендации относительно определения независимых переменных не имеет смысла. В каждом отдельном случае необходимо анализировать различные варианты. Только так можно построить достоверную функцию «цена-отклик».

3.3.3. Дополнительные формы функции «цена-отклик»

Помимо линейной модели, есть три формы функций «цена-отклик», применимые на конкурентном рынке: мультипликативная функция, функция притяжения и модель Гутенберга, показанные в табл. 3.2.

3.3.3.1. Мультипликативная модель

Основной причиной применения мультипликативной модели является ее простота и тот факт, что коэффициент b можно интерпретировать как постоянную цену или перекрестную эластичность цены. В мультипликативной функции «цена-отклик», представленной на рис. 3.6, относительная цена (собственная цена/цена конкурента) служит независимой переменной. Экспонента b измеряет ценовую эластичность, которая не зависит от ценового уровня. Эта модель имеет постоянную ценовую эластичность, которая также равна перекрестной эластичности цен. Главное достоинство мультипликативной модели – ее простота. Если посмотреть с практической стороны, постоянная ценовая эластичность упрощает рассуждения. Но, как и в случае линейной функции «цена-отклик», она не имеет теоретической базы.

При этом постоянная ценовая эластичность мультипликативной модели не очень хорошо отражает действительность. Кажется не слишком реалистичным, что объем не снижается до нуля даже при очень высоких ценах. В отличие от линейной модели, максимальной цены здесь не существует. Поэтому можно скептически относиться к ситуации, когда мультипликативная модель показывает существенный люфт повышения цен.

Таблица 3.2. Формулы функций «цена-отклик» (конкуренция)

Модель	Зависимая переменная	Формула
Линейная	q_i или m_i	$a - bp_i + c\bar{p}$
Мультипликативная	q_i или m_i	$a(p_i/\bar{p})^b$
Притяжение	m_i	$a_0 + a_i p_j^{b_i} / \sum_j a_j p_j^{b_j}$
Гутенберг	Q_i или m_i	$a - bp_i + c_1 \sin h(c_2(\bar{p} - p_i))$

Существует серьезное подозрение, что данная модель в целом недооценивает ценовую эластичность, по крайней мере, в более высоких ценовых диапазонах. Действительно, в эмпирических оценках мультипликативной модели часто существуют (постоянные) ценовые эластичности с абсолютным значением меньше единицы, что не имеет смысла с точки зрения ценовой оптимизации. Такая ситуация означала бы, что любое повышение цены должно вести к более высоким прибылям. Исходя из собственного опыта, мы считаем мультипликативную модель менее надежной, чем линейную. Ее можно применять только в узких интервалах вокруг текущей цены.

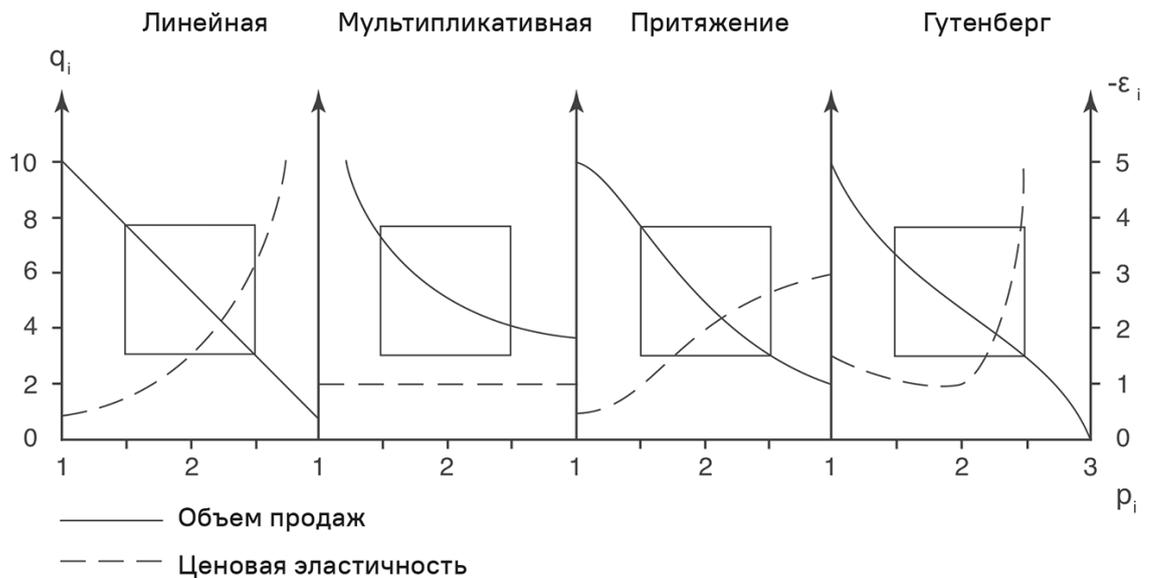


Рис. 3.6. Функции «цена-отклик» на конкурентных рынках

3.3.3.2. Модель притяжения

В отличие от двух предыдущих моделей, модель притяжения имеет явные корни в теории бихевиоризма. Она исходит из утверждения, что доля рынка m_i продукта i определяется относительным притяжением продукта. Чтобы пояснить долю рынка m_i , используется отношение притяжения продукта i к сумме притяжений всех конкурирующих продуктов:

$$\text{Доля рынка } m_i = \frac{\text{Притяжение продукта } i}{\text{Сумма притяжений всех продуктов}}$$

«Притяжение» выводится из того факта, что данная модель изначально была разработана для описания эффекта притяжения атрибутов качества, рекламы и т. д. Мы можем интерпретировать притяжение как полезность или предпочтение. Цена определенно является атрибутом, отрицательно влияющим на притяжение. Достоинство модели притяжения заключается в ее логической целостности: все доли рынка m_i находятся между 0 и 100 % и в сумме составляют 100 %. Вне зависимости от конкретной спецификации, модели притяжения рекомендованы к применению, когда включены дополнительные атрибуты продукта, помимо цены, которые измеряются уровнем их полезности или предпочтения. Это применимо, например, к совместному измерению. Модель притяжения допускает использовать полезность как основу для подсчета объема продаж, дохода и прибыли при альтернативных ценах.

С учетом влияния цены модель притяжения следует скептически оценивать на крайних уровнях. Как можно видеть на рис. 3.6, эффект изменения цены или ценовой разницы возле значения цены конкурента сравнительно сильный и ослабевает по мере удаления от этого значения. Данная концепция диаметрально противоположна модели Гутенберга, которая, как мы увидим в следующем разделе, имеет прочную эмпирическую достоверность. С учетом этого вывода и нашего собственного опыта мы рекомендуем использовать модель притяжения с большой осторожностью, когда предполагается устанавливать цены, сильно отличающиеся от существующих уровней. На крайних уровнях этой функции существует риск ошибки. Но если брать узкий ценовой диапазон, модель притяжения приемлема.

Вот еще одно эмпирическое наблюдение, хотя мы признаем, что для обобщения данных его недостаточно. По нашему опыту, лидер рынка часто обладает большей долей рынка, чем

прогнозирует модель притяжения. Здесь, очевидно, имеет место «бонус рыночного лидера». Чтобы его скомпенсировать, мелкие конкуренты, как правило, располагают меньшими долями, чем прогнозирует модель.

3.3.3.3. Модель Гутенберга

Модель Гутенберга лучше всего известна как функция «цена-отклик» с двойным изломом. Gutenberg [11, 15], однако, рассматривал вариант с более постепенными переходами как эквивалент кривой с двойным изломом. Оба варианта представлены на рис. 3.7, где \bar{p}_i представляет среднюю цену продуктов, конкурирующих с продуктом i .

Небольшие ценовые изменения или ценовые различия стимулируют лишь небольшие сдвиги потребителей от одного продукта к другому. Срединная, плоская часть функции «цена-отклик» называется «монополистический интервал», потому что напоминает функцию «цена-отклик» для монополиста.

Однако, согласно этой модели, в том случае «если цена снижается с увеличением расстояния между индивидуальной ценой продажи и средней ценой конкурентов, то количество покупателей, ранее приобретавших у конкурента, растет в соответствующей прогрессии». Если цена изменяется в сторону повышения, «степень флуктуации растет в той мере, в которой повышение цены отклоняется от первоначального уровня» [11].

Когда мы просим экспертов спрогнозировать объем продаж в достаточно широком ценовом диапазоне, результаты, как правило, следуют кривой Гутенберга. Менеджеры и эксперты обычно отмечают ценовой предел, вне которого изменения объема становятся заметно резче. Данный опыт подтверждает, что практики мыслят в терминах модели Гутенберга. Модель Гутенберга подтверждается реже при проведении эконометрического анализа рыночных данных. Возможно, это зависит от того факта, что диапазон эмпирически наблюдаемых ценовых флуктуаций слишком узок. Цены вне «монополистического интервала» обычно не держатся на рынках долго.

