

УДК 658.8.03
ББК 65.422
М28

Перевод Т. Гутниковой

Научный редактор В. Ионов

Редактор Е. Дронова

Марн Майкл В.

М28 Ценовое преимущество / Майкл В. Марн, Эрик В. Регнер, Крейг К. Завада; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 317 с.

ISBN 5-9614-0090-5

Книга «Ценовое преимущество», написанная тремя известными экспертами из компании McKinsey & Company, — практичная и глубокая работа по вопросам ценообразования. Ценообразование — наиболее чувствительный из имеющихся у руководителя рычагов воздействия на прибыль. Незначительные изменения средних цен вызывают огромные скачки операционной прибыли, но не во многих компаниях существует упорядоченный, научный подход к ценообразованию — такой, каким он должен быть.

Авторы рассматривают современные подходы к анализу и повышению эффективности ценообразования, иллюстрируют их примерами из практики и намечают путь к ценовому превосходству. Книга предлагает логический, структурированный подход к идентификации наиболее ценных источников неиспользованных ценовых возможностей в бизнесе и является практическим руководством для руководителя.

УДК 658.8.03
ББК 65.422

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© McKinsey & Company, Inc., 2004
All rights reserved. First Published by John Wiley & Sons, Inc.
© «Альпина Бизнес Букс», перевод, оформление, 2004

ISBN 5-9614-0090-5 (рус.)
ISBN 0-471-46669-7 (англ.)

Содержание

Предисловие.....	7
Благодарности.....	11
Часть первая. ОСНОВЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ	13
Глава 1. Введение.....	15
Глава 2. Три уровня управления ценами	25
Часть вторая. ИЗУЧЕНИЕ УРОВНЕЙ	35
Глава 3. Сделка.....	37
Глава 4. Товарно-рыночная стратегия.....	59
Глава 5. Отраслевая стратегия.....	93
Часть третья. СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ	111
Глава 6. Ценообразование для новых товаров	113
Глава 7. Решения, комплекты и другие предложения-пакеты.....	133
Часть четвертая. ОТДЕЛЬНЫЕ СОБЫТИЯ	149
Глава 8. Ценообразование после слияний и поглощений.....	151
Глава 9. Ценовые войны	169
Часть пятая. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ	185
Глава 10. Информационные технологии	187
Глава 11. Правовые вопросы	207
Часть шестая. ВСЁ ВМЕСТЕ.....	223
Глава 12. Архитектура ценообразования	225
Глава 13. Перемены в ценообразовании	239
Глава 14. Случай из практики: компания Monarch Battery	255
Глава 15. Эпилог.....	273
Приложение 1. Примеры каскадов фактической цены и фактической прибыли	275
Приложение 2. Вопросы антимонопольного регулирования.....	289
Об авторах.....	315

Предисловие

Когда у нас появилась мысль написать книгу о ценообразовании, мы задали себе несколько простых вопросов. То же самое стоит сделать и нашим читателям. Почему эта книга именно о ценообразовании? Почему книгу о ценообразовании пишет именно McKinsey & Company? Почему мы пишем книгу о ценообразовании именно сейчас? Давайте начнем с ответов на эти вопросы.

ПОЧЕМУ МЫ НАПИСАЛИ КНИГУ О ЦЕНООБРАЗОВАНИИ

Хотя ценообразование является одной из наиболее важных управленческих функций, оно по-прежнему остается недостаточно понятным и наименее управляемым во многих компаниях, вполне эффективных в других отношениях. Между тем ценообразование представляет собой чрезвычайно чувствительный рычаг воздействия на прибыль, доступный руководителю: очень малые изменения средней цены приводят к огромным изменениям операционной прибыли.

За последние несколько десятилетий знания о ценообразовании и связанные концепции существенно пополнились и расширились, деловые и академические журналы регулярно публикуют статьи данной тематики. Но при этом немногие компании успешно овладели огромным потенциалом, который скрыт в эффективном ценообразовании. Даже вдумчивые руководители часто чувствуют себя беспомощными, неспособными добиться реального прогресса на этом фронте. Они иногда даже не знают, с чего начать, не говоря уже о том, чтобы полностью реализовать замечательные возможности повышения эффективности компании, скрывающиеся в ценообразовании.

Эта книга не является исчерпывающим обзором обширной, сложившейся за долгие годы исследований теории ценообразования. Наоборот, книга написана как практическое руководство для внимательного менеджера, соблазненного нереализованным потенциалом ценообразования и, возможно, расстроенного неудачными попытками заставить эту теорию работать на свой бизнес. Мы хотели представить логичный, структурированный подход к поиску наиболее ценных, неиспользуемых возмож-

ностей ценообразования, а также дать практические, иллюстрированные примерами советы по их применению.

ПОЧЕМУ О ЦЕНООБРАЗОВАНИИ ПИШЕТ MCKINSEY

За последние 20 лет ценообразование стало одной из областей, в которой нам наиболее часто приходилось работать с компаниями в Европе, Америке и Азиатско-Тихоокеанском регионе, помогая им повысить эффективность. Эти компании представляли самые разнообразные отрасли: сырьевую, производство промышленных товаров, фасованные потребительские товары, потребительские товары длительного пользования, банковские услуги, телекоммуникации, химическое производство, розничную торговлю, страхование, фармацевтику, транспорт. Только за последние пять лет для поддержки своих услуг McKinsey инвестировала более 20 млн. долларов в развитие практических знаний о ценообразовании. Известно, что наша компания разработала и развила большую часть наиболее полезных современных инструментов ценообразования: каскад фактической цены и карта стоимости — вот только два примера.

ПОЧЕМУ МЫ ПИШЕМ КНИГУ О ЦЕНООБРАЗОВАНИИ ИМЕННО СЕЙЧАС

В течение последних 10 лет мы опубликовали более 20 больших журнальных статей о специфических аспектах ценообразования. Эти статьи демонстрировали результаты нашей работы в области ценообразования, в них освещались такие вопросы, как, например, ценовое управление сделками, ценовые войны, осуществление ценовых изменений, ценообразование после слияний и ценовые стратегии для интегрированных решений. База наших знаний в этой сфере достигла уровня, когда стало актуальным и необходимым представить в одном томе всеобъемлющую целостную перспективу.

Кроме того, сейчас сложились благоприятные условия для компаний, которые стараются создать то, что мы называем ценовым преимуществом. В начале 90-х годов многие компании стремились повысить эффективность и возможности ценообразования, но, несмотря на благие намерения, большинство из них не смогло добиться реальных успехов в этой области. Организационные изменения и развитие информационных технологий (ИТ) повысили шансы на успех для компаний, пытающихся создать ценовое преимущество.

По нашему опыту, 10 лет назад менее трети крупнейших компаний по всему миру имели функциональные отделы, которые профессионально занимались ценообразованием. Когда директора пытались внедрить системный, профессиональный подход в области ценообразования, это часто заканчивалось провалом в связи с недостатком базовых навыков. Сегодня уже более 80% крупных компаний создали или начали создавать специальные ценовые отделы и все больше компаний обладают средствами, необходимыми для управления ценой и достижения отличных результатов в ценообразовании.

В начале 90-х годов многие компании просто не имели эффективных всеобъемлющих информационных систем, которые обеспечивали бы быстрый доступ к точным данным о потребителях, сделках и рынках. Успешное ценообразование — это сплав знания и информации, поэтому такие системы необходимы для проведения эффективной оценки ценообразования. Более того, хорошее программное обеспечение для ценообразования и принятия решений было практически недоступным. Даже компании с жизнеспособными базами данных должны были сами писать приложения для поддержки принятия решений по ценообразованию и финансовой отчетности, на внедрение которых нередко уходили годы.

В целом, проблемы с информационными технологиями уже не являются главным препятствием. Теперь в большинстве компаний используются функциональные информационные системы, которые могут дать как минимум базовые данные, необходимые для поддержки эффективного ценообразования. За последние годы появилось здоровое разнообразие коммерческих программ, что еще более упрощает развитие качественного ценообразования в организациях.

Помимо этих технологических и организационных сдвигов, ценообразование все чаще становится приоритетным пунктом повестки дня руководителей компаний. Это одна из немногих областей повышения эффективности, которая все еще остается неосвоенной на сегодняшний день. Поскольку во многих организациях уже было сделано самое простое — сокращение издержек, а рост спроса на многих рынках замедлился, качественное ценообразование выделяется как один из немногих незадействованных мощных рычагов, доступных менеджерам.

С учетом того, что истинное значение ценообразования все более возрастает, а организационные и технологические препоны в основном остались позади, наступило, пожалуй, самое подходящее время, для того чтобы компании всерьез занялись совершенствованием своих ценообразовательных способностей и повышением эффективности — и получили практическое руководство к действию.

СТРУКТУРА КНИГИ

Книга состоит из шести основных разделов. Часть первая определяет ценовое преимущество и объясняет, почему компаниям стоит добиваться этого редкого и ценного преимущества. Здесь также приведена всеобъемлющая схема идентификации и конечного использования возможностей ценообразования. Эта схема (три уровня управления ценами) иллюстрирует базовую мысль, проходящую красной нитью через всю книгу, и дает читателю инструмент, применимый во многих ситуациях. Часть вторая содержит довольно подробное описание каждого из трех уровней.

Части третья, четвертая и пятая, в свою очередь, обращаются к специальным вопросам ценообразования, отдельным ценообразовательным событиям, которые происходят в компаниях, и темам, открывающим более широкое поле ценообразовательных возможностей. Часть шестая посвящена практическим мероприятиям и ограничениям в процессе осуществления долгосрочных позитивных ценообразовательных перемен и содержит подробное описание конкретного случая из практики и некоторые заключительные выводы. Помимо этого, в приложениях даны полезные примеры применения основных схем, описанных в книге, и обзор ключевых моментов ценообразовательного права.

Для иллюстрации концепций, моделей и проникновения в секреты ценообразования в книге приводится ряд обезличенных примеров. Эти случаи взяты из обширной практики McKinsey, названия компаний изменены в целях сохранения анонимности стратегий и неразглашения информации о клиентах. Место и сущность представленных возможностей соответствуют действительным событиям; масштаб улучшений, описанных в этих примерах, реален.

Если не указано иначе, то, говоря о «продукте» компании, мы подразумеваем продукцию, услуги и поддержку, предлагаемые компанией потребителю. Этот условный термин позволяет нам сделать повествование менее многословным.

Благодарности

Когда больше года своей жизни проводишь, работая над книгой, сочиняя и переписывая, планируя, редактируя и вновь переделывая, трудно отблагодарить всех тех, кто на протяжении долгого времени сопровождал вас на этом пути. Но мы все же постарались выразить свою признательность за приложенные усилия всем, кто трудился вместе с нами, вдохновлял и поддерживал нас в работе над этой книгой.

Прежде всего следует отметить, что представленная читателю книга является результатом более чем двадцатипятилетнего опыта работы в области ценообразования. Этот опыт накоплен в процессе осуществления сотен проектов, в которых были заняты сотни консультантов McKinsey & Company. Мы хотели бы поблагодарить всех клиентов, которые разрешили нам принять участие в их трансформации, и всех консультантов, которые позволили нам в течение этого периода углублять наши познания.

Необходимо также признать вклад «крестных отцов» ценообразования, первыми оценивших его силу. Это Кент Б. Монро, Том Нейгл, Дэн Наймер и Арли Уокер и те, кто поддерживал развитие дисциплины ценообразования в McKinsey: Дэвид Корт, Том Френч, Роберт Гарда, Филипп Хок, Ральф Лещински, Эндрю Парсонс и Роб Росьелло. Они создали фундамент этой книги и постоянно содействовали развитию наших знаний.

Когда мы решили, что пришло время изложить наши знания на бумаге и написать эту книгу, два человека работали с нами с первого до последнего дня — от «чистого» экрана до отпечатанного тиража. Шери Айнк была нашим строгим менеджером, следившим за выполнением графика работы и сроков. Она стала мудрым советчиком по содержанию книги, подталкивая нашу мысль и помогая понять, что хотят узнать наши читатели. Роджер Малоун стал нашим верным редактором. С самого начала он направлял нас в работе и не только играл роль редактора, но и побуждал нас открыть читателям все самое лучшее в нашей фирме и в нас самих. Мы хотим поблагодарить их обоих за вклад и поддержку.

Кроме того, восемь человек сыграли ведущую роль в развитии ключевых концепций этой книги и распространении знаний посредством письменного слова. За этот вклад мы хотели бы выразить благодарность Джону Абелю (ценообразование после сделок), Скотту Андре и Роберту

Масслуайту (отраслевая стратегия), Уолтеру Бейкеру (составление профиля стоимости), Дэниэлу Достеру (ценовые решения), Дитеру Кивеллу (инструменты ценообразования и реализации), Джону Войзи (ценовые войны) и Джину Зелеку, председателю Группы антимонопольного и торгового регулирования фирмы Freeborn & Peters в Чикаго (юридические вопросы). Значительный вклад в сведения, представленные в этой книге, внесли Кевин Брайт, Хью Кортни, Дэйвид Дворин, Кристин Келли, Энди Кинчелоу, Михал Кисилевиц, Эрик Лин, Гленн Мерсер, Джейми Моффитт, Дэйвид Сэкин, Майк Шерман, Филипп Штюббе и Линда Мартин Алеги, руководитель Глобальной группы по антимонопольному регулированию фирмы Baker & McKenzie в Лондоне.

Дополнительное редакторское содействие мы получили от наших коллег из McKinsey Quarterly, в частности от Дона Берга, Стюарта Флэка и Аллана Голда, а также от Билла Фаллуна и его команды из издательства John Wiley & Sons. Мы благодарим их за участие.

Как известно, проекты такого масштаба нельзя завершить без помощи профессионалов, которые заботятся о многих деталях. Мы хотим выразить особую благодарность Мэри Терчон за организацию встреч, набор текста и общую заботу об административных вопросах. Мы также хотим поблагодарить Данику Рид за помощь в исследованиях. Наконец, мы хотели бы отметить Джэнет Клиффорд и Мэри Энн Бреж за работу с графическим материалом, форматирование и переформатирование его с целью наилучшим образом представить наши идеи читателю.

Всем тем, кого мы упомянули, кто поддерживал нас все эти годы, — наше сердечное спасибо. Хотя словами и трудно выразить нашу признательность, знайте, что они сказаны с искренней благодарностью за вашу помощь.

ЧАСТЬ

Первая

Основы ценообразования

Введение

В чем заключается преимущество вашей компании? Чем она отличается от других компаний? Что позволяет вашему бизнесу работать лучше конкурентов? Что лежит в основе повышения доходов ваших акционеров? Преимущество стоимости (закупки по лучшим ценам и эффективное производство) или преимущество сбыта (продажа продукции через лучших оптовиков и ритейлеров вашего рынка)? Преимущество технологий и инноваций? Или преимущество бренда, структуры капитала и обслуживания?

