

Глава 1

Ценообразование — магия или лотерея. Есть ли лучший способ?

Для «Lacoste», многообещающего бренда одежды, 1990-е годы выдались трудными. Требования потребителей возросли. У них появился большой выбор. Конкуренция на элитном рынке одежды достигла необычайных высот. Рост расходов на рекламу и продвижение товаров отрицательно влиял на рентабельность. В 1980-х годах лицензией на право производства товаров с логотипом «Lacoste» в США обладала компания General Mills; к концу 1990-х товарный знак в виде крокодильчика появился на рубашках, продаваемых по цене ниже 35 дол. Как выразился Джона Блум (Jonah Bloom) в статье, опубликованной в «Advertising Age», такая низкая цена удешевила бренд и заставила General Mills сократить расходы для сохранения прибыли за счет использования менее качественных материалов и менее совершенных технологий производства. Из-за ухудшения качества уменьшился объем продаж, что привело к дальнейшему сокращению расходов — и так далее по спирали.

А как поступили бы вы?

Когда в 2001 г. владельцем теряющего позиции на рынке бренда стал Роберт Сигел (Robert Siegel), бывший исполнительный директор Levi's, ему посоветовали снизить цены для стимулирования спроса. Но вместо этого он их поднял, в результате чего цена на стильные мужские сорочки достигла 69 дол., а на женские — 72. «Частью бренда является ценообразование, — сказал он. — Наше качество очень высокое». По его мнению, низкая цена не отражает качества товара и не позволяет наращивать инвестиции.

В 2004 г. объем продаж продукции под товарным знаком «Lacoste» увеличился в США на 125%, а в 2005 г., по оценкам, еще на 60%. На рынке модной одежды высокие цены очень сильно влияют на позиционирование бренда.

Цена важна для покупателя. Она позиционирует товар более эффективно и убедительно, чем любое другое средство коммуникации. Так, цена в евро стиральных машин «Miele» говорит об их исключительном превосходстве; цены на авиабилеты, вывешенные на сайте Ryanair, буквально кричат: «Никаких дешевых полетов!» В бельгийском супермаркете среди 20 незнакомых брендов вы легко определите, какие из них являются лидерами, середняками или занимают низшие позиции, всего лишь взглянув на цену.

Летом 2005 г. компания AMD (Advanced Micro Devices), производитель процессоров и конкурент компании Intel, лидера в этой области, выпустила свой самый дорогой процессор — Athlon 64 FX-57, который был позиционирован как «лучшее устройство для компьютерных игр». Его цена составила 1031 дол., т. е. на 25% превысила цену предшествующей модели — процессора FX-55, уступавшего ему по производительности лишь на 7%. Еще важнее то, что сравнимый по параметрам процессор от Intel — Premium 4 Extreme Edition 3.730 Ghz — стоил только 999 дол. «Financial Times» объясняла поведение AMD желанием повысить свой имидж производителя процессоров высшего класса с высокой ценой.

Цены вызывают эмоции. Низкие цены порождают обвинения в убыточности, демпинге и крохоборстве, а высокие — в надувательстве, нечестности и желании «ободрать покупателей как липку». Но заплатив на 40 пенсов больше за килограмм бананов «Fairtrade», понимаешь — больше денег достается тем, кто их выращивает, а потому возрастают доверие к продукту и уважение к самому себе. Исходя из этой логики, когда цены в Европе растут — это к лучшему. Более 20% бананов, продаваемых в Швейцарии, имеют торговую марку «Fairtrade». В Великобритании продажи таких бананов увеличились за 2004 г. на 40%.

Ценовая политика важна и для компании. Цены самым прямым образом влияют на величину прибыли. Об этом известно давно. В 1992 г. эксперты из компании McKinsey М. Марн и Р. Л. Роселло (M. Marn, R. L. Rosiello), проведя исследование, охватившее 2483 компании, пришли к выводу: повышение цен на 1% увеличивает текущую прибыль на 11,1%, что значительно превосходит результат от повышения на 1% постоянных расходов (+2,3%), объема продаж (+3,3%) и даже переменных расходов (+7,8%).