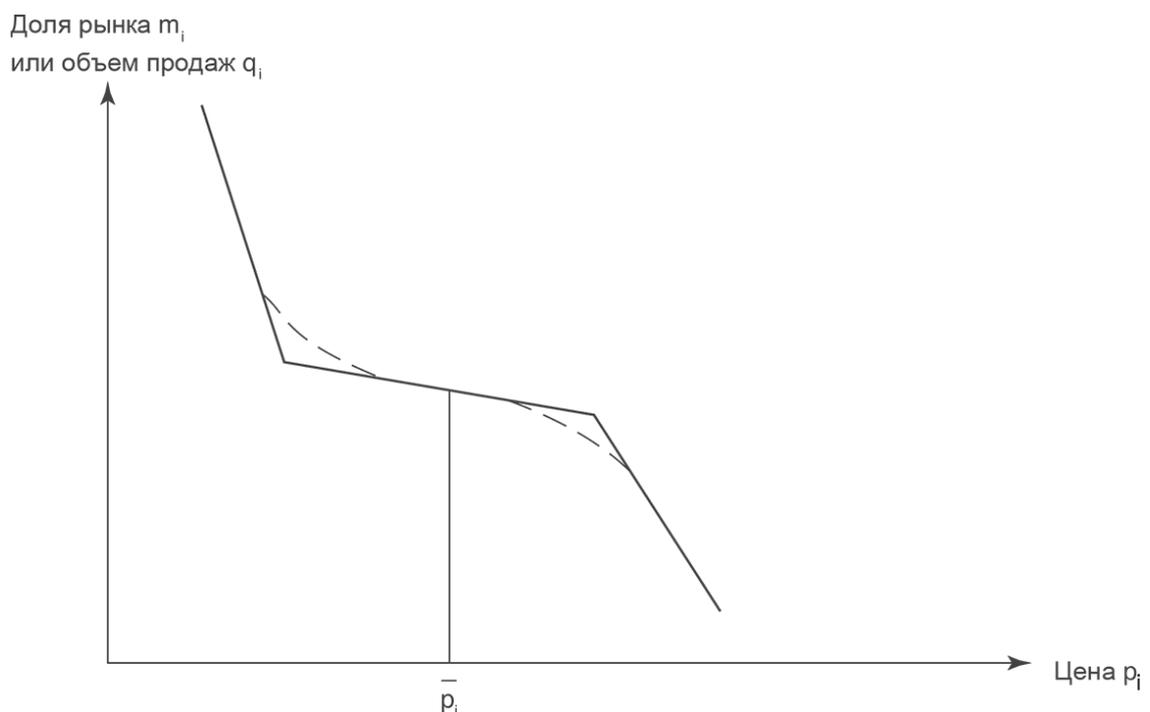


Рис. 3.7. Модель Гутенберга в форме двойного излома и непрерывной линии

3.3.4. Эмпирические выводы о ценовой эластичности

В силу особой важности ценовой эластичности в прайс-менеджменте это понятие стало предметом большого числа научных трудов. Хотя значения ценовой эластичности нелегко сравнивать по ряду причин, метаанализ Vijmolt et al. [16] позволяет сделать интересные наблюдения. В этом исследовании был рассмотрен 1851 прогноз ценовой эластичности на основе данных о покупках в секторе B2C. В своей книге «Эмпирические обобщения о влиянии маркетинга» Hanssens [17] считает эти прогнозы репрезентативными для потребительских товаров в упаковках. Распределение 1851 значения ценовой эластичности показано на рис. 3.8.

Процент случаев

(n = 1,851)

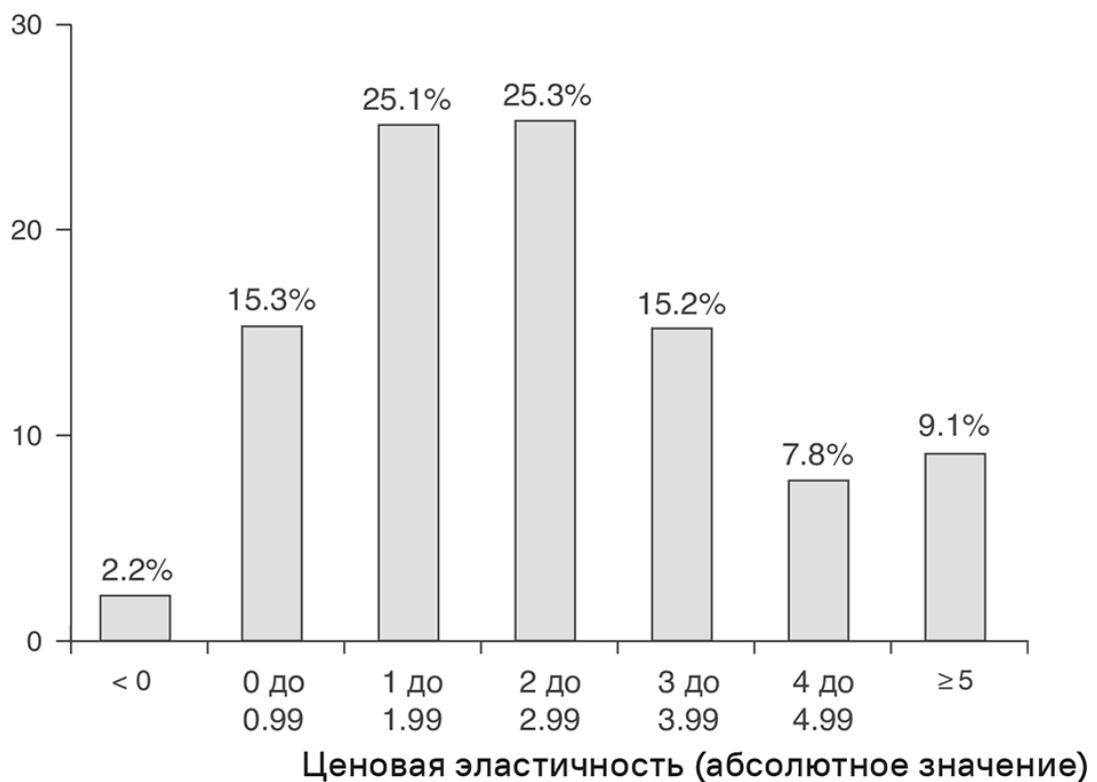


Рис. 3.8. Распределение эконометрических прогнозных значений ценовой эластичности

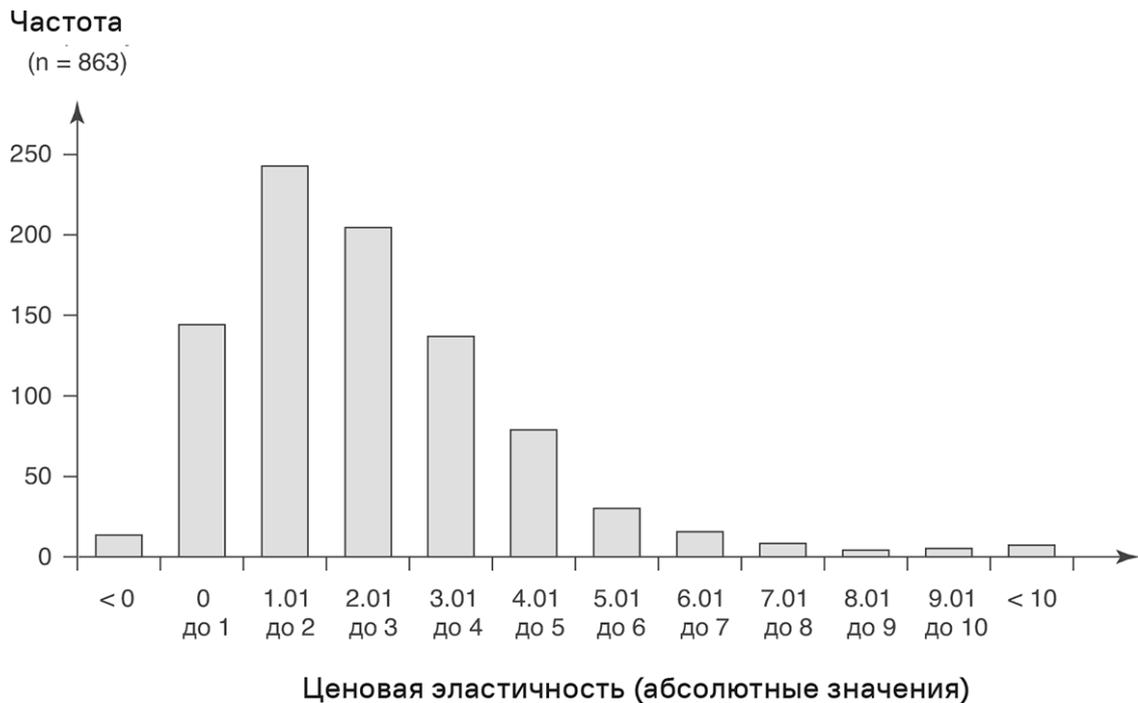


Рис. 3.9. Распределение эконометрически спрогнозированных значений ценовой эластичности (из научных публикаций) [18]

Среднее абсолютное значение прогнозов равно 2,62, медианное – 2,22. Медиана в данном контексте более значима, поскольку на нее не влияют резко выделяющиеся значения. На рис. 3.8 показано, что значения ценовой эластичности сильно разнятся.

Во время как данные по ценовой эластичности, собранные Vijmolt et al. [16], датируются годами с 1961-го по 2005-й, значения, показанные на рис. 3.9, основаны на более позднем метаанализе Friedel [18], чья работа представляет собой наиболее всеобъемлющую оценку эмпирической информации по ценовой эластичности на сегодняшний момент. В первом исследовании Фридель проанализировал 863 эмпирических значения, взятых из научных журналов с 1981 по 2006 годы. Ценовые эластичности из этой части метаанализа Фриделя дают среднее значение 2,51 и медианное 2,21. Совпадение между анализом Фриделя и выводами Vijmolt et al. [16] большое.

Во второй выборке Фридель использовал данные консалтинга. Распределение ценовых эластичностей, показанное на рис. 3.10, основано на консалтинговых проектах Simon-Kucher & Partners [18]. Данные проектов охватывают годы с 2003-го по 2007-й и включают 386 значений ценовой эластичности. Среднее абсолютное значение – 1,73, медианное – 1,29 [18]. Эти значения сильно отличаются от данных, использованных в литературе.

Данные Simon-Kucher & Partners охватывают очень широкий спектр продуктов и услуг – автомобили, фармацевтика, электроды, профессиональные приборы, страхование, косметика, кухонные принадлежности и т. д., в то время как метаанализ Vijmolt et al. [16] ограничивался быстро реализуемыми потребительскими товарами. Ценовые эластичности рассчитывались на основе повышения и снижения цен на 10 %, а потом выводилось среднее значение соответствующей эластичности. Можно сделать вывод, что эластичности при дисконтах и промоушн-акциях составляли основу набора данных Vijmolt et al. [16]. Они выше, чем долгосрочные ценовые эластичности, спрогнозированные в консалтинговых проектах, – этот вывод также подтверждает Hanssens [17].