Из всех преимуществ, которых может достичь бизнес, есть одно очень мощное, доступное любой компании, но на деле его стремятся заполучить немногие, а добиваются и вовсе единицы. Это — *ценовое преимущество*.

Определение цен на товары и услуги — одна из фундаментальных функций менеджмента. Это неизбежно. Любые продаваемые товары и услуги должны иметь цену — так уж повелось. Определение цены — одно из важнейших решений, принимаемых компанией. Оно оказывает наиболее сильное влияние на прибыль. Но, как это ни странно, лишь немногие компании умеют устанавливать цены правильно. По ряду причин мало у кого есть нечто, напоминающее способность устанавливать правильные цены. Другими словами, эффективное ценообразование — это отличительное преимущество немногих компаний.

В этой книге мы подробно опишем создание и сохранение ценового преимущества, при котором отличное ценообразование позволяет акционерам получить превосходную прибыль. Но сначала давайте посмотрим, почему так важно наладить ценообразование и почему так мало компаний реализуют это преимущество.

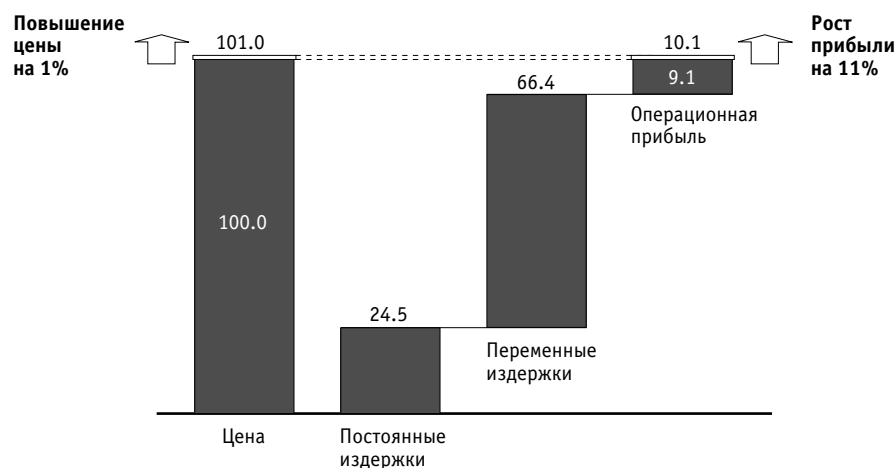
СИЛА ОДНОГО ПРОЦЕНТА

Почему же правильное ценообразование является жизненно важным? Потому что установление верной цены — самый быстрый и эффективный способ увеличить прибыль. Правильно установленная цена увеличит прибыль быстрее, чем увеличение объемов производства; неверная цена также быстро сократит ее. Как видно на рис. 1-1, ценообразование обладает поразительной силой. Здесь мы использовали усредненное значение доходов группы Global 1200 (совокупность 1200 крупнейших публичных компаний мира). Рисунок показывает, насколько быстро верная цена может создать прибыль.

Выразив цену в процентах, мы видим, что постоянные издержки (например накладные расходы, собственность и амортизация, которые не меняются при изменении объема производства) составляют в среднем 24,5% от цены. Переменные издержки (такие расходы, как рабочая сила, сырье и материалы, которые меняются вместе с объемом) — это еще 66,4%. Таким образом, получаем среднюю доходность продаж, равную 9,1%.

Глядя на средние показатели Global 1200, подумаем, что дает увеличение цены на 1%? Допустим, объем производства остался неизменным, цена поднялась до 101%, постоянные издержки по определению не изменились, а, поскольку объем не изменился, переменные издержки также остались неизменными. Однако операционная прибыль увеличилась с 9,1% до 10,1%, то есть относительный рост составил 11%.

Рис. 1-1. Группа Global 1200: усредненные экономические показатели (2002)

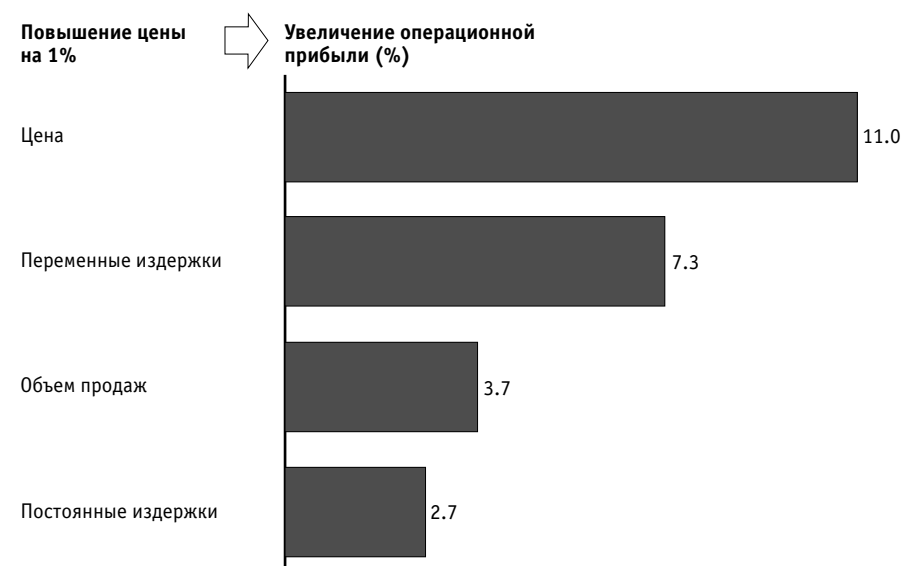


Ясно, что очень небольшое повышение цены дает огромный рост операционной прибыли. Когда вы обратитесь к вопросу создания ценового преимущества, вам, возможно, потребуется изменить свое представление о том, что такое очень малые изменения. Инициативы в сфере ценообразования, увеличивающие средние цены только на 0,25-0,5%, все равно имеют значение, так как они дают огромный рост операционной прибыли. Повышение цены на 1-2% — большая победа, значительное воздействие на прибыль. Найдите свои 3% — а это, при желании, смогут сделать многие компании, — и операционная прибыль, как видно на примере Global 1200, может подскочить более чем на 30%.

Несомненно, что ценообразование — самый важный рычаг, который может задействовать компания. На рис. 1-2 на основе усредненных показателей Global 1200 показано, как меняется операционная прибыль при изменении какого-либо из факторов на 1%.

Сокращение переменных издержек на 1% увеличивает производственную прибыль на 7,3%. Хотя это и не такой мощный инструмент, как ценообразование, но все-таки это значительный рост. Однако в последние годы большинство компаний слишком сильно жмут на рычаг переменных издержек, внедряя закупочные инициативы, управляя поставками,

Рис. 1-2. Сравнение рычагов прибыли



Использованы усредненные показатели Global 1200 (2002)

повышая производительность труда и т.п. Дальнейшее улучшение структуры переменных издержек все более усложняется.

Изменение постоянных издержек оказывает еще более слабое воздействие на производственную прибыль: снижение их на 1% увеличивает производственную прибыль только на 2,7%. В 90-е годы, прилагая усилия по снижению издержек, компании урезали и постоянные издержки, поэтому, как и в случае с переменными издержками, шансы на дальнейшее улучшение в этом плане становятся все меньше.

Чувствительность прибыли к изменению объема продаж для многих может оказаться полной неожиданностью. Рост объема продаж на 1% при неизменных ценах и издержках на единицу продукции повышает операционную прибыль на 3,7%. Это соответствует примерно одной трети силы воздействия повышения цены на 1%. Но на какой из рычагов направлены внимание и энергия отделов маркетинга и продаж? На объем продаж — несмотря на то что его влияние на прибыль намного меньше, чем повышение цены.

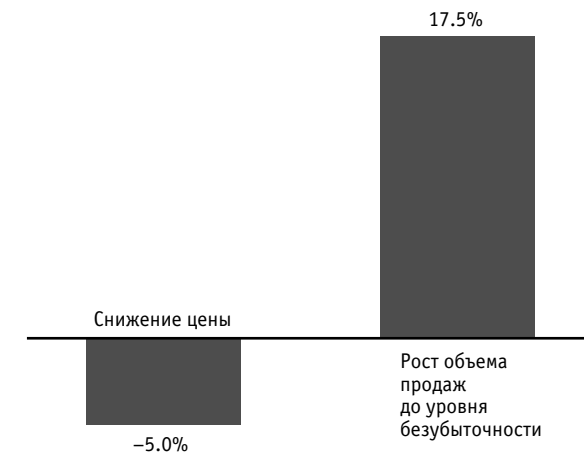
К сожалению, рычаг ценообразования — это обоюдоострый меч. Ни один из рычагов не может увеличить прибыль быстрее, чем увеличение цены на 1-2%, но в то же время ничто не обрушит прибыль быстрее, чем снижение цены на те же 1-2%. Если предположить, что ваши показатели сходны со средними показателями Global 1200, ваша операционная прибыль снизится на 11% при уменьшении средней цены всего на 1%.

СООТНОШЕНИЕ ЦЕНЫ И ОБЪЕМА

И вот мы приходим к вечному вопросу о компромиссе между ценой, объемом и прибылью: если я снижу цену, могу ли я в достаточной мере увеличить объем продаж, чтобы получить большую операционную прибыль? Рис. 1-3 показывает, как работает это соотношение — или, точнее, как оно не работает. Если компания предпринимает шаги по эффективному сокращению средних цен на 5%, какой объем продаж обеспечит безубыточность (исходя из операционной прибыли)?

При экономических показателях, сходных со средними для Global 1200, снижение цены на 5% потребует увеличения объема продаж на 17,5%, и не для увеличения операционной прибыли, а просто чтобы добиться безубыточности. Такое увеличение объема продаж маловероятно. Потому что снижение цены на 5% ради увеличения объема на 17,5% потребует ценовой эластичности $-3,5:1$. То есть снижение цены на 1% должно вызывать рост объема продаж на 3,5%. Наш опыт работы на реальных рынках показывает, что максимальное значение ценовой эластичности обычно

Рис. 1-3. Безубыточное соотношение цены и объема продаж



На основе средних показателей Global 1200

составляет только $-1,7:1$ или $-1,8:1$. В редких случаях — обычно это потребительские товары, приобретаемые под влиянием момента («импульсные» покупки), — эластичность может достигать $-2,5:1$. В реальном мире ценовая эластичность $-3,5:1$ крайне редка. Поэтому простая арифметика снижения цены для увеличения объема продаж ради роста прибыли не срабатывает. Обратите внимание на то, что вам нужно делать этот расчет с использованием показателей собственного бизнеса, чтобы проверить, как соотношение цены, объема и прибыли будет работать в ваших условиях.

Таким образом, первая причина важности ценообразования заключается в том, что прибыль чрезвычайно чувствительна к малейшим изменениям цены. Каждый процентный пункт цены — это драгоценный самородок прибыли, который нужно крепко прижимать к себе и никогда не отдавать без боя. К сожалению, торговые представители, подгоняемые системами поощрений, ради заключения контракта обычно ведут переговоры о 5%-ных скидках, специальных предложениях и других стимулах. Компании же с отличным ценообразованием — с ценовым преимуществом — очень редко позволяют этим самородкам ускользнуть.

ДАВЛЕНИЕ РЫНОЧНЫХ СИЛ

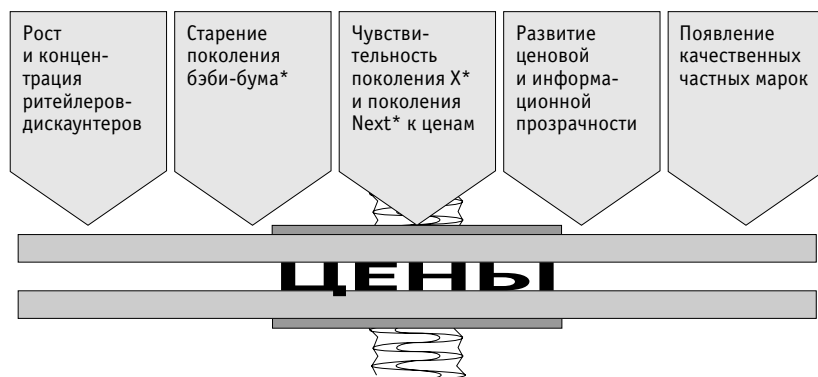
Вторая причина важности управления ценообразованием заключается в том, что компании, ведущие торговлю с потребителями или другими ком-

паниями, обычно сталкиваются с беспрецедентным давлением на цены, даже если внутри самой компании ничего не меняется. Если не предпринимать никаких шагов, эти внешние силы снизят цены и нанесут вред прибыли.

Цены на потребительских рынках находятся под давлением сочетания фундаментальных изменений в бизнесе и демографических сдвигов (см. рис. 1-4). Ритейлеры-дискаунтеры, например Wal-Mart, Home Depot и Costco, укрупняются, в отрасли все больше растет концентрация. Эти гиганты пользуются своей рыночной силой и добиваются все более низких цен от поставщиков потребительских товаров. Развитие Интернета, а также все более широкое применение этими дискаунтерами рекламы цен, облегчает покупателям поиск и сравнение цен на потребительские товары. Тем временем повышается качество фасованных товаров, обычно продаваемых под брендом розничной сети, что усиливает давление на традиционные бренды во многих товарных категориях.

На потребительский рынок влияют и демографические изменения. Бэби-бумеры, которым, по большей части, были свойственны необузданные потребительские расходы, в 90-е годы сократили объемы своих покупок — теперь они помогают своим детям получить образование, поддерживают состарившихся родителей и несут другое финансовое бремя. Следующие поколения оказались наиболее чувствительными к ценам, ведь они выросли среди ритейлеров-дискаунтеров всех мастей.

Рис. 1-4. Давление на потребительские цены



* Бэби-бум — здесь: период роста рождаемости в США после окончания Второй мировой войны. Поколение X — родившиеся в период с середины 60-х до начала 80-х годов, за ним последовало поколение Next. — Прим. пер.

Компании в сфере B2B (*business-to-business*) также ощущают давление на цены, оказываемое изменениями на рынке (см. рис. 1-5). Покупатели стали настойчивее, накопили опыт максимально возможного снижения цен поставщиками. В 90-е годы программы эффективности позволили развернуть избыточные мощности на многих рынках. Программы сокращения базы поставщиков переводят большой объем закупок на уменьшающееся число поставщиков, поэтому поднимаются ставки и растет сила клиентов на переговорах. Стала более привычной прозрачная калькуляция затрат, когда сильные покупатели настаивают на том, чтобы знать о подробностях издержек по каждому компоненту продукта, включая затраты на материалы, прямые затраты на рабочую силу и накладные расходы. С таким знанием издержек поставщика покупатели обладают преимуществом на переговорах о цене.