Рассмотрим пример с недвижимостью. Федерация строителей жилых домов (Home Builders Federation — HBF), базирующаяся в Лондоне, представила структуру затрат на жилой дом следующим образом.

Таблица 1.1. Затраты на строительство жилого дома в Великобритании (оценка HBF)

<i>Составные части</i>	<i>Доля в общей сумме затрат, %</i>	<i>Структура затрат при общей стоимости дома 200 тыс. ф. ст.</i>
Земля	40	80
Рабочие и строительство	30	60
Планирование и администрация	20	40
Чистая прибыль	10	20

Источник: Financial Times, 2005, 12 Marth.

Таким образом, если застройщик убедит покупателя заплатить за дом 202 тыс. ф. ст. вместо 200 тыс. (т. е. на 1% дороже), его прибыль увеличится на 2 тыс. ф. ст. (или на десять процентных пунктов). Незначительное изменение в цене может оказать довольно ощутимое воздействие на прибыль.

Практический пример 1.1

Как повышение цен принесло Caterpillar 250 миллионов долларов

В апреле 2005 г. компания Caterpillar из Иллинойса, производящая машинное оборудование и двигатели, сообщила о росте прибыли за первый квартал на 38%. Чистый доход достиг 581 млн (1,63 дол. за акцию) — с 420 млн (с 1,19 дол. соответственно). Выручка составила 8,34 млрд, значительно превзойдя предполагаемые 7,3 млрд дол. Как объяснили представители Caterpillar, таких результатов удалось достичь за счет большего объема продаж машинного оборудования (на 1,01 млн дол.) и двигателей (на 325 млн дол.), а также повышения цен (на 250 млн дол.) и изменения валютного курса доллара (вклад этого фактора оценивается в 102 млн дол.).

Эксперты Merrill Lynch Global Securities Research считают, что ценообразование — важный психологический фактор, способствующий

щий росту компании. Рост цен, который по прогнозу Caterpillar составит в 2005 г. примерно 5,5% (против 2,4% в прошлом году), «постепенно станет более существенной частью деятельности Caterpillar в предстоящих кварталах и еще более значимой в 2006 г.», — утверждают они.

Джим Оуэнс (Jim Owens), председатель правления и главный управляющий Caterpillar, сказал, что более оптимистичные перспективы на 2005 г. явились результатом «фундаментальной силы» ключевых рынков, на которых работает компания. Хорошее позиционирование Caterpillar позволило удовлетворить растущий спрос со стороны горнодобывающих компаний и растущего числа компаний, занятых в инфраструктурных проектах. Решение повысить цены принесло Caterpillar дополнительно 250 млн дол.

Установление правильной цены в большей степени, чем любой другой фактор, определяет успех на рынке.

Цена важна, но как определять ее?

«Ценообразование часто бывает плохо продуманным», — сходятся во мнении ведущие эксперты. Дэвид Огилви (David Ogilvy), мастер рекламы, написал в своей книге «Огилви о рекламе» («Ogilvy on Advertising»): «Цену устанавливают наугад. Обычно предполагается, что специалисты по маркетингу назначают цены на продукцию исходя из научных принципов. Но это далеко от реального положения дел». Профессор маркетинга из Гарварда Роберт Дж. Долан (Robert J. Dolan), автор книги «Power Pricing: How managing price transforms the bottom line» («Сила ценообразования: Как управление ценами преобразует итог баланса компании»), писал: «Ценообразование — главная головная боль менеджеров. Чувствуя необходимость максимально плодотворной работы в этой сфере, они, однако, меньше всего уверены, что хорошо справляются с этой задачей».

Эксперты по ценам и маркетингу консалтинговой фирмы Simon—Kucher & Partners утверждают: «Цена — главный фактор, определяющий прибыль. Между тем нет другой области, в которой столь огромный потенциал получения прибыли из-за недостатка систематического анализа остается нереализованным». В докладе консультантов McKinsey & Company за 2003 г. сделан вывод: 80—90% плохих решений в сфере ценообразования связа-