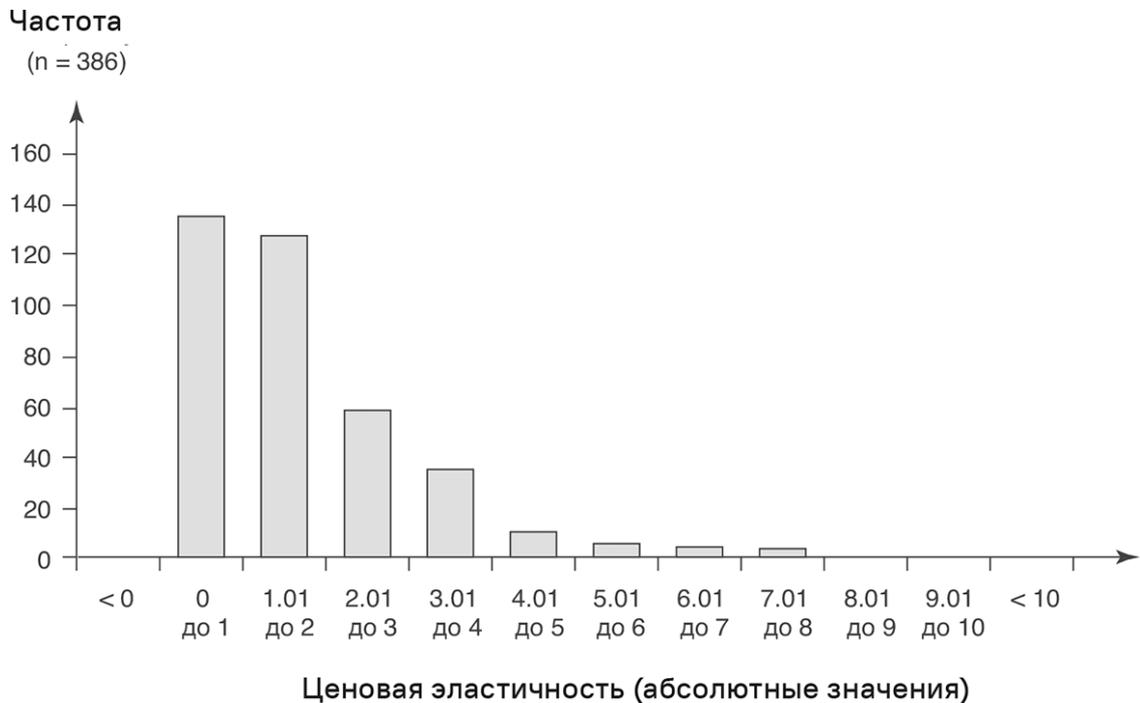
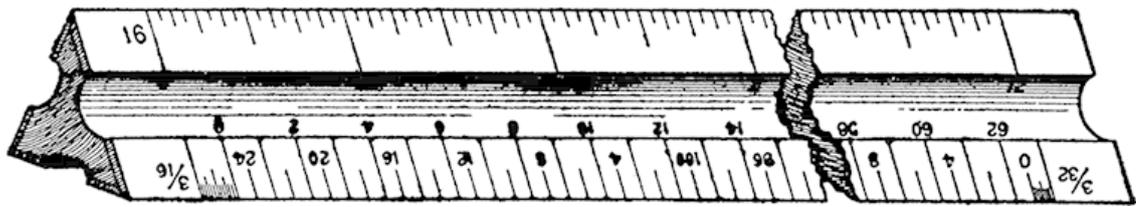


Рис. 3.10. Распределение ценовых эластичностей (консалтинговые проекты) [17]

Таблица 3.3. Сравнение ценовых эластичностей для понижения и повышения цен

Направление ценового изменения	Среднее значение	Медианное значение
Понижение цены	-1,62	-1,07
Повышение цены	-1,84	-1,50

В целом можно видеть, что различные товары, рассмотренные в консалтинговых проектах Simon-Kucher & Partners, имеют в среднем меньшие значения ценовой эластичности, чем быстро реализуемые потребительские товары. Это можно объяснить тем, что набор данных Simon-Kucher & Partners среди других товаров и услуг охватывает специальные промышленные товары, товары для охраны труда и здоровья, инновационные лекарства и предметы роскоши – у всех них относительно низкая ценовая эластичность.

Наконец, работа Фриделя [18] содержит дальнейшие выводы о воздействии повышения и понижения цен на основе набора данных Simon-Kucher & Partners. В табл. 3.3 мы видим средние и медианные значения 386 ценовых эластичностей при повышении и понижении цен. Средняя ценовая эластичность для снижения цен равнялась $-1,62$, для повышения $-1,84$. Медианная ценовая эластичность равнялась $-1,07$ для понижения цены и $-1,50$ для повышения. Согласно этим наблюдениям, объемы продаж сильнее реагируют на повышение, а не на пони-

жение цен. Это расхождение можно объяснить различиями в моделях реагирования конкурентов.

В табл. 3.4 дан обзор эмпирических ценовых эластичностей для различных категорий продуктов. Эту выборку нельзя считать репрезентативной или полной; скорее, она дает представление о широком диапазоне эмпирических ценовых эластичностей.

В некоторых случаях можно видеть очень высокие значения ценовой эластичности. В качестве примера можно привести марку сигарет, снижение цены на которую на 13,2 % обеспечило рост рыночной доли на 1300 %. Это соответствует значению абсолютной ценовой эластичности – почти 100. Для промышленных товаров разброс тоже может быть велик. В опросе производителей машинного оборудования респонденты оценивали свою ценовую эластичность значительно ниже единицы. В опросе экспертов компании – поставщика сырья респонденты ожидали, что повышение цены на 2 % вызовет падение объема продаж на 50 %. Это дает абсолютную ценовую эластичность 25.

В следующем примере мы обнаружили необычайно низкую ценовую эластичность. Это касается членских взносов в ADAC – немецком филиале Американской автомобильной ассоциации (AAA). В ADAC 19 млн членов – это крупнейший в Европе автомобильный клуб. После десятилетия стабильных цен ADAC повысил членские взносы [19]. Стоимость классического членства выросла на 10,1 % – с €44,50 до €49. Стоимость членства «Плюс» выросла на 13 % – с €79,50 до €89,50. Среднее повышение цены по всем категориям составило 12 %. Только 0,1 % членов, или 18 956 человек из всей членской базы в 18,92 млн, вышли из клуба в следующем году [20]. Ценовая эластичность по этим цифрам была $-0,01 = (-0,1 \% / 12 \%)$, то есть величина, стремящаяся к нулю. В одном исследовании рассматривались данные крупной компании такси для прогнозирования ценовых эластичностей. База данных включает почти 50 млн отдельных наблюдений. Диапазон ценовой эластичности здесь от $-1,5$ до -2 [21]. На этом примере показано, как Big Data (данные транзакций и запросов в Интернете) используются для прогнозирования ценовой эластичности.

Научная литература часто старается выявить условия, при которых ценовая эластичность бывает высокой или низкой. Большинство эмпирических экспериментов не дают четких результатов. Мы предупреждаем насчет генерализации ценовых эластичностей, потому что они в огромной степени зависят от атрибутов товара и специфического конкурентного окружения. К примеру, в одной работе высказывается предположение, что высококачественный продукт имеет сравнительно низкую ценовую эластичность. Интуитивно это утверждение кажется правдоподобным. Однако эмпирический анализ Фриделя [18] не поддерживает это допущение. На самом деле результаты анализа показывают, что продукты высокого качества проявляют высокую ценовую эластичность.

В исследовании Фриделя данный эффект наблюдается и при повышении цен, и при понижении, при этом в случае понижения эластичность выше [18].

Еще один драйвер ценовой эластичности – товарный бренд. Реакция на скидки у ведущих брендов намного сильнее, чем у менее желанных брендов во время промоушн-акций. Fong et al. [22] утверждают, что магазинные бренды имеют ценовую эластичность ниже, чем бренды ведущих производителей. Vijmolt et al. [16], однако, не заметили никакого значимого влияния бренда (магазинного или оригинального) на ценовую эластичность. Krishnamurthi и Raj [23] сделали вывод, что потребители, лояльные к определенному бренду, обладают более низкой ценовой эластичностью, чем нелояльные, когда речь заходит о выборе товара. Но в плане решения о том, сколько единиц товара купить, лояльные к бренду клиенты демонстрируют повышенную ценовую эластичность. Помимо качества и объемов продукта, влияние имеет продолжительность ценовой акции. Olbrich et al. [24] провели эмпирический анализ эффективности ценовых акций на продукты питания на длинном временном горизонте. Анализ показал, что влияние ценовых акций со временем снижается.

В дополнение к этим наблюдениям Фридель [18] сообщает, что степень отличия продукта компании от продуктов конкурентов оказывает значимое воздействие на его ценовую эластичность. Чем больше субъективные отличия продукта по ключевым атрибутам от продукта конкурентов, тем ниже устойчивость продукта и его ценовая эластичность [18]. Исследование Фриделя показывает, что это справедливо как для понижения цен, так и для их повышения [18].

Что касается субъективной сложности продукта как детерминанты ценовой эластичности, Фридель [18] сообщает об одинаковых результатах для повышения и понижения цен. В обоих случаях исследование поддерживает вывод о том, что высокая степень сложности снижает ценовую эластичность. Это объясняется тем, что цена играет второстепенную роль в решении о покупке сложных продуктов, и потребители обращают относительно мало внимания на цену по сравнению с другими атрибутами [18].

Направление ценового изменения влияет на удовлетворенность покупателя ценовой эластичностью. Koschate [25] обнаружил, что более довольные клиенты менее чувствительны к повышению цены. Неясно, оказывает ли удовлетворенность клиентов смягчающий эффект при снижении цен.