Более того, многие поставщики значительно сократили собственные издержки: сами стали бережливее и расчетливее — и поэтому увереннее и агрессивнее конкурируют по ценам, завоевывая клиентов. Глобальные компании делают все больше закупок по всему миру, находя лучшие цены, а затем требуют этих унифицированных низких цен от всех своих поставщиков. И наконец, так же как и при сбыте потребительских товаров, каналы сбыта B2B становятся насыщеннее и мощнее по отношению к поставщикам.

Силы, оказывающие давление на компании, которые обслуживают и отдельных потребителей, и бизнес, набирают мощь, и маловероятно, что они утратят ее в обозримом будущем. Компания, пренебрегающая ценообразованием, не развивающая активно свои способности по установлению цен и ценовое преимущество для участия в этой битве, неизбежно

Рис. 1-5. Давление на цены в сфере B2B



столкнется с тем, что цены буквально разлетятся вдребезги под действием этих сил.

ДОСТОИНСТВО ЦЕНОВОГО ПРЕВОСХОДСТВА

Последняя причина важности создания ценового преимущества в вашей компании выходит за рамки прибыли или рыночных сил и связана с духом, внутренней силой и гордостью компании. Существует истинное величие в хорошем ценообразовании. Тот, кто устанавливает цены, занимает ответственнейший пост. Он следит за тем, чтобы бизнес был справедливо вознагражден за свои продукты и услуги, превосходящие продукты и услуги конкурентов, — это и есть настоящая плата за то, что они — лучше.

Ценовое преимущество — это не вымогательство у потребителей и не использование всяческих трюков для получения незаслуженной прибыли. Наоборот, настоящее ценовое преимущество является источником гордости для организации. Самый лучший комплимент, который потребитель может сделать поставщику, — осознанно заплатить больше за товары и услуги его компании. Делая это, потребитель говорит: «Ваши цены выше, но вы достойны этого, вы лучше других производителей». Компании, не имеющие ценового преимущества, не получают вознаграждения в виде более высоких цен и часто теряют стимул — и даже способность — к сохранению своего господствующего положения.

ПОЧЕМУ ЦЕНОВОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ТАК РЕДКО ВСТРЕЧАЕТСЯ

Причины добиваться ценового преимущества убедительны, но очень немногие компании достигли в ценообразовании такого уровня компетенции, который можно было бы назвать ценовым преимуществом. В то время как многие могут приписать большую часть роста прибыли в 90-е годы, выражающегося двузначными числами, улучшенному ценообразованию, фактически этот рост базируется главным образом на сокращении издержек и повышенном спросе. Рост прибыли в этот период был слабо связан с ценообразованием, и оно в основном оставалось неиспользованной возможностью.

Ряд факторов объясняет, почему компании так плохо используют возможности, таящиеся в ценообразовании, и почему так мало компаний смогли добиться ценового преимущества:

- ❑ В экономических условиях высокого спроса и резкого сокращения издержек многие компании не чувствовали особой необходимости

в развитии передовых навыков ценообразования и использовании их для повышения прибыли.

- ❑ Компании часто не верили в то, что ценообразованием можно управлять. Считалось, что цены устанавливает или рынок, или потребитель, или неблагоприятный конкурент.
- ❑ Данных для принятия решений по ценообразованию не было, или они были устаревшими и не могли помочь принятию своевременных решений.
- ❑ Дифференциация цен и другие ценовые действия представлялись незаконными, и поэтому степень свободы ценообразования была ограничена изнутри.
- ❑ Большинству компаний было трудно обнаружить ошибки и огрехи ценообразования. Если ваш торговый представитель где-нибудь в Шотландии договаривался о цене на 5% ниже, чем следовало, это не вызывало тревоги в главном офисе.
- ❑ Ценообразователи «на передовой» часто не имели никакого стимула добиваться дополнительного процента к уровню цены.
- ❑ Руководители компаний редко принимали активное участие в процессе ценообразования.

Как мы покажем в последующих главах, эти проблемы реальны, но, если постараться, их можно преодолеть. На самом деле, барьеры для развития ценообразовательных возможностей нетривиальны, и создание ценового преимущества — это тяжелая работа. Но отдача от нее так велика, что уничтожение этих барьеров полностью оправдывает затраченные усилия.

* * *

Ценовое преимущество обладает мощным потенциалом, его можно и нужно добиваться в каждом бизнесе, но удалось это сделать немногим. Его стоит добиваться, потому что ценообразование является удивительно чувствительным рычагом, который при небольших колебаниях уровня цен вызывает огромные изменения прибыли. Как мы уже продемонстрировали, повышение цены на 1% может повысить прибыль на 11% и более. И редко когда снижение цены может обеспечить дополнительный объем продаж, достаточный для компенсации влияния снижения цены и создающий дополнительную прибыль.

Кроме того, ценовое преимущество заслуживает внимания, так как преобладающие рыночные силы — как на потребительском, так и на корпоративном рынках — оказывают беспрецедентное давление на отраслевые цены и не проявляют никаких признаков ослабления. Неспособность

инициировать сейчас действенную программу ценообразования на практике обеспечит вам падение цен на несколько процентов в год и в конечном итоге потерю большей части производственной прибыли. Наконец, достижение ценового преимущества может стать для служащих компании источником гордости и уверенности в том, что их упорный труд по созданию качественных продуктов и услуг оценивается по достоинству.

ГЛАВА 2

Три уровня управления ценами

Как мы видим, причины бороться за ценовое преимущество, как экономические, так и прочие, достаточно убедительны. Но в большинстве компаний уже само разнообразие аспектов ценообразования может сделать настоящей проблемой даже постановку вопроса о том, с чего начать.

Вопросы ценообразования редко просты и изолированы, наоборот: они сложны и связаны с разными сторонами бизнеса. Даже решения о ценообразовании, которые кажутся чисто тактическими, часто имеют стратегическую подоплеку: влияние на другие цены, других потребителей и даже на конкурентов. Упущенные возможности (см. три примера ниже) помогают подчеркнуть присущие ценообразованию широту и разноплановость.

- ❑ Компания, производящая провода специального назначения, не поняла, что закрытие большого завода-конкурента в Европе вызвало нехватку продукции во всей отрасли. Повышение цен как минимум на 10% было бы оправдано, но компания упустила эту возможность.
- ❑ Фирма — производитель бытовой электроники установила заниженную цену на свой новый CD-плеер, потому что не учла, что потребители очень высоко оценили особые свойства и дизайн новой модели.
- ❑ Поставщик автокомплектующих непреднамеренно продавал товары некоторым из своих самых мелких клиентов по чистым реализованным ценам, которые были ниже цен на те же товары для самых

крупных клиентов. Почему? Поставщик упустил из виду систему дополнительных скидок, которая включала скидки за скорость оплаты и выплаты по специальным программам.

В то время как каждый из этих случаев ясно демонстрирует некоторые ошибки ценообразования, основные проблемы кажутся совсем иными — и так оно и есть. Одна из реальных проблем достижения успеха в ценообразовании — это определение территории. Понятие «цена» означает разное для разных людей. В зависимости от своего статуса (образование, специальность, другие факторы) люди понимают его по-разному.

У экономистов слово «цена» вызывает образы пересекающихся кривых спроса и предложения и растущих или падающих ценовых индексов. Они думают об общих уровнях цен в отрасли, используют микроэкономику для прогнозирования трендов рыночных цен. Экономистов крайне заинтересовала бы возможность ценообразования, упущенная в нашем примере изготовителем проводов, который не смог воспользоваться дефицитом, вызванным закрытием конкурирующего завода.

Маркетологи тоже играют в эту игру, но видят ее совсем в ином свете. Для них главной силой является восприятие потребителя или, точнее, то, как потребители сравнивают преимущества их продукта с преимуществами продуктов конкурентов. Если продукт или услуга превосходят конкурирующие, маркетолога заботит определение общей ценовой премии, которую продукт заслуживает на рынке. Если продукт уступает по качеству, маркетолог беспокоится о том, как рассчитать необходимую ценовую скидку по сравнению с продуктом-конкурентом или как улучшить предложение продукта, чтобы он продавался по более высокой цене. Конечно, маркетолога заинтересует проблема ценообразования в компании из примера 2, которая каким-то образом недооценила позитивную реакцию рынка на свой новый CD-плеер.

И наконец, хотя смекалистые торговые представители принимают концепции микроэкономики и рыночного позиционирования, они думают прежде всего о том, как выйти на правильную цену сделки с отдельным потребителем, то есть договориться о подходящей цене, скидках, зачетах, условиях, сроках и других моментах, определяющих каждую сделку. Большинство сотрудников отделов продаж немедленно поняли бы проблему поставщика автозапчастей, который, похоже, не уловил смысла в различиях между ценами сделок с разными потребителями.

Итак, у кого же верный взгляд на ценообразование? У экономистов, которые ориентируются на отраслевые цены, основанные на балансе спроса и предложения? У маркетологов, которые думают об адекватной на фоне

конкурентов цене? Или у торговых представителей, которым важно определить верную цену сделки с каждым конкретным клиентом?

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД

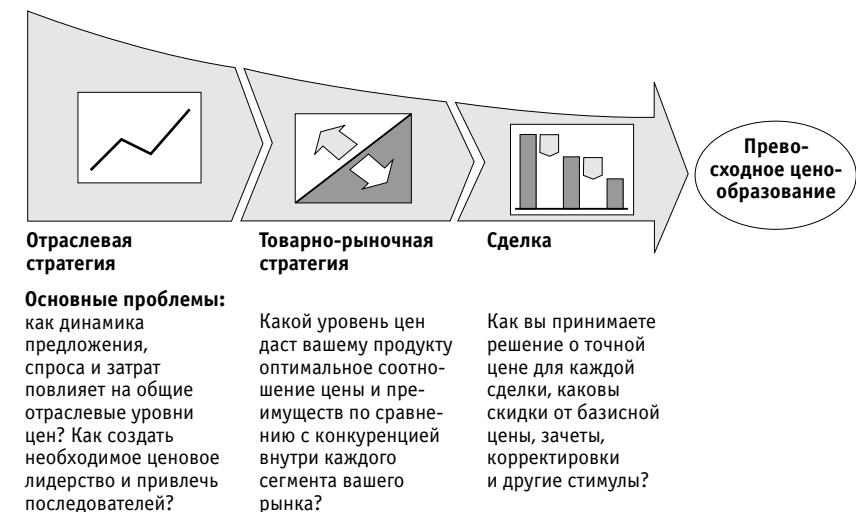
На первый взгляд, каждая из этих групп обращена к разным аспектам ценообразования. Но действительно ли они никак не связаны друг с другом? Как раз наоборот. Каждая точка зрения — неотъемлемая часть общей ценообразовательной динамики. Они поддерживают друг друга и определяют те уровни, на которых компании, достигшие реальных успехов в ценообразовании, занимаются вопросами, возможностями и опасностями ценообразования. Понимание *трех уровней управления ценами* (см. рис. 2-1) есть первый шаг к решению проблемы управления ценой.

В последующих главах мы подробно рассмотрим каждый уровень, но сначала устроим обзорную экскурсию по данной схеме.

ОТРАСЛЕВАЯ СТРАТЕГИЯ

На первом уровне управления ценами рассматриваются общеотраслевые цены. Основной вопрос заключается в том, как множество факторов — предложение, спрос, издержки, регулирование, технологические сдвиги, действия конкурентов и т.п. — воздействуют на цены в отрасли.

Рис. 2-1. Три уровня управления ценами



Компании, которые добились успеха на этом уровне, имеют лучшее по сравнению с конкурентами представление об отраслевых тенденциях и их движущих силах. Они целенаправленно стараются понять, каков вектор движения отраслевых цен в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Они развивают основанное на фактах понимание имеющихся на рынке предложения и спроса, а также изучают влияние на них рыночных факторов.

Превосходство в отраслевом ценообразовании требует не только глубокого знания своей собственной компании, но и понимания того, как ваши действия повлияют на рыночные цены и конкуренцию. Мощности, структура затрат, капиталовложения, расходы на исследования и разработки и стремление других компаний к росту — вот некоторые составляющие общей картины. К тому же необходимо оценить потенциал новичков, выходящих на рынок.

Собрав все эти знания, компании смогут прогнозировать тенденции отраслевых цен и действовать активно и сознательно, перестав быть орудием в невидимых руках рынка. Они смогут своевременно менять тактику и пользоваться преимуществом своего понимания, например, избегая долгосрочных сделок с фиксированной ценой накануне ожидаемого подъема рыночных цен. И наконец, они смогут конструктивно влиять на динамику цен в отрасли: они знают, когда наступит подходящий момент поднять цены (или верно следовать за конкурентом), а когда этого делать не стоит.

Более тщательный контроль на этом уровне позволил бы компании — производителю проводов из примера 1 раньше обнаружить дефицит и быстро поднять отраслевые цены. Отсутствие бдительности в отраслевой стратегии управления ценами стоило компании трех процентных пунктов цены в течение года и упущенной возможности увеличить операционную прибыль на 36%.

ТОВАРНО-РЫНОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ

На втором уровне управления ценами основным вопросом является позиционирование цен относительно конкурентов, базирующееся на соотношении цены и преимуществ продукта. Какой ценовой уровень, по мнению потребителей, оптимально позиционирует вас в каждом сегменте обслуживаемого вами рынка? Здесь ценовые действия обычно достаточно заметны и потребителям, и конкурентам. На этом уровне вы открыто устанавливаете, например, преysкурантные цены, базисные цены или целевые цены, сообщая рынку то, что вы думаете о стоимости своего продукта по

сравнению с предложением конкурентов. Ключевое понятие здесь — восприятие потребителя. Если вы не поймете, как потенциальные потребители воспринимают преимущества вашего продукта по сравнению с конкурирующим, вы сможете только гадать, устанавливая преysкурантные или базисные цены. Вы не будете знать, какую премию к преysкурантной цене или какую скидку от преysкурантной цены установить по сравнению с конкурентом. Существует много исследовательских инструментов, которые помогают определить и измерить потребительское восприятие. О них мы поговорим в следующих главах.

Компании, преysпевающие на этом уровне, изучают то, как потребители воспринимают их продукты и цены на них. Они постоянно следят за тем, как потребители воспринимают конкурентов, а также их самих и как это меняется от сегмента к сегменту. Зная это, компании стремятся к оправданной наценке, оптимальному соотношению цены и преимуществ для каждого потребительского сегмента и избегают деструктивной ценовой конкуренции.