Таблица 3.4. Эмпирическая выборка значений ценовой эластичности (Simon-Kucher & Partners)

Категория продукта	Ценовая эластичность (абсолютное значение)
Потребительские товары	
Расходные материалы	В основном >2
Товары длительного пользования	Большое колебание
Фармацевтика	
Инновационные продукты	0,2–0,7
Продукты-аналоги	0,5–1,5
Дженерики	0,7–2,5
Безрецептурные лекарства	0,5–1,5
Промышленные товары	
Стандартные продукты	2,0–100
Специальные продукты	0,3–2,0
Автомобили	
Премиальный сегмент	1,0–3,0
Средний и маленький размер	2,5–5,0
Шины	1,3–4,3
Услуги	
Авиаперелеты	1–5
Ж/д перевозки	<1,0
Логистические услуги	
Почтовые отправления	0,2–0,9
Упаковка	1,0–3,0
Фрахт	0,5–2,0
Банковские услуги	
Плата за ведение личного счета	0,2–1,4
Плата за ведение инвестиционного счета	0,05–0,5
Ипотека	0,8–1,9
Мобильная связь (голосовая)	
Ежемесячные выплаты	0,5–0,9
Цена за минуту	0,3–1,1
Дополнительные услуги	
Компьютерные/ИТ-услуги	0,5–1,5
Онлайн-игры	0,6–3,5
Реклама	0,8–2,1

Обзор

На основании данных литературы и большой проектной базы данных Simon-Kucher & Partners мы можем заключить, что ценовую эластичность повышают следующие атрибуты.

Характеристики продукта

- Высокая степень подобия и заменяемости конкурирующих продуктов; небольшая дифференциация.
- Большая частота покупок.
- Качество, позиционирование и распределение для массового рынка.
- Большая доля цены продукта в общей стоимости.
- Частое использование продукта во время акций; активная ценовая реклама.
- Низкий уровень сложности продукта.
- Единичный товар (в отличие от пакетных решений).
- Продукт стимулирует товарооборот у ритейлеров.
- Большая доля продукта, используемого в промоушн-акциях.

Характеристики рынка

- Высокое конкурентное давление во время продаж.
- Высокая ценовая прозрачность.
- Индустрия/сектор с низкой доходностью продаж.
- Сильное ценовое давление со стороны потребителей (закупка/приобретение).
- Высокая концентрация на уровне потребителей.
- Высокая доля интернет-торговли.

Характеристики потребителя

- Высокая ценовая осведомленность.
- Высокая готовность принять на себя риск.
- Хорошее знание продукта: способность объективно оценивать товары.
- Слабая/неразвитая осведомленность о бренде.
- Низкое значение имиджа и престижа.
- Низкая лояльность к бренду.
- Слабая осведомленность о качестве.
- Низкое значение удобства и возможности делать покупки в одном месте.

В конечном итоге ценовую эластичность необходимо определять в зависимости от конкретного случая. В научной литературе можно встретить некоторые заключения о ценовой эластичности, однако зачастую они неубедительны и даже противоречивы. Хотя результаты Фриделя [18] поддерживают наши утверждения об эмпирически спрогнозированных значениях ценовой эластичности и факторах влияния, мы предлагаем считать их отправной точкой и пользоваться для сведения, а не в качестве обобщений или универсальных правил.

3.4. Эмпирическое определение функции «цена-отклик»

Опросы и наблюдения – два основных варианта сбора данных, необходимых для определения функции «цена-отклик». К опросам относятся экспертные мнения и различные формы опросов клиентов. Наблюдения мы подразделяем на эксперименты и наблюдения за рынком. В табл. 3.5 представлен общий обзор.

3.4.1. Опросы

3.4.1.1. Экспертное мнение

Метод экспертных мнений предусматривает опрос специалистов или экспертов, обладающих глубокими знаниями о рынках и отдельных рыночных сегментах или специализированными знаниями о ценах. К таким экспертам, способным прогнозировать функцию «цена-отклик», относятся:

- сотрудники компаний – руководители, менеджеры, сотрудники подразделений по продажам и маркетингу;
- консультанты по менеджменту со знанием рынка или его сегментов, продуктов или прайс-менеджмента в целом;
- специалисты институтов исследований рынка;
- дилеры/дистрибьюторы или консультативные клиентские комиссии/советы.

Экспертные мнения подходят в том случае, если опрос клиентов обходится слишком дорого, занимает слишком много времени и связан со сложностями в проведении. Если речь идет об инновациях или новых ситуациях (например, предстоящее появление на рынке нового конкурента), экспертное мнение может оказаться единственным практическим вариантом. Благодаря доступности и скорости метод экспертных мнений часто используется в дополнение к другим. Опросы можно проводить в неструктурированной (открытые интервью) или структурированной форме с помощью анкеты или в формате семинара. Свободная, неструктурированная форма может раскрыть новые аспекты ценообразования. Структурированный формат облегчает подготовку и анализ данных. Для таких форматов рекомендуется использовать компьютеризованные опросы и аналитические инструменты. Экспертные опросы в форме структурированных индивидуальных интервью подходят для исследования рыночных трендов, клиентских откликов и оценок продукта/потребительских свойств. Рабочие семинары дают возможность одновременно проводить опрос и вести глубокую дискуссию с несколькими экспертами.

Таблица 3.5. Методы определения функции «цена-отклик»

Опросы			Наблюдения			
Экспертное мнение	Опросы потребителей		Эксперименты		Наблюдения за рынком	
	Прямые	Непрямые	Ценовые эксперименты	Экспериментальные аукционы	Данные по рынку	Данные интернет-аукционов

Для интервьюирования экспертов мы рекомендуем следующее.

- Необходимо опросить не менее 5–10 экспертов. Прогнозы часто варьируются в зависимости от эксперта. Чем больше экспертов, тем выше достоверность.
- Эксперты должны занимать различные должности в оргструктуре (например, руководители и сотрудники по продажам) и обладать соответствующими знаниями о конкретном рынке (например, о ценовой чувствительности, масштабе рынка, конкуренции и т. д).
- Опрос должен проводить нейтральный человек со стороны (например, консультант).

Опрос экспертных мнений проходит в три этапа. На первом этапе эксперты совместно обсуждают базовые данные, в том числе детально анализируют конкурентное и рыночное окружение. Проводятся идентификация и анализ отдельных клиентских сегментов, конкурентов, конкурирующих продуктов и положения дел в индустрии. Эксперты должны прийти к согласию относительно ключевых исходных посылок по поводу цен и соответствующих объемов продаж. Если речь идет о новом продукте, следует исходить из предполагаемых базовых цен и прогнозируемых объемов продаж.

Собственно опрос проводится на втором этапе. Сначала эксперты определяют объем продаж для одной конкретной цены. Взяв ее за основу, каждый эксперт оценивает ожидаемый объем продаж по различным ценам. Если есть желание включить сюда конкурентные отклики, надо оценить, как будут реагировать конкуренты на каждый ценовой пункт, и скорректировать начальный прогноз объемов продаж для этого ценового пункта. В идеале нужно использовать программу (например, PRICESTRAT от Simon-Kucher & Partners) для компилирования и анализа данных и построения графика на основе полученных результатов.

На третьем и последнем этапе эксперты должны провести совместное обсуждение. Это сделать легче, если эксперты имеют возможность видеть результаты опроса (в частности, отношение «цена-объем») в графическом виде.

Правдоподобие результатов проверяется на резко выделяющихся значениях или экстремальных/радикальных прогнозах, сделанных отдельными экспертами. Обсуждение мыслительного процесса и логики прогнозирования помогает рассуждать контекстно и улучшает понимание.

На рис. 3.11 представлено применение метода экспертных мнений в туристической индустрии. Эксперты изучили изменения цен в диапазоне от –15 % до +15 % и спрогнозировали их влияние на объем продаж.

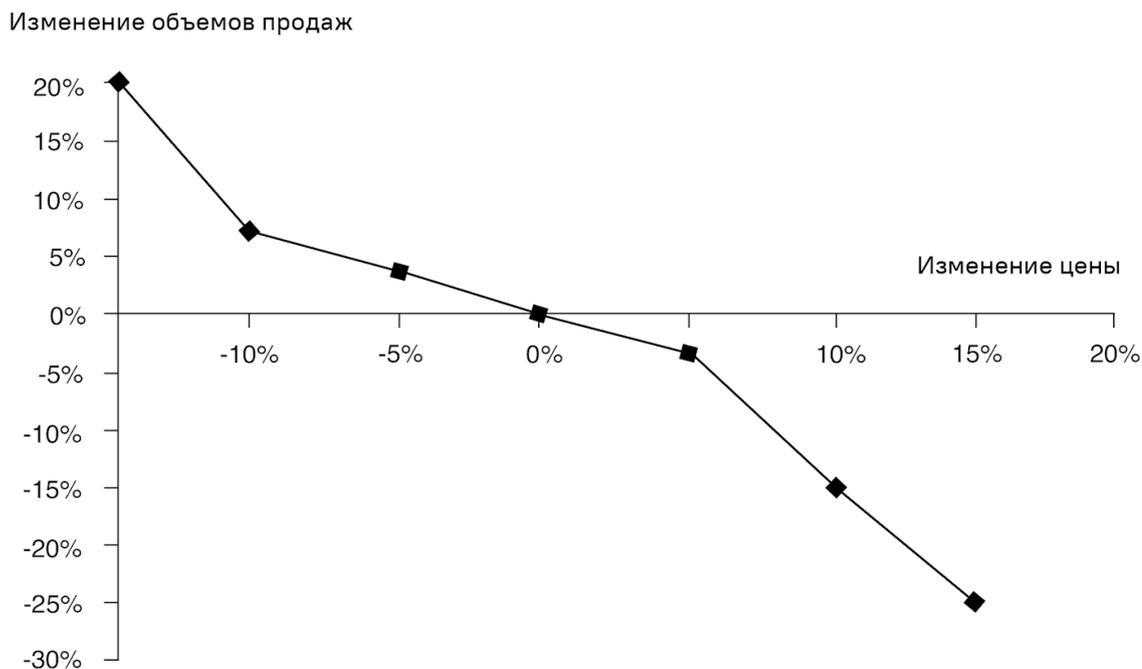


Рис. 3.11. Функция «цена-отклик» на основе экспертных мнений (туристическая индустрия)(Simon-Kucher & Partners)

В диапазоне незначительных ценовых изменений отклик показателя объемов слабый. Но повышение цен на 5 % – это пороговый уровень. Если повышение цены превышает этот порог, наблюдается значительное падение объемов. Согласно экспертным прогнозам, повышение цены на 15 % обернется потерей 26 % клиентов. Ценовая эластичность равна $-1,73$ ($= -26\% / +15\%$). Для снижения цен ценовая эластичность ниже в абсолютном выражении. Для снижения цены на 15 % она составляет $-1,33$ ($= +20\% / -15\%$). Кривая функции «цена-отклик» имеет форму модели Гутенберга. Эта форма типична для экспертного мнения.

У метода экспертных мнений есть несколько достоинств и недостатков.

Достоинства

- Процесс опроса экспертных мнений легче, использовать его проще, чем опросы клиентов. В целом результаты доступны быстрее, а сам метод относительно недорог.
- Структурирование вопросов для экспертных мнений на основе систематической модели (например, PRICESTRAT) дает хорошие результаты. Количественный подход помогает структурировать проблему и получить рыночные знания и опыт изнутри компании. Кроме того, он ослабляет эмоциональную подоплеку дискуссии.
 - Можно предусмотреть и учесть отклики конкурентов и новые ситуации.
 - Процесс подходит для больших ценовых интервалов, хотя риск ошибки возрастает, если цены меняются сильнее, чем это готовы принять клиенты.

Недостатки

- Прогнозы дают «внутренние» эксперты, а не клиенты.
- Эксперты могут исходить из ложных допущений или попасть в ловушку группового мышления.
 - Индивидуальные прогнозы иногда варьируются с коэффициентом от 10 до 20. В подобных ситуациях даже среднее значение не поможет. Дополнительный риск связан с тем, что эксперты, стоящие выше в организационной иерархии, склонны навязывать другим свои оценки, хотя такие эксперты далеко не всегда обладают лучшим знанием рынка.

3.4.1.2. Опросы потребителей

Прямые опросы потребителей

Вопросы в прямом опросе потребителей ставятся прямо и по теме. Кто-то, к примеру, определяет ценовую эластичность, напрямую спрашивая клиентов, сколько они готовы заплатить за конкретный продукт или услугу и как отреагируют на изменение цены. Есть множество вариантов, в том числе следующие открытые вопросы.

- Сколько бы вы заплатили за этот продукт?
- Какова самая высокая цена, за которую вы были бы готовы купить этот продукт?
- Какое количество этого продукта вы бы приобрели по цене X долларов?
- Какова должна быть разница в цене, чтобы вы перешли с продукта А на продукт В?

Вопросы меняются соответственно, если мы имеем дело с ситуацией «да-нет» или «переменное количество». Из ответов на эти и сходные вопросы мы выводим функцию «цена-отклик».

На рис. 3.12 представлено использование прямых вопросов по промышленному товару. Клиентов поставщика спрашивали, при каком повышении цены они уйдут к другому поставщику при условии, что у других конкурентов цены останутся прежними. При повышении цены на 5 % уйдут 9 % клиентов (ценовая эластичность $-1,80$). При повышении на 10 % уйдет 31 % существующих клиентов (ценовая эластичность $-3,10$). Чем больше повышение цены, тем выше ценовая эластичность в абсолютном выражении. При повышении цены на 20 % ни один клиент не сохранит лояльность поставщику. Функция «цена-отклик» соответствует правой части модели Гутенберга.

В следующем примере рассматривается калибровка функции «цена-отклик» для ноутбука. Покупателям был задан вопрос: «Сколько вы готовы потратить на этот товар?» Респондентов просили назвать только максимальную цену, отражающую максимальную готовность платить за товар. Ответ показан на рис. 3.13. Это четкое предельное значение – \$750.

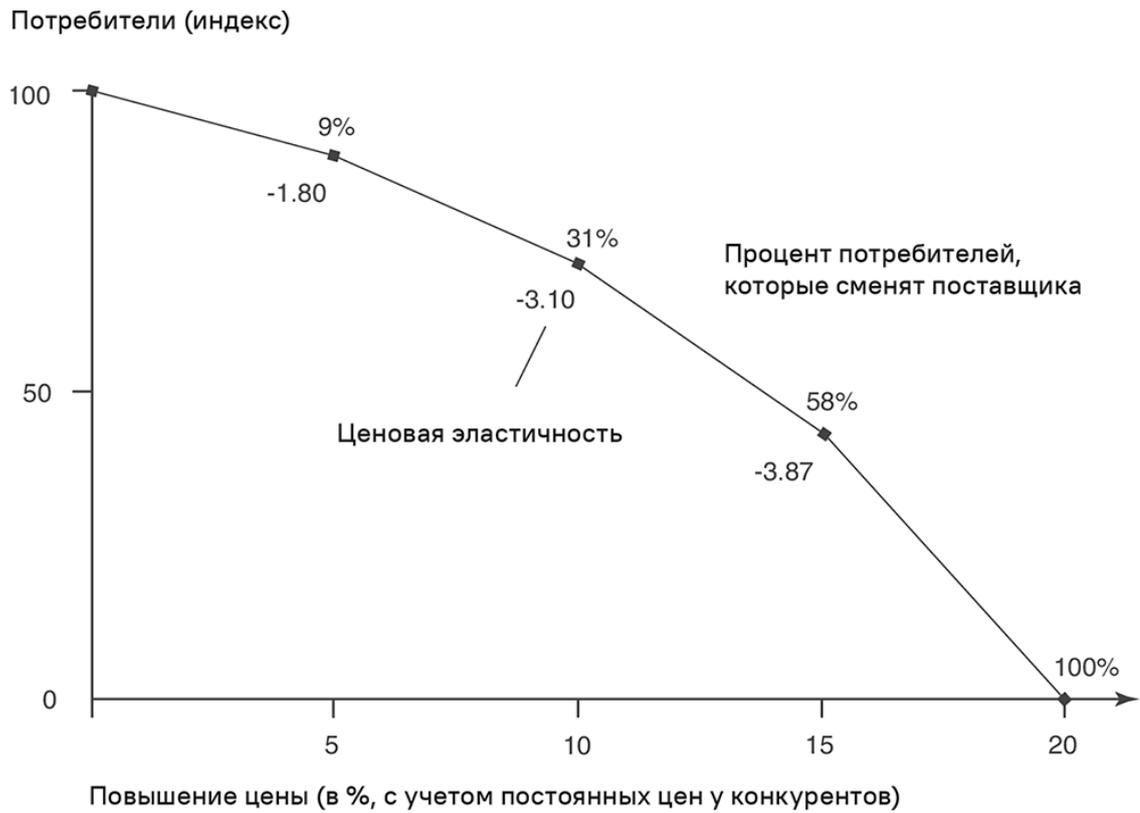


Рис. 3.12. Функции «цена-отклик» на основе прямых вопросов (промышленный продукт)

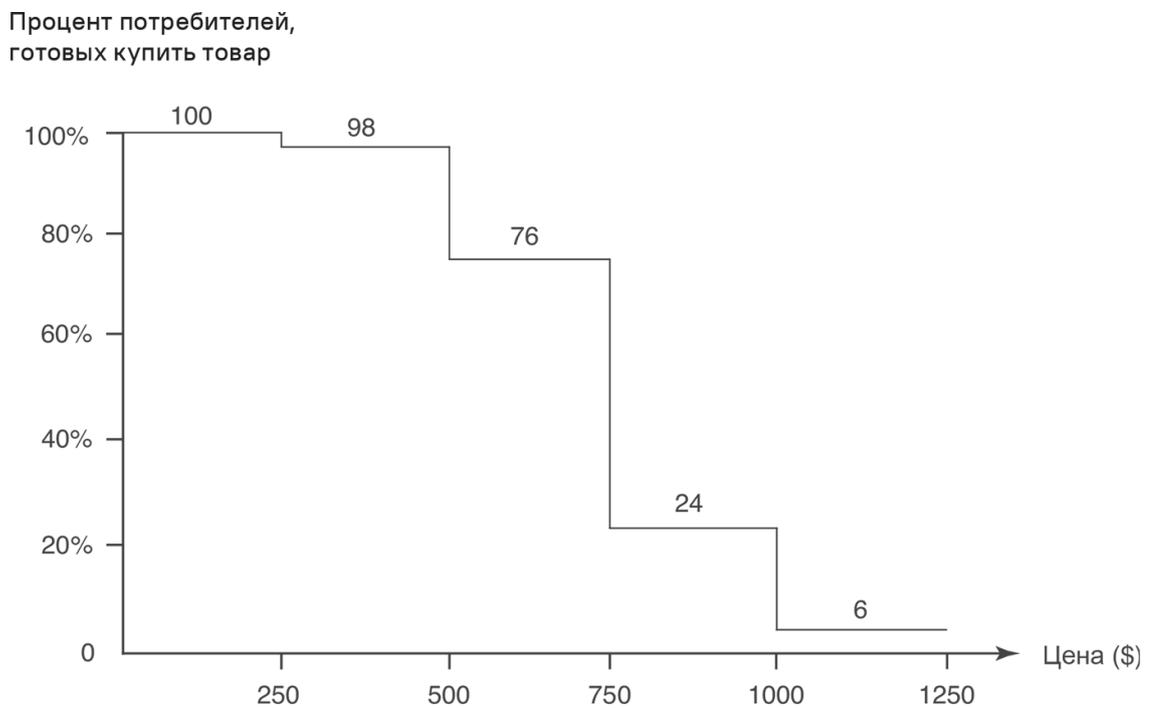


Рис. 3.13. Функции «цена-отклик», калиброванные с помощью прямых вопросов (ноутбук)

Как вариант, можно спрашивать респондентов, приобрели бы они продукт по определенным ценам. Респонденты дают серию ответов «да-нет». Неясно, что дает более достоверные

результаты: вопросы «да-нет» при заранее определенных ценах или возможность для респондентов самим назвать цену.

Прямые опросы потребителей имеют несколько достоинств и недостатков.