Компания — производитель бытовой электроники из нашего примера потерпела неудачу на уровне товарно-рыночной стратегии при выпуске нового CD-плеера. Если бы она понимала, как потребители воспринимают преимущества нового плеера, она могла бы установить преysкурантную цену на 4% выше, не жертвуя объемом продаж.

СДЕЛКА

Главный момент третьего уровня управления ценами — это решение о точной цене, назначаемой для каждой конкретной сделки с потребителем. Другими словами, какие скидки, зачеты, условия оплаты, бонусы и другие стимулы применить к преysкурантной цене, базисной цене или целевой цене, установленным на уровне товарно-рыночной стратегии. Для большинства компаний это уровень ценообразования, требующий наибольших временных затрат, системно- и энергоинтенсивный. Это уровень, где создается цена, которую видит потребитель, и в конечном итоге — чистая выручка, которую реализует компания. В большинстве компаний это требует сотен и даже тысяч принимаемых ежедневно индивидуальных решений о цене, обычно на разных уровнях организации.

Лучшие компании на уровне сделки преодолевают эти сложности и начинают понимать экономику каждой сделки и каждого потребителя. Они полностью отвечают за каждую скидку и каждый пункт затрат на обслуживание, которые влияют на привлекательность сделок. Они знают, какой тип потребителей и сделок им больше подходит, и активно ищут их. Они

знают, какие клиенты и сделки плохо работают и почему, и предпринимают активные шаги по исправлению ситуации (вплоть до отказа от таких сделок и разрыва отношений с клиентом).

Если бы производитель автокомплектующих был более дисциплинированным на уровне сделки, излишняя скидка для мелких клиентов сразу стала бы очевидной и была бы ликвидирована. Более строгий контроль и отслеживание каждой сделки с полной отчетностью по всем скидкам после выставления счета увеличили бы среднюю цену реализации на 5% с минимальными потерями для продаж.

ВЗАИМОЗАВИСИМАЯ ИЕРАРХИЯ

Существует естественная иерархия трех уровней управления ценами. Отраслевой уровень — наиболее общий, ориентированный на ценовые проблемы, оказывающие воздействие на всю отрасль. Уровень товарно-рыночной стратегии подразумевает более узкую сферу, сфокусированную на конкретной стоимости потребительских сегментов, в частности на установление прейскурантной или базисной цены по сегментам. Уровень сделки — это микроскопические детали отдельных сделок и потребительского ценообразования.

Эти три уровня взаимосвязаны. Отраслевые цены дают постоянный фон, на котором принимаются ценовые решения на уровне товарно-рыночной стратегии. В свою очередь, уровень товарно-рыночной стратегии — это стартовая точка для ценообразования на уровне сделки, где определяются прейскурантные цены, из которых вычитаются скидки с суммы счета и дополнительные скидки.

Компании, создавшие ценовое преимущество, на каждом из этих трех уровней обычно действуют лучше конкурентов. Более того, они лучше управляют движением цен между тремя уровнями, проверяя, чтобы действия, предпринимаемые на одном уровне, поддерживали цели на других. Например, когда ожидается повышение цен (отраслевая стратегия), они не выводят на рынок продукты по низкой цене (товарно-рыночная стратегия), которые могли бы оказать давление вниз на рынок, или будут осторожны, чтобы не сделать больших скидок (сделки), при запуске нового продукта, нацеленного на премиум-сегменты рынка (товарно-рыночная стратегия).

Благодаря существующей взаимосвязи, три уровня помогают перевести обширный и порой обескураживающий набор ценовых проблем, с которыми сталкиваются компании, в более управляемые подкатегории. Когда с ценообразованием возникают проблемы, вопрос о том, какой ценовой

уровень наиболее релевантен в данном случае, может дать верное направление дискуссии и полезный контекст для поиска решения. Ясно, что вопрос, затрагивающий отраслевое ценообразование, должен рассматриваться в ином ракурсе, чем тот, который связан только с конкретной сделкой.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Где среди этих уровней находится возможность ценообразования для вас? У каждой компании есть свои приоритеты, связанные с ее уникальной ситуацией. Ниже приведены вопросы, которые помогут менеджерам точно идентифицировать неиспользуемую возможность ценообразования, которая только и ждет, чтобы ее открыли.

ОТРАСЛЕВАЯ СТРАТЕГИЯ

- ☐ Имеются ли у вас обоснованные прогнозы общих ценовых тенденций в отрасли на ближайшую, среднесрочную и долгосрочную перспективу? Разделяет ли компания ваши взгляды? Насколько рыночное ценообразование соответствует этим прогнозам? Насколько точны эти прогнозы с исторической точки зрения?
- ☐ Выработан ли у вас механизм оценки специфических рыночных проблем (например технологических сдвигов, расширения и сокращения мощностей, изменения затрат на компоненты и сырье, изменения спроса) и их вероятного воздействия на отраслевые цены?
- ☐ Пытались ли вы повышать цены в своей отрасли? Если да, то как принималось решение о том, когда и на сколько поднять цену? Удачным ли было это решение? Последовали за вами конкуренты? Есть ли в вашей отрасли пример ценового лидера и его последователей?

ТОВАРНО-РЫНОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ

- ☐ Внимательно ли вы изучили отношение потребителей или вы полагаетесь на чутье и рассказы сотрудников отделов продаж? Помогло ли ваше исследование понять потребительские сегменты и, в частности, то, какие атрибуты больше всего ценятся в каждом из них, какое место каждый сегмент занимает по сравнению с другими и как в каждом из сегментов товары группируются по наиболее значимым атрибутам? Вносила ли ваша компания коррективы в цены, основываясь на этом понимании?

- ☐ Имеется ли у вас полезная привычка собирать и синтезировать данные о ценах конкурентов и ситуациях, когда ваш бизнес одержал победу или проиграл?
- ☐ Существуют ли на ваши продукты премии или скидки, которые оправдывают себя по сравнению с ценами конкурентов? Понимаете ли вы, как они меняются от одного потребительского сегмента к другому, и влияет ли наличие таких премий или скидок на уровень и структуру цен?

СДЕЛКА

- ☐ Отслеживаете ли вы работу цен по каждой сделке, включая все скидки, зачеты, выплаты и другие стимулы, независимо от того, отражены они в счете или нет? Представлены ли эти показатели работы цен в агрегированном виде или их можно рассмотреть по отдельным сделкам, потребителям или сегментам?
- ☐ Осознаете ли вы, насколько сильно варьируются чистые реализованные цены? Знаете ли вы, какие потребители или сегменты регулярно платят наибольшую или наименьшую цену нетто? Есть ли в вашей компании программы для привлечения лучших клиентов или отказа от худших?
- ☐ Определены ли четко полномочия тех, кто принимает решение о предоставлении скидок, и насколько строго соблюдаются эти правила?
- ☐ Есть ли у ваших сотрудников отделов продаж и маркетинга денежные или иные стимулы к тому, чтобы добиваться более высоких цен сделок?

В следующей части книги описаны три уровня управления ценами. Мы более подробно рассмотрим каждый уровень, расскажем об основных аналитических инструментах, применяемых на каждом из них, и приведем ряд реальных случаев из практики, чтобы проиллюстрировать подходы для каждого уровня. Уровни будут рассмотрены в обратном порядке, начиная с нижнего — уровня сделки. Этот уровень наиболее широко применим для компаний и отраслей и часто быстрее всего оказывает позитивное влияние на работу цен. Многие из примеров приведены в обезличенном виде из соображений конфиденциальности, но все они представляют реальные усилия компаний, пытавшихся добиться ценового преимущества.

* * *

Круг проблем, которые подпадают под зонтик ценообразования, может оказаться слишком широким и пугающим; многие компании, искренне желающие создать ценовое преимущество, сталкиваются с трудностями при разрешении этих проблем. Три уровня управления ценами помогут логически разделить широкий спектр вопросов ценообразования, существующих в большинстве компаний, на более управляемые и доступные составные части.

Три уровня: отраслевая стратегия, товарно-рыночная стратегия и сделка — развиваются в направлении от широких отраслевых вопросов ценообразования к узко специфическим вопросам отдельного потребителя или сделки. Компании, которые добились ценового преимущества, при рассмотрении проблем ценообразования сначала определяют, к какому из этих трех уровней относится вопрос. Затем, при обращении к каждому конкретному вопросу, они используют соответствующие данному уровню аналитические модели, подходы и мышление.

ЧАСТЬ

Вторая

Изучение уровней

Уровень сделки — это наиболее детализированный уровень управления ценами. Здесь критическим является вопрос о том, как управлять точной ценой каждой сделки, то есть какие применить скидки, зачеты, выплаты, условия, сроки, бонусы и другие стимулы с преysкурантной или целевой цены. Внимание на уровнях отраслевой и товарно-рыночной стратегий направлено на более общие вопросы общеотраслевого уровня цен и относительного положения цен в отрасли. Фокус же на уровне сделки — почти микроскопического свойства: от потребителя к потребителю, от соглашения к соглашению, от сделки к сделке.

Цель управления сделкой — получить верную и наилучшим образом реализуемую цену для каждого заказа или сделки. Ценообразование в сделках — это игра мелочей, где каждый день сотни и даже тысячи решений по цене для каждого конкретного потребителя (и даже по каждой конкретной позиции счета) определяют успех или неудачу, где компании сделка за сделкой получают или теряют проценты маржи прибыли. Но большие объемы сделок, их сложность, недостаток внимания со стороны руководства, несовершенство управленческой отчетности и отсутствие отлаженных стимулов — все это способствует потере возможностей ценообразования на уровне сделки.

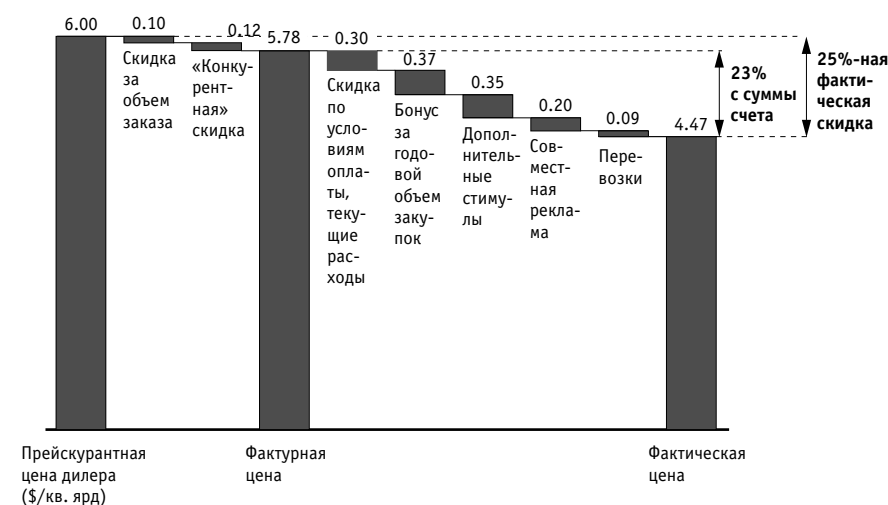
Уже только объем и сложность сделок часто создают для редкого заинтересованного руководителя дымовую завесу, которая затрудняет, если вообще не исключает, понимание происходящего на уровне сделки. Информационные системы очень часто не дают сведений о работе цены сделки или приводят только средние цены, которые не проливают света на упускаемые раз за разом возможности ценообразования. И еще реже

встречаются системы поощрения, которые действительно вознаграждают сотрудников отделов продаж и маркетинга за отличные результаты в ценообразовании по каждой сделке. На деле многие подходы к стимулированию с их вниманием к общему объему продаж не поощряют сотрудников принимать на себя риск в борьбе за сокращение потерь процентных пунктов цены на уровне сделки.

КАСКАД ФАКТИЧЕСКОЙ ЦЕНЫ

На уровне сделки слишком много компаний пользуются неверной или неполной мерой цены. Большинство из них сосредотачивают энергию менеджмента на преysкурантной или фактурной цене, и им не удается управлять всем набором элементов, влияющих на конечную цену сделки. На рис. 3-1 показаны составные элементы цены для компании, продающей линолеум в больших рулонах национальным, региональным и местным ритейлерам, торгующим напольными покрытиями, которые, в свою очередь, перепродают его для обустройства жилых и коммерческих помещений. Отправной точкой является преysкурантная цена дилера — 6 долларов за квадратный ярд линолеума. Из этой преysкурантной цены вычитают скидку за объем заказа (с общей суммы заказа) и «конкурентную» скидку (дискреционная скидка, о которой договорились до принятия заказа) и получают фактурную цену — 5,78 доллара за квадратный

Рис. 3-1. Компания — производитель напольных покрытий: каскад фактической цены



ярд. Именно эта цена вписана в счет, выставленный за заказ ритейлеру. Для компаний, которые следят за работой цен, фактурная цена является наиболее часто применяемой мерой.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СКИДКИ

Почти во всех B2B-компаниях и в большинстве потребительских бизнесов процесс ценообразования не заканчивается на фактурной цене. Обычно существует ряд составных элементов ценообразования, появляющихся после фактурной цены, которые существенно влияют на выручку от сделки с потребителем (см. врезку).

После вычитания этих специфических для каждой сделки дополнительных скидок из фактурной цены, получаем так называемую фактическую цену — выручку, которая фактически попадает в карман компании после сделки для покрытия затрат и вклада в прибыль. Фактическая, а не фактурная и не преysкурантная цена — вот показатель привлекательности ценообразования по сделке.

На рис. 3-1 показана серия дополнительных скидок и зачетов, которые снижают фактурную цену до уровня фактической цены для нашего изготовителя напольных покрытий. Компания давала дилерам скидку в 2% от фактурной цены по условиям оплаты, если они оплачивали счет в течение 30 дней, а также несла издержки по дебиторской задолженности, ожидая оплаты. Компания предлагала бонус за объем, выплачиваемый по итогам года и составляющий до 8% от общих закупок дилера по счету. Ритейлеры получали финансирование для поддержки рекламных мероприятий в магазинах, а также зачеты за совместную рекламу (до 4% фактурной цены), если они представляли продукцию изготовителя напольных покрытий в местной газете и других средствах массовой информации. Также компания оплачивала затраты на перевозку и доставку всех заказов, сумма которых превышала установленное значение. Взятая по отдельности, ни одна из этих дополнительных скидок не оказывала серьезного влияния на экономику сделки. Однако все вместе они составляли до 23% дополнительного снижения выручки от фактурной до фактической цены. Как видно на рис. 3-1, товар, на который была установлена цена 6 долларов за квадратный ярд, в конце концов продавался в среднем по 4,47 доллара за квадратный ярд, что составляет менее 75% начальной преysкурантной цены. Это 25%-ное снижение преysкурантной цены дилера до фактической цены продажи называется *фактической скидкой*.

Фактические цены могут оказаться непростым делом даже для опытного менеджера, действующего из лучших побуждений. Системы бух-

ТИПИЧНЫЕ СТАТЬИ, ПО КОТОРЫМ ПРЕДОСТАВЛЯЮТСЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СКИДКИ

Список дополнительных скидок, снижающих фактическую цену, реализуемую поставщиком, может быть длинным. Среди наиболее употребимых выделим следующие:

- ☐ Годовой бонус за объем: бонус, выплачиваемый в конце года потребителям, если были достигнуты определенные объемы закупок.
- ☐ Скидка за скорость оплаты: вычет из фактурной цены, если оплата совершается быстро, например в течение 15 дней.
- ☐ Затраты на консигнацию: стоимость фондов при передаче товаров на консигнацию ритейлеру или оптовику.
- ☐ Зачет за совместную рекламу: сумма, обычно выплачиваемая как процент от продаж, для поддержки марки изготовителя местной рекламой, которую проводят ритейлеры или оптовики.
- ☐ Выплаты за конечного пользователя: выплата ритейлеру за продажу товара со скидкой конкретному потребителю, часто крупному или национальному клиенту.
- ☐ Перевозки: затраты поставщика на транспортировку товара потребителю.
- ☐ Фонды на развитие рынка: скидка, стимулирующая продвижение продаж в конкретном сегменте рынка.
- ☐ Дополнительные стимулы, не включаемые в счет: маркетинговые стимулы, например дополнительные выплаты ритейлерам за каждую проданную единицу в течение определенного периода «раскрутки».
- ☐ Скидка за онлайн-заказы: скидка, предлагаемая потребителям, размещающим заказы в Интернете или Интранете.
- ☐ Штрафы за невыполнение условий: скидка, о которой продавец договаривается с покупателями, применяемая, если продавец не выполняет некоторых условий, например по уровню качества или срокам поставки.
- ☐ Стоимость дебиторской задолженности: стоимость фондов с момента выставления счета до получения оплаты.
- ☐ Выплаты за размещение: сумма, выплачиваемая ритейлеру за обеспечение постоянного объема полочного пространства и позиционирования товара.
- ☐ Выплаты за создание запасов: сумма, выплачиваемая оптовикам или ритейлерам за совершение крупных закупок и создание товарных запасов, часто перед сезонным ростом спроса.

галтерского учета часто не приспособлены для того, чтобы группировать информацию о многочисленных дополнительных скидках по отдельным потребителями или по сделкам. Например, скидки по условиям оплаты оказываются погребенными в счетах, зачеты за совместную рекламу часто включаются в общий рекламный бюджет компании-продавца, а перевозки для конкретного потребителя смешиваются с остальными расходами на грузовые перевозки. Поскольку вся эта информация обычно собирается в «центре» и учет ведется в целом по компании, менеджерам на местах трудно анализировать скидки и цены (не говоря уже о том, чтобы управлять ими) в каждой конкретной сделке и для каждого конкретного потребителя (см. в главе 10 описание последних технологических успехов, которые упрощают отслеживание ценообразования по сделкам).

КАСКАД ФАКТИЧЕСКОЙ ЦЕНЫ

Общая картина, которую мы видим на рис. 3-1, показывает, как выручка снижается от преysкурантной до фактурной, а затем — до фактической цены. Эта схема называется *каскадом фактической цены*. Каждый элемент каскада фактической цены — как скидки с суммы счета, так и дополнительные скидки — представляет собой утечку выручки. Снижение цены от фактурной до фактической на 23% для компании, производящей непольные покрытия, может показаться большим, но такие цифры — не исключение из правил. В недавно исследованных ситуациях у клиентов McKinsey среднее снижение фактурной цены до фактической составило: 24% у компании — изготовителя хлопьев для завтрака, 38% у компании — провайдера коммуникационных услуг, 47% у производителя мебели и 72% у поставщика электрических контрольных устройств. Конечно, структура и составные части каскада фактической цены будут разными для разных компаний и в разных отраслях (в Приложении 1 даны примеры каскадов для ряда компаний).

Ценообразование становится гораздо более интересным, если подходить к нему с учетом каскада фактической цены. Совершенно неожиданно ценообразование становится чем-то большим, чем просто установление преysкурантных цен и стандартных скидок. Степень свободы ценообразования распространяется на управление всеми составными частями каскада фактической цены. Вспомните о влиянии повышения цены на 1%. С точки зрения каскада фактической цены, у компаний гораздо больше мест, где можно поискать этот драгоценный процент. Если вы изыщите возможность повышения на 1% в любом из элементов каскада фактической цены — или в скидках с суммы счета, или в дополнительных скид-

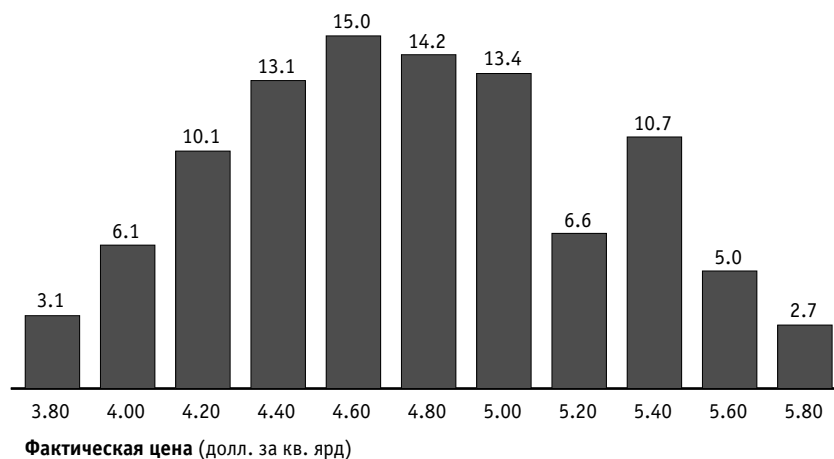
ках, — эффект воздействия на итоговую прибыль будет поразительным. Компании, которые не управляют активно всем каскадом с его многочисленными и разнообразными утечками выручки, упускают свои возможности улучшения работы цен.

РАЗБРОС ФАКТИЧЕСКОЙ ЦЕНЫ

Элементы каскада фактической цены неодинаковы. Для разных потребителей используются разные начальные прейскурантные цены. На уровень скидок и выплат влияют объем заказа и общий годовой объем закупок. На скидки за скорость оплаты и стоимость дебиторской задолженности влияет то, как и когда потребители оплачивают свои счета. В результате в любой данный момент времени ни один элемент не генерирует одинаковую фактическую цену для всех потребителей. Скорее, товары продаются в некоем диапазоне — часто в очень большом диапазоне — фактических цен. Распределение объема продаж продукта в диапазоне фактических цен, реализуемых компанией, называется *разбросом фактических цен* для данного товара.

На рис. 3-2 представлен разброс фактических цен компании — изготовителя напольных покрытий для товара, представленного в предыдущем каскаде фактической цены. На горизонтальной оси — фактическая цена в долларах за квадратный ярд. Столбцы показывают долю объема продаж в каждом диапазоне фактической цены. На графике видно, что некоторые

Рис. 3-2. Компания — изготовитель напольных покрытий: разброс фактических цен (доля объема, %)



сделки с этим товаром генерируют фактическую цену вплоть до 5,80 доллара, а другие — низкую, 3,80 доллара за квадратный ярд. Больше всего товара (15%) продается в диапазоне от 4,41 до 4,60 доллара за квадратный ярд, что близко среднему значению 4,47 доллара. Мы видим две крайности: 2,7% объема продается по 5,80 доллара за квадратный ярд, а 3,1% объема — по 3,80 доллара.

Обратите внимание, что разница между самой низкой и самой высокой ценой сделки — 53%. Хотя ширина этого разброса фактической цены может показаться достаточно большой, часто встречаются и большие разбросы. Мы наблюдали разброс фактической цены в диапазоне 65% у изготовителя электрических счетчиков, 80% — у поставщика медицинского оборудования, 170% — у компании — изготовителя специальных сплавов и 500% — у поставщика крепежных деталей.

ПОНИМАНИЕ ШИРИНЫ РАЗБРОСА ФАКТИЧЕСКИХ ЦЕН

Итак, в большинстве компаний и отраслей существует широкий разброс фактических цен. То, что он есть, — это факт, но большинство менеджеров или не знают о его существовании, или, если и знают, то пускают дело на самотек. Компании, добившиеся успехов в ценообразовании, хорошо представляют свои разбросы фактических цен и активно управляют ими, сделав это одной из основных дисциплин маркетинга и продаж.

Понимание различий в фактической цене для различных потребителей и сделок крайне важно для того, чтобы суметь воспользоваться возможностью ценообразования на уровне сделки. Если можно идентифицировать широкий разброс фактических цен и понятно, в чем заключаются основные причины этого разброса, тогда им можно управлять на благо компании. Вспомните об огромной отдаче от повышения средней цены на 1%. Если, как в случае с линолеумом, фактическая цена варьируется в диапазоне 53%, нетрудно представить, как небольшое изменение распределения в разбросе цены с помощью целенаправленного управления может дать процентные пункты повышения цены и, соответственно, рост операционной прибыли, который следует за таким повышением.

Ширина и форма разброса фактических цен может рассказать много полезного. Когда менеджеры впервые сталкиваются с явлением разброса фактических цен, то неизменно удивляются. Их удивляет ширина разброса, часто они впервые задумываются о комбинированном влиянии на экономику сделок всех скидок с суммы счета и дополнительных скидок. Они также удивляются особенностям потребителей, находящихся в крайних точках разброса. Потребители, которых менеджеры считают прино-

сящими наибольшую прибыль, могут на деле оказаться в нижней части разброса, попав туда из-за излишних дополнительных скидок, что не всегда изначально очевидно для менеджеров. А некоторые потребители, которых считают неприбыльными, попадают в верхнюю часть разброса фактических цен из-за относительно небольших дополнительных скидок и утечек выручки.

ВОЗМОЖНОСТИ ШИРИНЫ РАЗБРОСА

Менеджеров часто смущает величина диапазона цены, они считают, что наличие широкого разброса — отрицательное явление. Это заблуждение. Широкие ценовые разбросы почти всегда указывают на значительные ценовые возможности, которыми нужно воспользоваться. Широкий разброс фактических цен означает, что на рынке есть потенциально управляемая неоднородность. Он указывает на различия среди потребителей: как они оценивают товар, как они делают заказы, насколько они взыскательны, насколько дорого обходится их обслуживание. Он также указывает на различия в конкурентных ситуациях: большое число конкурентов в данном сегменте рынка или регионе либо единственный конкурент, конкурентная мощь которого может сильно варьироваться. Диапазон цены может также определяться и внутренними свойствами самого поставщика: силой или слабостью его на данном рынке; большим или меньшим соответствием его товаров и услуг нуждам потребителей в данном сегменте; различиями в способах ведения переговоров торговыми представителями.

Таким образом, разбросы фактических цен не нужно рассматривать как негативное явление и добиваться их немедленного сужения. Это позитивный знак богатого разнообразия и текстуры обслуживаемых рынков, а разнообразием и текстурой можно, в конечном итоге, управлять ради своей же пользы. Когда ценовые разбросы очень широки, небольшие изменения их формы (например, чуть больше сделок в нижней части) могут легко поднять среднюю цену для всего разброса на несколько процентов. Когда ценовой разброс узок (что говорит о менее выраженной текстуре и зернистости обслуживаемого рынка), такие изменения более сложны и меньше влияют на среднюю фактическую цену.

Более того, форма разброса фактической цены дает проницательному менеджеру графический профиль компании, показывая, кроме всего прочего, какая доля процента от объема продается с большими скидками, какие группы потребителей по природе своей хотят платить вам более высокие цены и как правильно распределить полномочия по предоставлению скидок на местах.

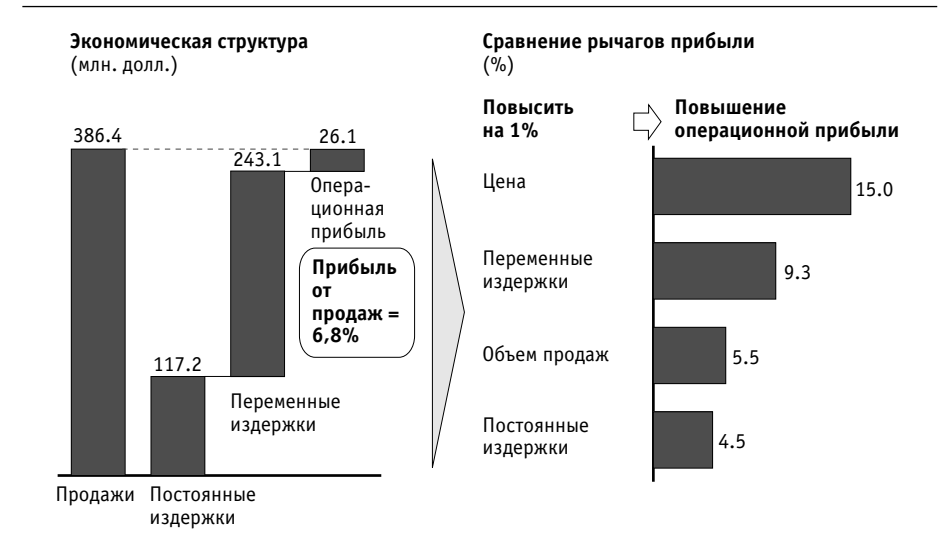
Итак, что же нужно делать в случае широкого ценового разброса? Как мы покажем на следующем примере, ключом к поиску возможностей в разбросе цен является обретение детального понимания того, почему ваш ценовой разброс так широк. Это понимание откроет перед вами ценовые и прибыльные возможности, присущие широким ценовым разбросам.

СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ: КОМПАНИЯ SOUNDSCO

Компания Soundco выпускает радиоприемники и CD-плееры для автомобилей. Владелец машины покупает эти товары, если хочет заменить плохо работающий приемник или установить более качественную модель вместо установленной на автозаводе. Наш пример показывает, как Soundco использовала каскад фактической цены и разброс фактических цен для определения утечек прибыли и установления контроля за своей системой ценообразования. Этот пример является иллюстрацией одного из способов применения концепций разброса базовых цен и каскада, а также того, как опытные покупатели могут использовать каскад цены с выгодой для себя (если компания не управляет всем каскадом своих фактических цен и политикой ценообразования по каскаду).