Достоинства

- Прямые опросы потребителей позволяют изучить вопрос желаемых цен конкретным целевым образом.
- В отличие от интервью с экспертами, прогнозы исходят непосредственно от потребителей.
- По нашему опыту, метод прямых опросов имеет более высокую достоверность для промышленных, чем для потребительских товаров. Мы всегда рекомендуем использовать прямые методы вместе с другими (в духе комплексного анализа), чтобы обеспечить перекрестную проверку достоверности.

Методы прямых опросов имеют свои ограничения с точки зрения достоверности и надежности. В частности, можно назвать следующие недостатки.

Недостатки

- Цена рассматривается изолированно, хотя в действительности клиент всегда взвешивает атрибуты цены и ценности. Прямой подход делает слишком сильный упор на цену, при этом ее влияние переоценивается.
- Вопросы о рисках ценового поведения раскрывают расхождения между тем, что потребители говорят при опросе, и тем, как они ведут себя в действительности. Возможно, здесь играет свою роль эффект престижа. Возможность, что на ответы респондентов повлияют социальные предпочтения, может подорвать достоверность опроса. Эмпирические сравнения прямых вопросов и наблюдаемого поведения рынка работают в поддержку данной скептической оценки [26–29].
- Использование прямых вопросов особенно проблематично в случае «переменное количество», поскольку потребителям, как правило, сложно количественно оценить маргинальную полезность дополнительной единицы товара.



Метод Ван Вестендорпа

Метод Ван Вестендорпа – это особая форма прямого опроса потребителей. Он основан на фундаментальной предпосылке, что готовность клиента платить можно выразить в виде максимальной цены («Я заплачу за смартфон самое большее \$400») и ценового диапазона («Я готов потратить на смартфон от \$200 до \$400»). Согласно этой предпосылке, готовность платить не обязательно предполагает конкретный ценовой пункт или справочную цену. Ее можно рассматривать и как конструкцию ценового диапазона, в духе теории ассимиляции-контраста (см. главу 4). Итак, потребитель не покупает, когда цена слишком высокая или слишком низкая.

На первом этапе использования метода Ван Вестендорпа респонденту задают четыре вопроса.

Вопрос А:

«При какой цене продукт покажется таким дорогим, что вы не станете его покупать?»

Вопрос В:

«При какой цене продукт покажется вам дорогим, но вы всё равно будете настроены приобрести его?»

Вопрос С:

«Какую цену вы сочтете приемлемой, чтобы продукт стал хорошим приобретением за такие деньги?»

Вопрос D:

«Какая цена будет слишком низкой, чтобы вы начали сомневаться в качестве продукта и не стали его покупать?»

Из ответов на эти вопросы мы выводим четыре ценовых пункта по каждому респонденту, а затем на их основе получаем кумулятивное распределение частоты. Итоговые кривые показаны на рис. 3.14.

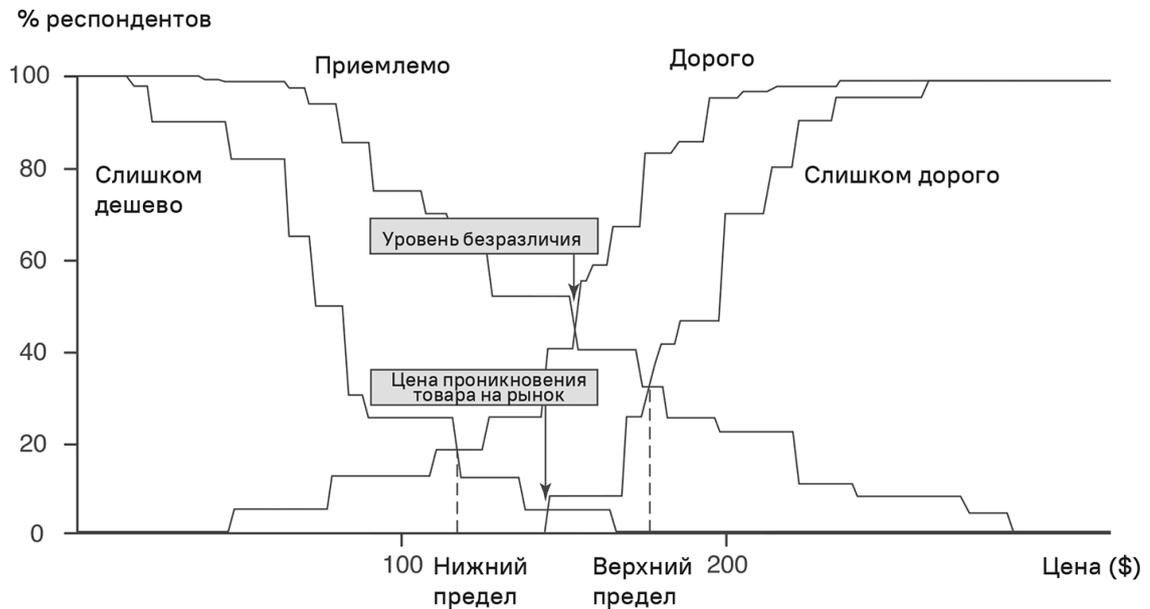


Рис. 3.14. Кривые на основе модели Ван Вестендорпа

Различные их пересечения можно интерпретировать следующим образом.

- Вопросы В (дорого) и С (приемлемо). Данное пересечение указывает на так называемую цену безразличия, при которой одинаковое число респондентов описывают продукт как «дорогой» и «приемлемый». Цена безразличия – это цена, при которой 50 % респондентов воспринимают образ продукта как сбалансированный по цене (не слишком дешевый, не слишком дорогой). С точки зрения ценового имиджа цена безразличия представляет собой род оптимального компромисса.

- Вопросы А (слишком дорого) и D (слишком дешево). Данное пересечение именуется «цена проникновения», при которой респонденты считают продукт приемлемым. Это цена, при которой самое малое число респондентов отказываются покупать товар по причине его дороговизны. Объем продаж при цене проникновения самый высокий.

- Пересечение кривых вопросов В и D определяет ценовой порог. Ниже этого предела вероятность покупки быстро снижается, поскольку качество субъективно воспринимается как низкое. Пороговое значение образует нижнюю границу соответствующего ценового интервала.

- Пересечение кривых вопросов А и С отмечает верхний порог. Выше данного ценового порога вероятность покупки быстро снижается, поскольку цена слишком высока.

Для определения практически реализуемой цены следует принять во внимание кривые вопросов В и С. Данные кривые описывают «дорогую» и «приемлемую» цены. Оптимальная цена должна попасть в этот ценовой диапазон.

Метод Ван Вестендорпа определяет не функцию «цена-отклик», а диапазон, в рамках которого многие потребители считают цену приемлемой и решают сделать покупку [28]. Готовность платить, измеряемую согласно этому методу, нельзя использовать для прецизионного

прогнозирования объемов продаж. Действительно, можно допустить, что объем будет, как правило, тем выше, чем ниже цена. Однако этот вывод не стоит обобщать на основе имеющихся данных и, конечно же, нельзя квантифицировать. Продукт может восприниматься как дорогой, и всё равно его предпочтут более дешевым вариантам. Тем не менее, если цена будет ниже «слишком дорогого» ценового пункта, можно ожидать резкого падения объемов продаж.

Метод Ван Вестендорпа обладает определенными достоинствами и недостатками.

Достоинства

- Легко применять, осуществлять и анализировать результаты.
- Подходит для определения ценовых порогов.
- Помогает установить ценовые диапазоны «слишком дорогого» или «слишком дешевого» товара.
- Обеспечивает информацию по ценам проникновения и безразличия.

Недостатки

- Риск избыточного упора на атрибут цены: цена рассматривается изолированно.
- Объемы продаж, ассоциированные с конкретными ценовыми пунктами, не поддаются квантификации, то есть невозможно определить цену максимизации дохода или прибыли.
- Следует принимать во внимание конкуренцию – хотя бы косвенным образом.

Обзор

Метод Ван Вестендорпа помогает получить представление о диапазоне цен, достижимых на данном рынке. В последние годы этому методу придается большое значение в исследованиях рынка. Но так как его результатов недостаточно для прогнозирования объема продаж, метод Ван Вестендорпа нельзя применять изолированно. Лучше использовать его для валидации других методов (например, совместного измерения).

Непрямые опросы потребителей

Непрямые опросы потребителей не предназначены для того, чтобы рассматривать цену в отрыве от прочих индикаторов. Задача этих опросов – как можно точнее воспроизвести реальную ситуацию покупки. Потребители платят не за продукт или услугу как таковые, а за удовлетворение своих потребностей.

В ситуации реальной покупки потребитель ориентируется не только на цену, но принимает в расчет субъективную полезность различных атрибутов товара. Метод совместного измерения помогает квантифицировать плюсы и минусы. Совместное измерение – это самый успешный и чаще всего применяемый аналитический метод в маркетинге. Он дает возможность одновременно оценивать полезность атрибутов товара и ценовые эффекты. Этот метод применим для широкого спектра проблем, касающихся управления продукцией и прайс-менеджмента.

Главная задача совместного измерения – ответить на вопрос: какая именно полезность и, соответственно, готовность платить ассоциируется у потребителя с данным продуктом? Респондентов не спрашивают о цене напрямую – им предлагают оценить альтернативные профили «продукт-цена». Иными словами, их спрашивают об их предпочтениях относительно различных уровней атрибутов, в том числе о ценах. Респонденты должны только указать предпочтения в представленных им комбинациях. По этим всеобъемлющим данным о предпочтениях мы можем судить о влиянии не только цены, но и атрибутов продукта в комбинациях «продукт-цена». Совместное измерение, таким образом, хорошо подходит не только для изме-

рений влияния цены на готовность купить товар, но и для квантификации полезности неценовых атрибутов.

Совместное измерение дает ответы на следующие вопросы.

- Насколько определенные улучшения качества, сервиса и дизайна значимы для потребителя в ценовом отношении?
- Какова ценность бренда с точки зрения цены по сравнению с ценностями других брендов?
- Какова готовность потребителя платить за особые аксессуары, свойства или улучшенный сервис?
- Как влияет изменение цены на субъективную полезность и предпочтения потребителей?