Soundco продает свою продукцию непосредственно розничным торговцам электроникой регионального или национального уровня, а также нескольким продавцам стереосистем для автомобилей, торгующим по каталогам, и оптовым продавцам электроники, которые перепродают радио-

Рис. 3-3. Компания Soundco: экономические показатели



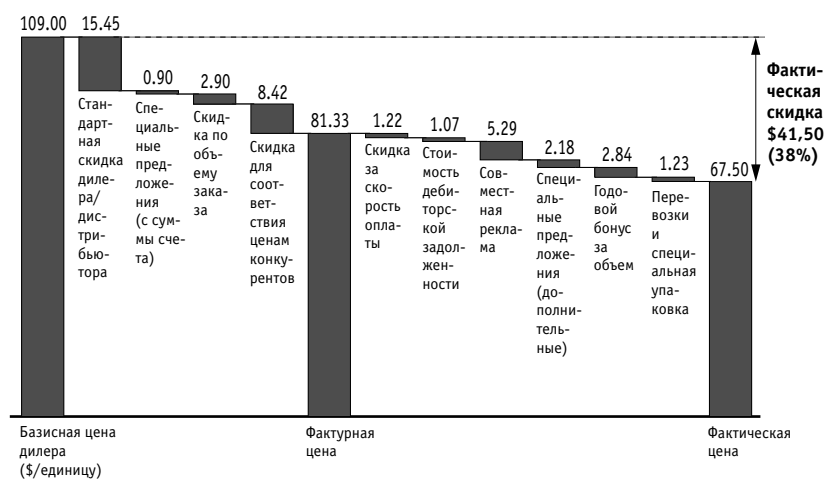
приемники и плееры более мелким розничным продавцам стереосистем для автомобилей и установщикам. На рис. 3-3 представлены некоторые экономические показатели и сравнительный анализ прибыли Soundco. При доходности продаж, составляющей 6,8%, прибыль Soundco очень чувствительна даже к небольшим повышением цены. Повышение цены на 1% без потери объема продаж увеличило бы операционную прибыль на 15%, что почти в три раза превышает воздействие увеличения объема продаж на 1% (при условии сохранения средней цены на прежнем уровне).

Компании, производящие радиоаппаратуру для автомобилей, оказались в условиях перепроизводства из-за того, что на заводах на автомобили многих марок сразу устанавливают все более качественную электронику. Эта тенденция усложняла выделение продукции Soundco из массы конкурирующих товаров. Поэтому руководство компании скептически относилось к мысли о том, что существует реальная возможность повышения цены. Менеджеры Soundco упустили выгодные возможности ценообразования на уровне сделки.

КАСКАД ФАКТИЧЕСКОЙ ЦЕНЫ КОМПАНИИ SOUNDCO

На рис. 3-4 приведен каскад фактической цены для одной из наиболее распространенных моделей Soundco — радиоприемника CDR-2000. Из базисной цены дилера (109 долларов) при установлении итоговой — фактурной — цены Soundco вычитала до четырех специфических скидок.

Рис. 3-4. Компания Soundco: каскад фактической цены CDR-2000



Стандартная скидка дилера/дистрибьютора, которая менялась в зависимости от категории клиента, в среднем составляла 15,45 доллара за одно изделие. Soundco часто предоставляла рекламные скидки с суммы счета, чтобы стимулировать продажи отдельных товаров, которые для CDR-2000 в среднем составляли 90 центов за проданную единицу. Soundco также делала скидку до 4% от базисной цены с общей суммы заказа, то есть в среднем 2,90 доллара за единицу. В дополнение к этому многие сделки также включали скидку с суммы счета для соответствия ценам конкурентов, о которой договаривались с каждым конкретным потребителем отдельно. С такими скидками с суммы счета средняя цена CDR-2000 составляла 81,23 доллара. То незначительное внимание, которое Soundco обращала на ценообразование по сделкам, было почти полностью сосредоточено на этой фактурной цене.

Обратив все свое внимание на фактурную цену, руководство Soundco проглядело главную часть общей ценовой картины — все утечки скидок и выручки с фактурной цены. Soundco делала скидку за быструю оплату (2%) в случае оплаты счетов в течение определенного периода времени. Также Soundco предоставляла более длительные сроки оплаты (оплачивать можно было через 75 или даже 90 дней после получения счета) части дистрибьюторов и розничных клиентов, делающих большие закупки. Дополнительная стоимость этой дебиторской задолженности в среднем достигала 1,07 доллара за единицу. Различные дополнительные специальные предложения (наличные выплаты конечным пользователям, премии для персонала розничных точек) в среднем достигали 2,18 доллара за проданную единицу. Совместная реклама, которую Soundco частично финансировала для местного и регионального продвижения своей продукции, стоила в среднем 5,29 доллара на единицу. Бонус за годовой объем закупок составлял 2,84 доллара дополнительной скидки на единицу товара. Наконец, перевозки и специальные расходы на упаковку, оплачиваемые Soundco при доставке аппаратуры розничным продавцам и дистрибьюторам, составляли в среднем 1,23 доллара.

Когда этот длинный список дополнительных скидок, зачетов и издержек вычитался из фактурной цены, средняя фактическая цена составляла лишь 67,50 долларов, то есть на целых 17% ниже фактурной цены. Сокращение общей выручки от базисной цены дилера до фактической цены (фактическая скидка) в среднем составляло 38%.

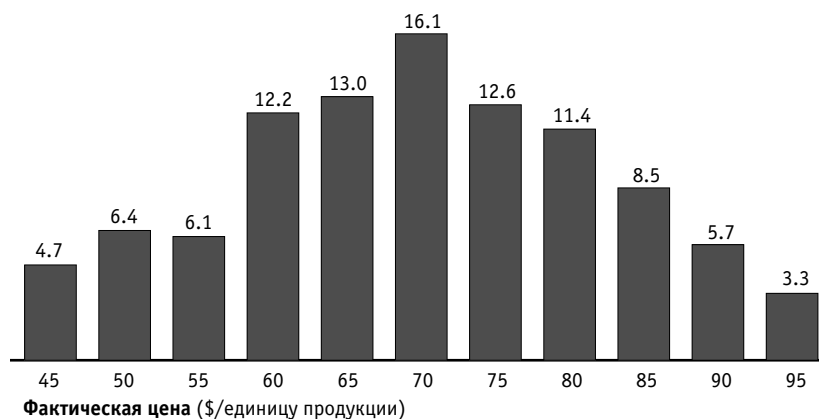
РАЗБРОС ФАКТИЧЕСКОЙ ЦЕНЫ КОМПАНИИ SOUNDCO

Как и можно было ожидать, не для всех сделок по продаже CDR-2000 фактическая цена была одинакова. Разные клиенты получали разные стандартные

дилерские и дистрибьюторские скидки. Объемы заказов широко варьировались, что вызывало изменение скидок за объем заказа. А о скидках для соответствия ценам конкурентов договаривались в каждом конкретном случае. Еще большая изменчивость распространялась на позиции, не включенные в счет. Не все клиенты своевременно оплачивали счета, что приводило к большим различиям в скидках за скорость оплаты и в стоимости дебиторской задолженности, и не все клиенты использовали все зачеты за совместную рекламу, на которые они имели право. Одни оптовики и ритейлеры пользовались преимуществами дополнительных стимулов и специальных предложений на различных уровнях, а другие вообще в этом не участвовали. Весомость клиента (и в результате — эффективность затрат на его обслуживание) управляла уровнем годового бонуса за объем закупок, а расходы на перевозку и упаковку, которые несла Soundco, менялись в зависимости от местонахождения розничного продавца, формы заказа и потребностей в особой упаковке, например нанесения на нее надписей на разных языках.

Эти различия в элементах дополнительных скидок и скидок с суммы счета приводили к очень широкому разбросу фактических цен (см. рис. 3-5). Средняя фактическая цена составляла 67,50 доллара, но разница между ценами изделий, продаваемых по 45 долларов (самая низкая фактическая цена) и по 95 долларов (самая высокая фактическая цена), составляла 111%. Такой разброс фактических цен не может не вызвать вопросов: что управляет формой и шириной разброса фактических цен? Имеет ли смысл такая изменчивость фактической цены и соответствует ли она рыночной стратегии Soundco? Почему фактические цены так изменчивы и можно ли этим конструктивно управлять?

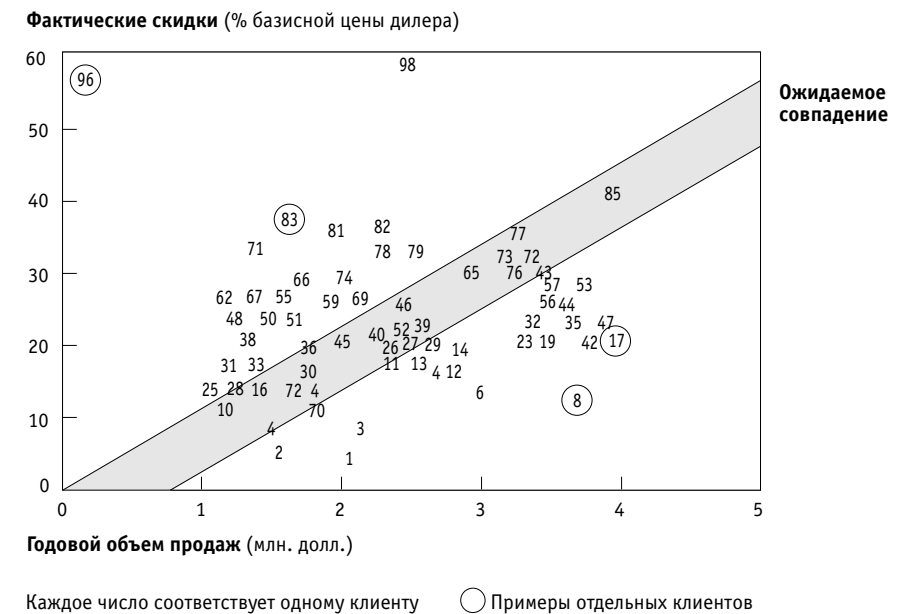
Рис. 3-5. Компания Soundco: ценовой диапазон CDR-2000 (в % от объема продаж)



Сначала менеджеры Soundco были очень удивлены шириной ценового диапазона для своей модели CDR-2000, но, поразмыслив, они пришли к выводу, что все это происходит из-за различий в значимости клиентов. У Soundco была четко сформулированная рыночная стратегия вознаграждения крупных клиентов более низкими ценами, так как затраты на обслуживание тем меньше, чем больше клиент.

Для проверки своего предположения об изменчивости фактической цены в зависимости от весомости клиента, компания представила скидки на графике и провела анализ (см. рис. 3-6). Каждая пронумерованная точка на рисунке изображает розничного или оптового клиента Soundco. На горизонтальной оси отражен годовой объем продаж, на вертикальной оси — фактическая скидка на радиоприемники CDR-2000, проданные каждому клиенту. Если бы значимость клиента была главной движущей силой ширины разброса фактических цен, тогда можно было бы ожидать, что клиенты выстроятся вдоль полосы «ожидаемого совпадения», то есть чем больше клиент, тем больше фактическая скидка. Но разброс клиентов — график рассеяния — не показывает корреляции между размером клиента и уровнем фактической скидки. Ряд относительно небольших клиентов, например 96 и 83, делали закупки по очень низким фактическим ценам. В то же время несколько крупных

Рис. 3-6. Компания Soundco: фактическая скидка в зависимости от весомости клиента



клиентов, например 8 и 17, закупали товары по относительно высоким фактическим ценам.

Менеджеры Soundco, смущенные этой явной хаотичностью, немедленно начали выяснять, что же действительно было причиной ценового разброса. Полагали, что, возможно, существует смягчающее обстоятельство, которое может объяснить расположение мелких клиентов выше линии «ожидаемого совпадения» на рис. 3-6, например положение розничного продавца на застойном рынке или в регионе, где конкурентная борьба крайне острая или конкурентное положение Soundco особенно непрочное. Но такие «смягчающие обстоятельства» объясняли положение лишь нескольких небольших клиентов выше линии «ожидаемого совпадения».

Таким образом, обнаружилось, что оснований для получения избыточных скидок большинством мелких клиентов и для предоставления им возможности платить столь низкую цену не было. Большинство из них оказались опытными, бывалыми клиентами. Эти покупатели вели дела с Soundco по 20 лет и более и знали, к кому нужно обратиться в главном офисе, чтобы получить дополнительную исключительную скидку, зачет за дополнительную совместную рекламу, лишние 30-60 дней для оплаты счетов или скидку «за большой заказ» при его малом объеме. У них были тесные отношения с региональными торговыми менеджерами Soundco, которые регулярно делали для них поблажки в виде специальных предложений, не включаемых в счет. Эти «клиенты-любимчики» получали дополнительные скидки независимо от своей эффективности, благодаря знакомствам и связям, а не из экономических соображений. Они понимали каскад фактической цены Soundco лучше, чем сама компания, и пользовались этим, нанося ущерб ее прибыли.

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ SOUNDCO

Руководство Soundco наконец осознало, что (как показал анализ фактических цен) процесс формирования цены вышел из-под контроля, для принятия решений вниз и вверх по каскаду цен не хватает дисциплины и что никто не следит за общим итогом этих решений. В результате ценообразование по сделкам перестало согласовываться с плановой стратегией Soundco о вознаграждении крупных клиентов более низкими ценами, и эта ситуация стоила Soundco миллионов долларов.

Чтобы начать исправлять недостатки в ценообразовании по сделкам, Soundco подготовила программу, состоящую из трех частей. Прежде всего компания предприняла агрессивные меры, чтобы поставить на место

«любимчиков», получавших чрезмерные скидки. Руководство отделов маркетинга и продаж выявило проблемных клиентов и объяснило сотрудникам, как ситуация влияет на прибыль Soundco. Затем сотрудникам отделов продаж был дан срок — девять месяцев, чтобы исправить ситуацию с «особенными» клиентами или избавиться от них вообще. Исправить ситуацию означало сократить избыточные скидки по всему каскаду цен, так чтобы фактические цены для этих клиентов более соответствовали ценам для других клиентов того же масштаба. Для каждого «проблемного» клиента был принят специальный план переговоров с акцентом на те элементы каскада, которые больше всего влияли на снижение уровня фактической цены. Торговые представители, которые не могли договориться о повышении фактических цен до нужного уровня (или об увеличении объема закупки до уровня, который бы соответствовал получаемым скидкам), должны были найти других клиентов на своей территории — для замены.

В течение девяти месяцев отделы продаж смогли исправить ситуацию с 90% обособленных клиентов. Новое представление отделов продаж о том, что каждый элемент каскада представляет собой действенный рычаг для переговоров, внесло большой вклад в успех. Для оставшихся «неисправимыми» 10% в большинстве случаев была легко найдена более выгодная замена.