Совместное измерение очень важно в прайс-менеджменте. Ежегодно в мире ведутся тысячи исследований по совместным измерениям. Данный метод постоянно совершенствуется – и не только потому, что он отлично подходит для управления ценами, но и благодаря улучшенной компьютерной поддержке. Как следствие, в наше время разработано множество подходов [30–32].

Прежде чем мы обратимся к наиболее значимым вариантам использования данного метода, хотелось бы поговорить о базовой концепции, положенной в основу классического совместного измерения, и представить типичные подходы.

Чтобы измерить влияние цены на готовность купить товар с помощью совместного измерения, следует выполнить следующие шаги.

1. Определить атрибуты.
2. Определить уровни каждого атрибута.
3. Разработать анкету и использовать ее.
4. Вычислить функцию предпочтения и частичный ценностный вклад (ЧЦВ).
5. Рассчитать функцию «цена-отклик».

Это этапы анализа ценовых эффектов, которые можно перевести в ценовые рекомендации, схемы сегментации и стратегии позиционирования. Критическую важность имеют выбор атрибутов и установление их уровней. В данном процессе должно участвовать руководство компании, и, по нашему опыту, лучший формат для дискуссии – это рабочий семинар. Если возможно, суждения и мнения руководства следует дополнить опросами потребителей или фокус-групп. Здесь особенно важно задать диапазоны уровней. Диапазон не должен быть узок настолько, чтобы нельзя было охватить весь оптимальный интервал. В то же время задание уровней, которые далеки от реальности или выходят за рамки привычных клиентских интервалов, может привести к искажению результатов.

Другая проблема – это количество уровней одного атрибута. Согласно некоторым исследованиям, неодинаковое количество уровней влияет на общие результаты, так как чем больше уровней, тем выше вес отдельного атрибута. Обычно мы рекомендуем использовать идентичное или одинаковое количество уровней в расчете на атрибут. На практике, однако, это не всегда имеет смысл применительно к ценам. Зачастую исследователи намеренно берут для тестирования больше уровней цены, чем иных атрибутов. Как только атрибуты и их уровни определены, переходим к третьему этапу: принятию решения о том, как представить стимулы респонденту. В рамках полнопрофильного метода все атрибуты, и цена в том числе, представлены в каждом профиле. Иными словами, респондент всегда видит продукт в полном виде, а не частичном. В качестве альтернатив можно использовать двухфакторный метод на основе «матрицы компромиссов». В рамках данной техники респондент должен только определить компромиссный выбор, проведя сравнительную оценку двух атрибутов. С помощью декомби-

национного анализа продуктов респонденты сравнивают пару профилей, каждый из которых включает несколько атрибутов (но не все). Достоинство полнопрофильного метода состоит в том, что он близко подходит к реальному решению о покупке. Однако он и сложнее для респондента.

Совместные измерения проще выполнять, они достовернее, если опросы проводятся с помощью компьютеров и видеоресурсов.

Во-первых, компьютерная поддержка дает возможность вводить больше атрибутов и профилей. Во-вторых, можно применять несколько методов (например, прямые опросы) одновременно и встраивать профили поэтапно, например, с помощью программ декомбинационного анализа от Sawtooth Software. Анализ предпочтений и расчет частичного ценностного вклада (этап 4), как правило, проводятся по отдельным респондентам. При данном подходе можно избежать усреднения клиентских различий, а также получить данные и индикаторы для рыночной сегментации и дифференциации цен. На этапе 5 индивидуальные функции «цена-отклик» агрегируются, чтобы получить укрупненную функцию «цена-отклик».

Метод совместного измерения представлен в следующем примере.

Таблица 3.6. Атрибуты и уровни в исследовании автомобильной индустрии

Атрибут	Уровни
• Бренд	VW, Ford, Buick
• Цена	\$20 000, \$22 000, \$24 000
• Максимальная скорость	110, 120, 130 миль в час
• Расход бензина	42, 35, 28 миль на галлон

Пример профиля	
• Бренд	VW
• Цена	\$20 000
• Максимальная скорость	110 миль в час
• Расход бензина	42 мили на галлон

Автомобиль В Бренд: Ford Цена: \$ 22 000 Макс. скорость: 120 миль в час Расход бензина: 35 миль на галлон

Автомобиль С Бренд: Buick Цена: \$ 24 000 Макс. скорость: 130 миль в час Расход бензина: 28 миль на галлон
--

Рис. 3.15. Парное сравнение двух автомобилей (полнопрофильный метод)

Пример

Исследование в автомобильной индустрии

Чтобы решить проблему цены в укрупненном масштабе, мы помогли производителю автомобилей выбрать атрибуты и уровни, которые представлены в табл. 3.6. Мы обсудили и установили их совместно с руководством компании.

Каждый вариант профиля автомобиля определен на основе четырех атрибутов, которые в свою очередь имеют три возможных уровня. Это означает для целей данного исследования, что возможно сконструировать 81 (3 × 3 × 3 × 3) различных «автомобилей». Мы использовали полнопрофильный метод совместно с парными сравнениями. В каждой паре респонденты видят два «автомобиля» и указывают предпочитаемый вариант. На рис. 3.15 показано такое парное сравнение.

Автомобиль С может развить большую скорость, чем автомобиль В, однако он дороже и расход бензина у него выше. Также автомобиль В относится к другому бренду, нежели автомобиль С. Если респондент выбирает автомобиль С, это означает, что разница в брендах и более высокая скорость компенсируют высокую цену и повышенный расход бензина.

При парном сравнении респондент должен взвесить достоинства и недостатки каждого профиля по сравнению с другим. Это соответствует типичной ситуации покупки и более приближено к реальности, чем прямые вопросы насчет цены. Отклики на серию схожих парных сравнений показывают, насколько каждый отдельный атрибут важен для респондента. Далее мы можем определить, сколько полезности получает респондент от каждого уровня каждого атрибута.

Одна из проблем заключается в общем количестве парных сравнений, которые должен провести респондент. Если рассматривать в исследовании 81 потенциальный «автомобиль», это дает 3240 возможных парных сравнений. При дробном эксперименте количество необходимых парных сравнений можно существенно сократить. На практике, как правило, достаточно провести от 10 до 20 парных сравнений.

Как только данные получены, можно рассчитать частичные ценностные вклады. Это вклады каждого индивидуального уровня в общую полезность. Программное обеспечение (например, Sawtooth Software) поддерживает и сбор данных, и их анализ. На рис. 3.16 представлены примерные результаты для одного конкретного респондента.

Частичные ценностные вклады показывают, как меняется общая полезность изменений в автомобилях, если заменить один уровень атрибута на другой. Самые крупные отличия имеют место при изменении уровня атрибута «цена», а самые незначительные – когда мы заменяем уровень атрибута «самая высокая скорость». Влияние на клиентские предпочтения и решения о покупке варьируется в зависимости от атрибута.

Частичные ценностные вклады также помогают определить важность каждого атрибута.

Как правило, чем шире диапазон частичных ценностных вкладов, тем важнее атрибут. Важность w_j атрибута j определяется разницей между самым большим и самым маленьким частичным ценностным вкладом на данном уровне. Эти значения можно выразить в виде отно-

сительной важности \bar{w}_j (в процентах):

$$\begin{aligned} \text{Относительная важность } \bar{w}_j &= \\ &= \frac{\text{Важность атрибута } w_j}{\text{Суммарная важность } \sum_{j=1} w_j} \times 100\% \end{aligned}$$

В табл. 3.7 представлена абсолютная и относительная важность атрибутов. Цена представляет собой для данного респондента самый важный атрибут, за ним идут бренд и расход бензина. Высокая скорость стоит только на четвертом месте. Цена как более важный критерий, чем бренд, скорее типична для сегмента менее дорогих автомобилей среднего и малого размеров [33].

Частичные ценностные вклады можно применять непосредственно для выражения ценности дополнительных уровней атрибутов в терминах ценовых единиц. Для покупателя на рис. 3.17:

- ценность бренда VW превышает ценность бренда Ford на \$862;
- повышение граничной скорости с 110 до 130 миль в час имеет ценность \$215;
- повышение экономичности с 28 до 42 миль на галлон стоит \$554.

Здесь мы имеем линейную модель предпочтений. Чтобы определить общую полезность конкретной модели автомобиля, нужно сложить частичные ценностные вклады, показанные на рис. 3.16 для каждого соответствующего уровня атрибута. В табл. 3.8 представлен этот процесс для трех автомобилей.

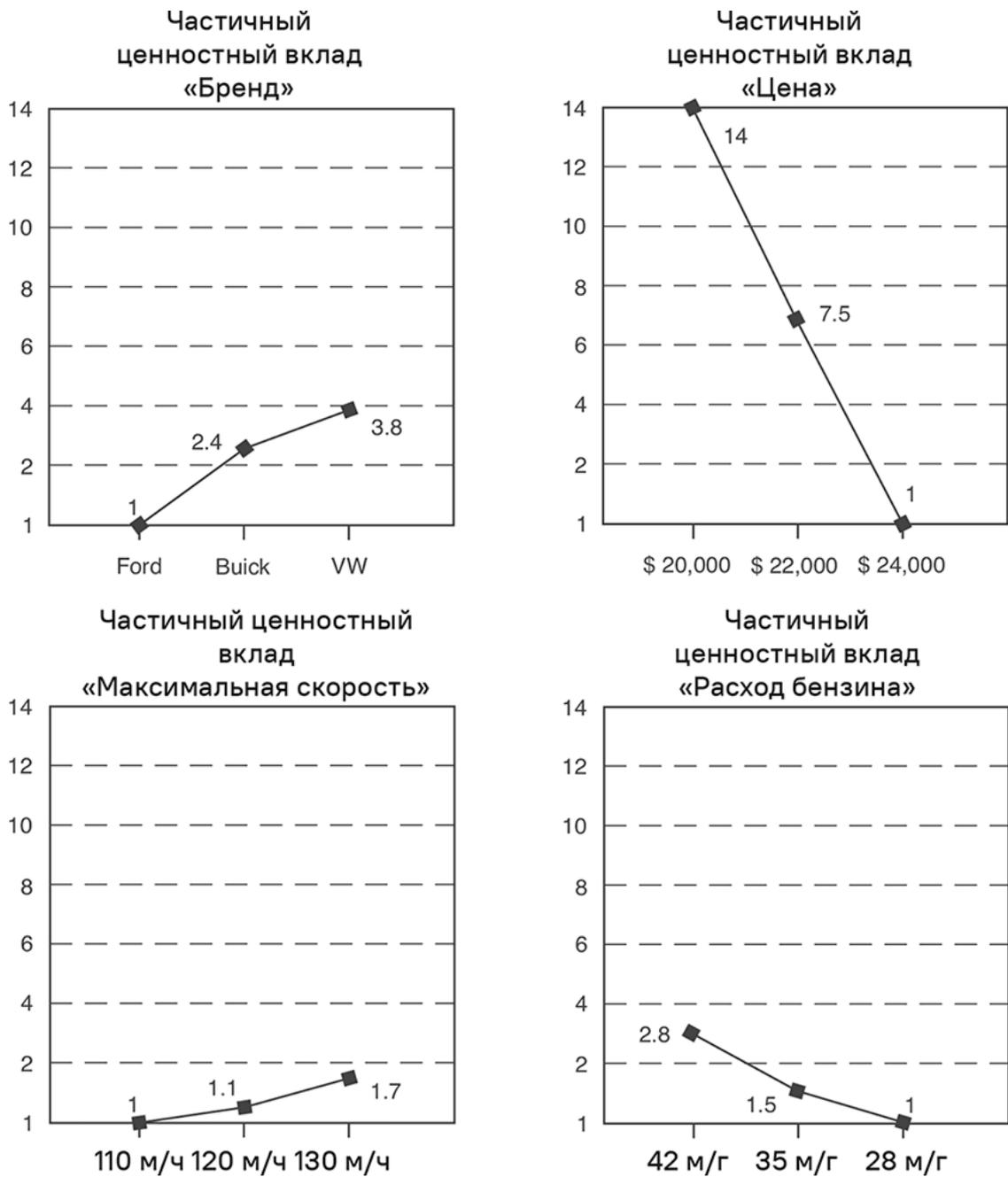


Рис. 3.16. Частичные ценностные вклады по одному респонденту

Таблица 3.7. Расчет важности атрибутов

Атрибут	Важность w_j	Относительная важность w_j
Цена	$14,0 - 1,0 = 13,0$	$13,0/18,3 \times 100\% = 71,0\%$
Бренд	$3,8 - 1,0 = 2,8$	$2,8/18,3 \times 100\% = 15,3\%$
Расход бензина	$2,8 - 1,0 = 1,8$	$1,8/18,3 \times 100\% = 9,9\%$
Максимальная скорость	$1,7 - 1,0 = 0,7$	$0,7/18,3 \times 100\% = 3,8\%$
Итого	18,3	100%

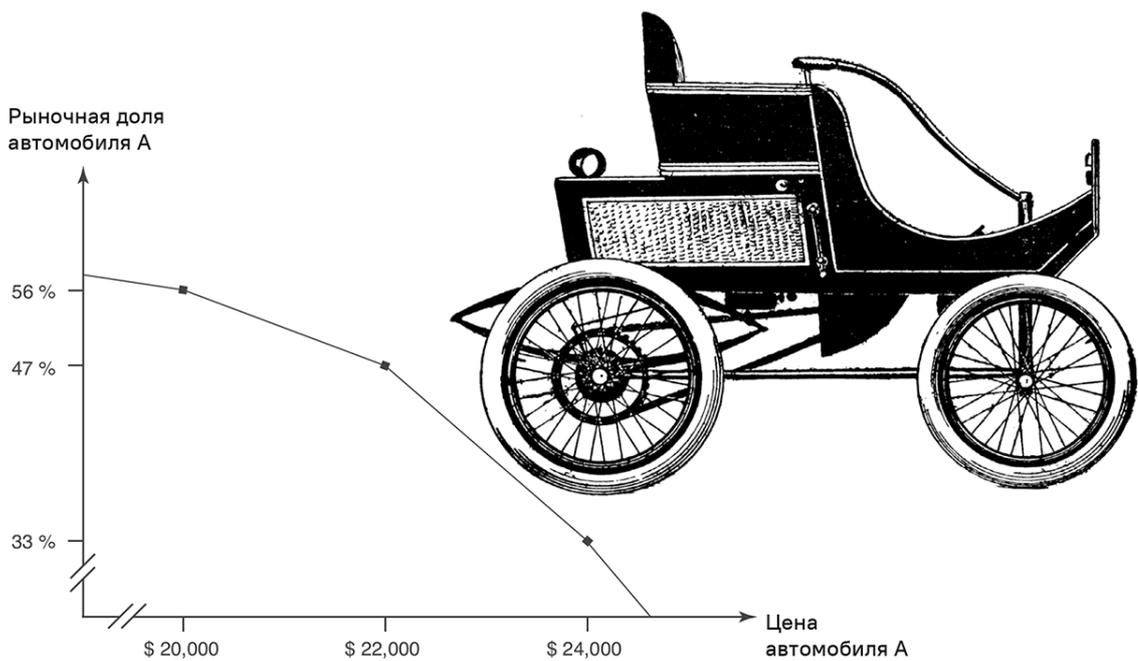


Рис. 3.17. Функция «цена-отклик» автомобиля А

Таблица 3.8. Расчет значения полезности для трех автомобилей (на индивидуальной основе)

Автомобиль А		Автомобиль В		Автомобиль С	
Уровень	Частичный ценностный вклад	Уровень	Частичный ценностный вклад	Уровень	Частичный ценностный вклад
VW	3,8	Ford	1,0	Buick	2,4
\$20 000	14,0	\$22 000	7,5	\$24 000	1,0
110 миль в час	1,0	120 миль в час	1,1	130 миль в час	1,7
42 мили на галлон	2,8	35 миль на галлон	1,5	28 миль на галлон	1,0
Полезность	21,6	Полезность	11,1	Полезность	6,1

Автомобиль А обладает самой высокой общей полезностью и, скорее всего, из трех вариантов респондент выберет его. Автомобиль С мог бы иметь более высокую полезность, чем автомобиль В, если бы его цена была на \$2000 ниже. Но здесь нет комбинации технических

новшеств, которые помогли бы автомобилям В и С превзойти автомобиль А по общей полезности. Причиной является большая разница в полезности за счет вклада атрибута «цена» и его высокой важности для потребителей.

Далее мы будем рассматривать только автомобили А, В и С для определения индивидуальных функций «цена-отклик». В этом случае мы имеем ценовое решение по принципу «да-нет».

Таблица 3.9. Расчеты рыночной доли автомобиля А и одного конкретного респондента

Цена	\$20 000	\$22 000	\$24 000
Частичный ценностный вклад атрибута «цена»	14	7,5	1
Сумма частичных ценностных вкладов без цены (автомобиль А)	7,6	7,6	7,6
Общая полезность при p_i	21,6	15,1	8,6
Общая полезность по всем профилям	38,8	32,3	25,8
Рыночная доля профиля i	56%	47%	33%

От полезности к объему продаж

Чтобы перейти от полезности к объему продаж, существуют две базовые модели. Детерминированная модель исходит из предпосылки, что будет куплен продукт с самой высокой общей полезностью. Согласно стохастической модели, значения полезности определяют вероятности покупки. В следующем примере мы используем стохастическую модель. Чтобы вывести обобщенную функцию «цена-отклик» из полезностей, используем модель притяжения. Вероятности покупки можно интерпретировать как доли рынка:

$$\text{Доля рынка } m_i = \frac{\text{Полезность модели } i}{\text{Сумма полезности всех моделей}}$$

При данном подходе мы получаем «вероятности покупки» для каждого респондента и каждого рассматриваемого продукта по трем альтернативным ценам. Этот процесс показан для выбранного респондента в табл. 3.9 и графически представлен на рис. 3.17. Когда цена растет с \$20 000 до \$22 000, доля рынка снижается с 56 до 47 % (ценовая эластичность $-1,6$). Если цена повышается с \$22 000 до \$24 000, доля рынка падает до 33 %, а абсолютная ценовая эластичность резко возрастает до $-3,3$. Мы получаем общую долю рынка, сложив результаты по всем респондентам.

Довольно реалистичный подход к определению долей рынка основан на полиномиальной logit-модели и подходит для расчета как конкретной общей полезности, так и отношения «рынок – продукты конкурентов». Если автомобили А и В имеют сходные значения полезности, то вероятность покупки будет меняться более резко, когда одна модель приобретает добавочную полезность, чем когда в отношении какой-то модели уже имеется сильное предпочтение.

Дальнейшее развитие метода совместного измерения

Теперь мы сосредоточимся на наиболее релевантных теоретических и практических подходах. Они различаются по процедуре оценки предпочтений и по выбору алгоритмов прогнозирования [31, 32, 34]. Прежде всего, мы проводим различие между следующими подходами.

- Классические – метод компромиссов и метод профилей.
- Гибридные – АСА (декомбинационный анализ) или АСВС (декомбинационный анализ, основанный на выборе).
- Моделирование дискретного выбора (DCM), совместный анализ, основанный на выборе (СВС) и совместный анализ с постоянной суммой (CSC).

Классический подход наталкивается на определенные проблемы валидности при большом количестве атрибутов. Для решения этих проблем ученые разработали гибридные подходы к совместному измерению.

Гибридные подходы сочетают в себе композиционные и декомпозиционные методы. В них применяются скоринговые модели и совместное измерение. Комбинирование двух данных подходов позволяет применять планы полного факторного эксперимента с дробными откликами к нескольким людям [30, 34]. При гибридном анализе респондентов на начальном (композиционном) этапе просят составить изолированные мнения о важности атрибутов и их уровней. На втором (декомпозиционном) этапе они оценивают выбранные комбинации атрибутов. Подобные подходы смягчают когнитивную нагрузку на респондента. Однако усилия по сбору данных здесь возрастают. Наиболее часто используемая форма гибридного совместного измерения – это АСА (декомбинационный анализ).

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.