Вторая часть программы Soundco стимулировала рост объема продаж для более крупных клиентов, которые пользовались фактическими ценами выше среднего уровня по сравнению с клиентами аналогичного размера. Руководство выделило этих привлекательных клиентов для особого рассмотрения. Отделы маркетинга и продаж тщательно их изучили и даже опросили некоторых, чтобы лучше понять, каковы неценовые преимущества, к которым эти клиенты наиболее чувствительны. В конечном итоге Soundco увеличила объемы закупок этих клиентов, но не за счет снижения цен, а за счет особых преимуществ, которые были важны для каждого из них: более высокий уровень обслуживания для одних, сокращение времени исполнения заказа для других, больше общения с торговыми представителями для третьих.

И наконец, третья часть: Soundco организовала экстренные мероприятия по контролю за процессом ценообразования по сделкам. Эта часть включала, среди прочего, четкие правила и руководящие принципы для принятия решений по каждому отдельному элементу каскада. Например, Soundco зафиксировала дискреционные скидки с суммы счета на уровне 5% и делала их только после структурной оценки объема, маржи и влияния рынка. Отдел информационных технологий внедрил новые инфор-

мационные системы, позволявшие управлять решениями об установлении цен по сделкам. Компания приняла фактическую цену в качестве универсальной меры работы цены во всех этих системах и начала отслеживать, сделка за сделкой, все значительные элементы каскада, не включаемые в счет, которые до этого собирались и включались в отчетность только на общефирменном уровне. Были установлены индивидуальные целевые показатели для фактических цен по каждому модельному ряду для каждого клиента, чтобы предотвратить несоответствие при сравнении фактических цен и размеров клиента. Кроме того, реализация фактической цены по этим конкретным для каждого клиента целевым показателям стала главной определяющей вознаграждения для отделов продаж, менеджеров по продажам и даже для менеджеров по товарам.

Запустив три эти инициативы в области ценообразования по сделкам, Soundco собрала богатый урожай. В первый год уровень средних фактических цен поднялся на целых 3% и, хотя объем продаж остался неизменным, операционная прибыль увеличилась на 44%. Кроме того, Soundco получала дополнительную выгоду от фактических цен в течение последующих двух лет, потому что улучшилось ее умение управлять ценой сделок.

Как это часто бывает, Soundco получила и некоторые неожиданные стратегические выгоды от своих новых возможностей в области ценообразования. Отчетность о фактических ценах по каждому клиенту показала небольшой, но растущий канал сбыта радиоприемников, где фактические цены Soundco были постоянно выше среднего. Увеличение объема и проникновения в этом новом канале сбыта стало ключевой стратегической инициативой для Soundco, что дало дополнительную выручку. Свежая, более рельефная перспектива бизнеса, которую открыло для себя руководство Soundco в результате участия в ценообразовании по сделкам, стала катализатором непрерывного потока стратегических идей и возможностей.

КАСКАД И РАЗБРОС ФАКТИЧЕСКОЙ ПРИБЫЛИ

В рассмотренных нами примерах с производителем напольных покрытий и Soundco, компании продавали стандартные товары и, в сущности, стандартные услуги всем своим клиентам. В таких ситуациях фактическая цена обычно является представительской и предписывающей мерой ценовой эффективности. В целом, чем выше фактическая цена, тем больше привлекательность сделки по определенному стандартному продукту, продаваемому многочисленным потребителям.

А как же предложения нестандартных товаров и услуг — продуктов, которые «подогнаны» под конкретного потребителя, или стандартных продуктов, если их обслуживание (и стоимость этого обслуживания) широко варьируется от потребителя к потребителю? Пожалуй, в этих случаях фактическая цена не расскажет всего о ценообразовании и привлекательности сделки. В таких ситуациях концепция фактической цены может потребовать развития — понятия *фактической прибыли* (каскады фактической прибыли представлены в Приложении 1). Наш следующий пример показывает, как работает развитие концепции каскада фактической цены.

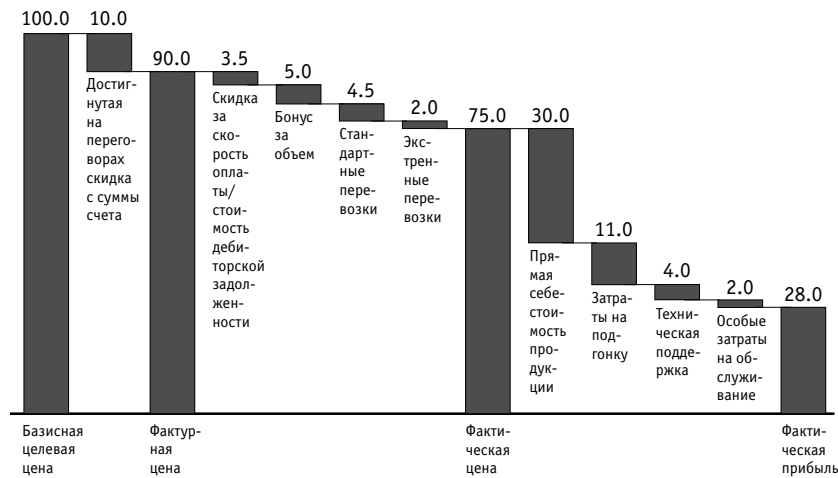
ДИАГНОЗ ДЛЯ КОМПАНИИ ALLEN GLASS

Компания Allen Glass выпускает закаленное стекло для кабин грузовиков повышенной грузоподъемности (как для шоссе, так и для бездорожья), машин для земляных работ и для другой строительной и сельскохозяйственной техники. Хотя компания занимается производством только закаленного стекла, у каждого потребителя свой особый заказ. Например, ветровое стекло одного грузовика не подойдет грузовику другой марки. Изделия изготавливаются по индивидуальному заказу для определенного грузовика или машины. При этом изделия отличаются не только по размеру и форме, но и по требованиям к годовому объему и обслуживанию клиентов. Например, некоторые производители грузовиков хотят, чтобы ветровое и боковые стекла поставлялись в специальных контейнерах, совместимых с оборудованием для работы с материалами на сборочных заводах. Ясно, что фактическая цена не может служить полноценной и полезной мерой привлекательности сделок для компании Allen Glass.

Развитие понятия каскада фактической цены до понятия *каскада фактической прибыли* очень важно в ситуации с Allen Glass. В основе по-прежнему лежит фактическая цена. Фактическая прибыль определяется как фактическая цена сделки минус прямая себестоимость продукции и любые затраты на обслуживание для каждого клиента. На рис. 3-7 представлен каскад средней фактической прибыли для компании Allen Glass.

Отправной точкой является базисная целевая цена каждого изделия из стекла. Эту целевую цену устанавливают, когда заказчики — производители грузовиков описывают их индивидуальные свойства. Она рассчитывается на основе ожидаемых затрат на материалы и обработку и ожидаемого ежегодного объема выпуска, а затем уточняется в зависимости от рыночного сегмента, где будет применяться продукт. Чтобы упростить сравне-

Рис. 3-7. Компания Allen Glass: каскад фактической прибыли (базисная целевая цена взята за 100%)



ние, мы приняли эту базисную целевую цену за 100% и показали все остальные элементы каскада в процентах относительно нее. Таким образом, из этой базисной целевой цены вычитается достигнутая скидка с суммы счета, которая составляет в среднем 10%, и средняя фактурная цена составит 90%. Дополнительные скидки и скидки за скорость оплаты, а также стоимость дебиторской задолженности в среднем составляют 3,5%; бонус за объем заказа — 5%; стандартные перевозки в среднем — 4,5%. Время от времени Allen Glass также вынуждена оплачивать экстренную доставку заказчику, что в среднем составляет 2% от базовой цены. В результате фактическая цена составляет 75% от базисной.

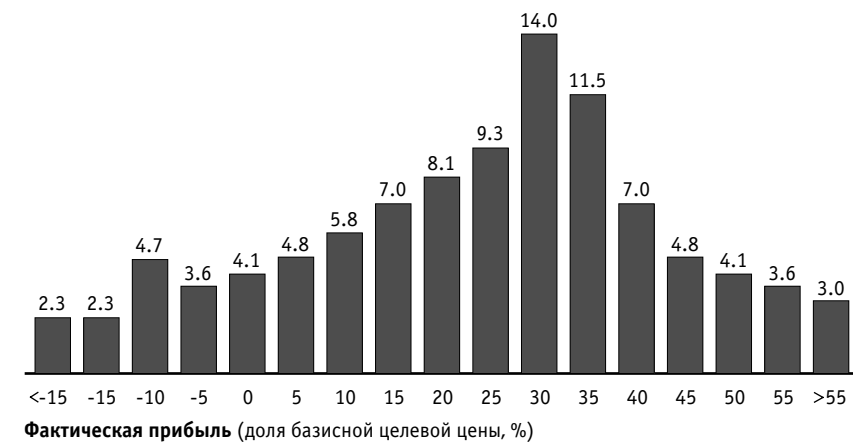
Из фактической цены прежде всего вычитается прямая себестоимость продукции, достигающая 30%. Также Allen Glass часто приходится нести затраты по подгонке специальных изделий, что в среднем составляет 11% от базы. Вид технической поддержки зависит от клиента и сферы применения изделия и достигает 4%. Разнообразные особые затраты на обслуживание, например специальная упаковка или поддержка специфических приложений, дают еще около 2%. Когда эти прямые, определенные для каждого заказа, и особые затраты вычитаются из фактической цены, окончательная фактическая прибыль составляет 28% от базисной целевой цены.

Если рассматривать фактическую цену как основу выручки, а прямые и специальные затраты в качестве расходов, фактическая прибыль может

стать эффективным показателем привлекательности сделки для ситуаций с нестандартной продукцией. Однако Allen Glass по традиции фокусировала большую часть своей ценообразовательной энергии на построении базисной целевой цены для товара, заказанного потребителем, а затем на обсуждении с потребителем самой заметной скидки с суммы счета. При расчете прибыльности клиента Allen Glass уделяла мало внимания дополнительным элементам цены или затратам, помимо прямой себестоимости, которые агрегировались в общих счетах. В результате компания получала неполную картину цены и маржи сделки.

Как это часто бывает с фактической ценой, элементы фактической прибыли для разных потребителей и сделок могут быть очень разными. Таким образом, развитие понятия разброса фактической цены до *разброса фактической прибыли* является следующим логическим шагом. Рис. 3-8 представляет разброс фактической прибыли компании Allen Glass. На горизонтальной оси представлена фактическая прибыль в процентах от базисной целевой цены. Высота столбцов соответствует доле продаж на каждом уровне фактической прибыли. На графике видно, что у Allen Glass были сделки с фактической прибылью, достигающей 55%, и убытком, достигающим 15% от целевой базисной цены, — диапазон разброса фактической прибыли составил 70%. Более того, если постоянные издержки компании соотнести с объемом продаж, то для безубыточности потребуется фактическая прибыль 12%. Разброс показывает, что основная часть бизнеса Allen Glass — более четверти ее продаж — была ниже уровня безубыточности.

Рис. 3-8. Компания Allen Glass: диапазон фактической прибыли (доля продаж, %)



ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ALLEN GLASS

Для поиска и использования возможностей в разбросе фактической прибыли, Allen Glass использовала ту же процедуру, что и в разбросе фактической цены. Менеджеры отделов продаж и маркетинга пристально изучили сделки на «крайних точках» разброса фактической прибыли, чтобы понять, в чем заключался источник чрезвычайно больших вариаций фактической прибыли. Кстати, учитывая то, что они пытались применить систематическую и продуманную дисциплину для установления базисной целевой цены и при переговорах о скидках с суммы счета, менеджеры Allen Glass были поражены широтой разброса фактической прибыли. Когда компания пристально изучила свой разброс фактической прибыли, были обнаружены ясные, непонятые доселе модели привлекательности сделок. Некоторые комбинации клиентов и продукции всегда собирались в верхней части разброса фактической прибыли. Например, такие особые комбинации, как средние по объему партии плоских или выпуклых стекол для дверцы кабины, продаваемые некоторым клиентам. Быстро стало ясно, какие типы изделий из стекла были по своей сути наиболее прибыльными для Allen Glass, а какие нет.

Что касается изделий, которые были неприбыльными, Allen Glass обнаружила, что эти сделки постоянно слабо работали по трем элементам каскада фактической прибыли: избыточная дебиторская задолженность; высокие затраты на перевозку из-за беспорядочных заказов и избыточные затраты на подгонку на единицу продукции, вызванные сложностью изделия и слишком оптимистическими оценками годового объема закупок потребителями.

Недвусмысленные инициативы в отделах продаж и маркетинга были начаты непосредственно на основе этих взглядов на различия в фактической прибыли. Сначала в компании стали агрессивно работать с каждым продуктом из числа тех, которые содержали больше фактической прибыли для компании. Благодаря такому фокусу число побед для подобных заказов постепенно увеличилось. Затем компания приложила дополнительные усилия и старание при участии в конкурсах по продукции, которая находилась на нижнем уровне разброса фактической прибыли. Менеджеры стали вести переговоры по таким сделкам гораздо активнее и ввели в действие четкие санкции для клиентов за плохую работу дебиторской задолженности, нерегулярное количество изделий в заказах и за продажи изделий значительно ниже целевого годового объема, указанного в контрактах на закупку. Эта агрессивная позиция стала причиной утраты некоторой части бизнеса, которая все равно привела

бы к потерям фактической прибыли, но зато позволила побеждать при наличии условий для перевода этого бизнеса в прибыльный (с точки зрения фактической прибыли). Очень конкретные инициативы в отношении клиентов и рынка были направлены на крайние уровни разбросов фактической прибыли и привели к повышению средней фактической прибыли компании Allen Glass на 4% и росту операционной прибыли на 60% в течение одного года.

* * *

Уровень сделки — наиболее детальный и точный из всех трех уровней управления ценами. Здесь главное — вывести лучшую цену для каждой сделки с клиентом. Каскад фактической цены был использован в качестве главного инструмента для понимания и управления всем набором элементов ценообразования, как включаемых, так и не включаемых в счет и влияющих на фактическую цену — сумму, которую вы кладете в карман. Разброс фактической цены часто демонстрирует удивительно широкую степень изменчивости, даже когда разным потребителям предлагается одинаковый продукт.

Если поставляемая клиентам продукция не является стандартной, понятие каскада фактической цены можно развить и создать каскад фактической прибыли, который учитывает важные различия между товарами и услугами в разных сделках. В таких ситуациях разброс фактической прибыли становится подходящим аналитическим инструментом для рассмотрения вариаций фактической прибыли от клиента к клиенту и от сделки к сделке.

Широкие разбросы фактической цены и фактической прибыли имеют место практически в каждом бизнесе. Большинство компаний просто пускают дело на самотек. Как мы показали, компании, которые добиваются успеха на уровне сделки, активно и целенаправленно управляют контурами разбросов фактической цены и фактической прибыли. Они знают их форму и содержание, понимают, где и почему находятся отдельные клиенты и сделки, и планомерно предпринимают конкретные шаги для улучшения своей фактической цены и фактической прибыли в отношении потребителей, которые находятся неоправданно низко в диапазоне разброса, и для получения объема и доли от клиентов на верхнем уровне разброса. Они модифицируют или устраняют элементы каскада, которые неэффективно влияют на позитивное поведение клиентов. Они ставят ясные цели (часто для каждого клиента отдельно) для реализации фактической цены и фактической прибыли и отслеживают работу по этим целям. Кроме того, они строят систему стимулов, которые вознаграждают отде-

лы продаж и маркетинга за повышение фактической цены и фактической прибыли по каждому клиенту.

Успех на уровне сделки — обязательное условие для любого бизнеса, который стремится создать и поддерживать ценовое преимущество. Успех на других уровнях управления ценами бесполезен, если он в конечном итоге не приводит к правильным и хорошо управляемым ценам сделок.

ГЛАВА 4

Товарно-рыночная стратегия

Следующий уровень управления ценами — уровень товарно-рыночной стратегии. Здесь важно найти верное положение вашей цены по отношению к конкурентам. Необходимо установить цены, правильно позиционирующие ваши продукты относительно конкурирующих продуктов с точки зрения соотношения цены и преимуществ для каждого потребительского сегмента, который вы обслуживаете. В то время как ценообразование по сделкам приспосабливается к отдельным клиентам и сделкам, ценообразование на уровне товарно-рыночной стратегии является более общим. Оно фокусируется на уровнях цен, которые обычно достаточно очевидны и клиентам, и конкурентам и ясно доносят вашу мысль о том, что ваши продукты занимают достойное место среди аналогичных продуктов конкурентов. Решения, принимаемые на этом уровне, связаны с установлением прейскурантных цен, базисных цен или рекомендуемых розничных цен производителя (MSRP-цены, manufacturer's suggested retail prices), которые часто служат отправной точкой в переговорах на уровне сделки.

На этом уровне цель заключается в как можно более точном позиционировании каждого продукта для получения наибольшей отдачи за преимущества, предоставляемые потребителям, без нарушения общей отраслевой этики ценообразования. Успех ценообразования на уровне товарно-рыночной стратегии позволяет капиталовложениям и работе по разработке лучших продуктов и эффективному выведению их на рынок давать справедливую отдачу.

Ценообразование на уровне товарно-рыночной стратегии подразумевает управление важнейшим компромиссным соотношением пре-

имущества продукта и его цены. Маркетологи косвенно обращаются к этому аспекту, когда речь идет о позиционировании своего продукта в противовес предложениям конкурентов и установлении верной премиальной цены или скидки. Системно подходящие к этому уровню ценовики рассматривают четыре аспекта товарно-рыночного ценообразования.

Во-первых, существует карта стоимости сегмента рынка, которая представляет положение продукта относительно конкурирующих предложений в этом сегменте. В сущности, эта карта показывает, как потребители воспринимают компромиссы между ценой и преимуществами предлагаемых им продуктов. Во-вторых, конкуренты могут повышать или понижать цены, добавлять или убавлять преимущества и т.п., что меняет карту стоимости. Рынки постоянно меняются, и движение одного конкурента может быстро повлиять на то, как воспринимаются остальные, при этом обычно следует ответная реакция.

Третий аспект — понимание того, как потребители распределены по карте стоимости. Рынки редко бывают однородными, и разные скопления потребителей часто требуют различных комбинаций преимуществ и цены.

И наконец, необходимо понимать изменчивость восприятия цены и преимуществ потребителями. Дополнительный метод — составление ценового профиля — показывает, где восприятие потребителя не совпадает с желаемым позиционированием компании. Для успеха на уровне товарно-рыночной стратегии требуется глубокое понимание этих четырех аспектов, что позволяет компании диагностировать ситуацию и выбирать ключевые шаги по направлению к желаемому положению цены на рынке.

КАРТА СТОИМОСТИ

Сегодня *стоимость*, пожалуй, одно из наиболее часто и неправильно применяемых понятий маркетинга и ценообразования. Понятие *ценообразования* также часто неправильно применяется в качестве синонима низкой цены или ценообразования комплектов.

Истинная суть стоимости вращается вокруг компромисса между преимуществами, которые потребитель получает от продукта, и цены, уплачиваемой за него, — или, точнее, полученными *воспринимаемыми преимуществами* и уплаченной *воспринимаемой ценой*. Это можно выразить следующим образом:

стоимость = воспринимаемые преимущества – воспринимаемая цена.

Нетрудно понять, что увеличение воспринимаемых преимуществ, или уменьшение воспринимаемой цены, или и то и другое вместе дают более высокую стоимость и в результате — большую вероятность того, что потребители купят этот продукт.

То, что преимущества определенным образом *воспринимаются* потребителями, делает эту составляющую в нашем выражении стоимости особенно сложной для эффективного управления, поскольку многие выводы по своей природе субъективны и не поддаются измерению. Но даже если есть четкие метрики преимуществ, между восприятием и реальностью существует некий разрыв. Например, в течение многих лет ИТ-профессионалы говорили, что за покупку продуктов IBM еще никого не увольняли, несмотря на то что они стоят дороже. Хотя продукты многих конкурентов соответствуют продуктам IBM или даже превосходят их по таким измеримым параметрам, как скорость, надежность и возможность взаимодействия для конкретных приложений, восприятие совокупности всех преимуществ продуктов IBM как более ценных было достаточно устойчивым и сохранялось многие годы.

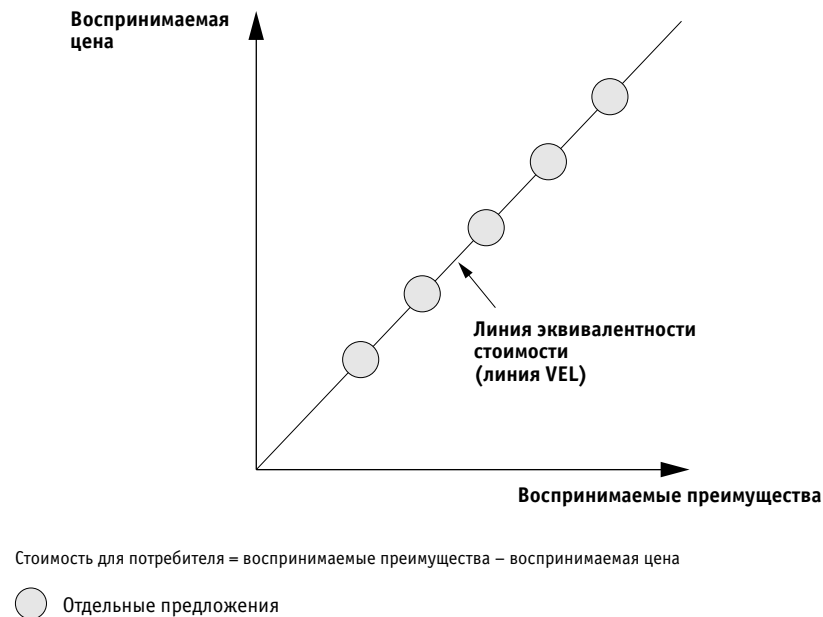
Восприятие цены может оказаться таким же сложным для понимания и управления. На первый взгляд, цена — это просто число, но секрет заключается в деталях. Простой пример: покупатели продуктов питания часто ожидают, и поэтому уверены в том, что пакет апельсинового сока большего размера стоит дешевле в пересчете на унции, чем маленький пакет. В реальности все может быть совсем по-другому. Например, сок в больших пакетах может стоить дороже, если магазины предлагают меньшие пакеты с рекламными скидками.

На B2B-рынках сделки могут быть сложнее, и, хотя ими часто занимаются профессиональные закупщики, все равно присутствует столь важный аспект субъективного восприятия цены. То, как структурирована цена, как она доводится до потребителя и, в конечном итоге, даже то, как она собирается с потребителями, может легко изменить восприятие цены потребителем. (Мы обратимся к этим вопросам далее, при обсуждении архитектуры ценообразования в главе 12.)

СОСТАВЛЕНИЕ КАРТЫ СТОИМОСТИ

Когда компания осознает истинное значение стоимости, простой инструмент, называемый *картой стоимости*, позволит ей понять, как управлять компромиссным соотношением цены и преимуществ, которые составляют стоимость на реальных рынках. На рис. 4-1 приведен пример карты стоимости. Каждая точка на этой карте представляет

Рис. 4-1. Карта стоимости: рынок стабилен



предложение продукта какой-либо компании. В этом базовом примере воспринимаемые цены откладываются по вертикальной оси, а воспринимаемые преимущества (например, для компьютерной системы это может быть комбинация скорости, памяти, надежности и многих других факторов) представлены на горизонтальной оси. Производители более дорогих систем со многими преимуществами располагаются в верхней правой части графика, а те, чья продукция дешевле и имеет меньше преимуществ, — в левой нижней части.

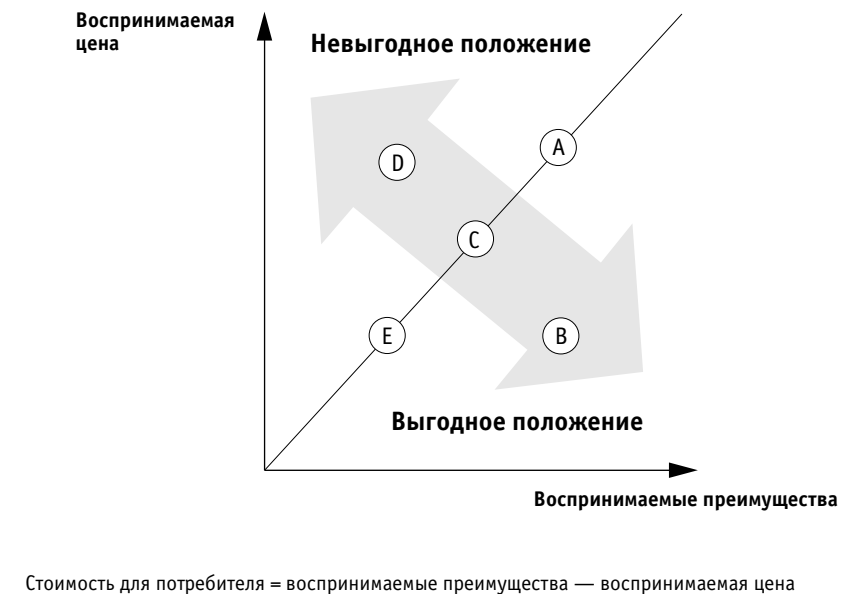
Если рынок стабилен (доли рынка конкурентов не меняются) и воспринимаемые цены и преимущества были измерены точно, тогда конкуренты выстроятся вдоль диагонали, называемой *линией эквивалентности стоимости* (линия VEL, value equivalence line), как показано на рис. 4-1. На любом желаемом уровне цены или преимуществ существует четкий логический выбор компьютера. На таких рынках потребители получают именно то, за что платят. Если покупатели хотят получить больше преимуществ, им придется платить больше, если они хотят более низких цен, они должны быть готовы поступиться некоторыми благами. Эта ясность выбора фактически определяет стабильный рынок. Но хотя доли рынка стабильны (за исключением некоторого экзогенного сдвига потребитель-

ского спроса), они все-таки необязательно равны. Например, может оказаться больше потребителей, желающих получить дорогой компьютер со многими преимуществами, чем тех, которым нужен недорогой компьютер простейшей конфигурации.

Если доли рынка перераспределяются между конкурентами, то правильно составленная карта стоимости будет больше напоминать карту на рис. 4-2 с некоторыми компаниями, расположенными вне линии VEL. Компания В находится ниже линии VEL в выгодном с точки зрения стоимости положении, и доля ее увеличивается. Глядя на карту стоимости, мы видим, что потребитель, желающий купить недорогой компьютер, будет явно выбирать между компаниями В и Е, так как компания В предлагает по той же цене компьютер получше. В то же время ясно, что потребитель, которому нужен компьютер с многочисленными преимуществами, будет выбирать между компаниями А и В, предлагающими сходные преимущества, при этом компьютер В стоит значительно дешевле.

Компания D находится выше линии VEL и, соответственно, в невыгодном положении. В этом положении компания Е предлагает те же преимущества за более низкую цену, а компания А — за те же деньги больше преимуществ. Если эта карта стоимости точна, мы не удивимся, что компания D начнет терять свою долю рынка.

Рис. 4-2. Карта стоимости: компании вне линии VEL — изменение долей рынка



ВОСПРИЯТИЕ ПРЕИМУЩЕСТВ

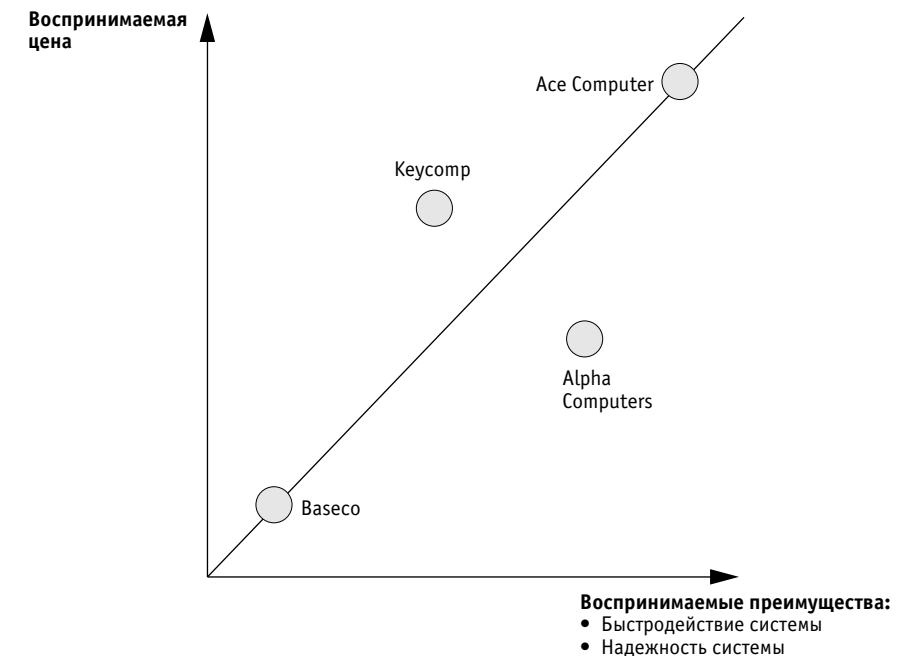
Поняв основные концепции карт стоимости, мы можем обратиться к практическому применению этого инструмента. Есть два основных метода исследований, используемых для составления карт стоимости. Первый — прямой опрос, в частности интервью и фокус-группы. Эти открытые методики на основе диалога — лучший способ составить полный список покупательских атрибутов и понять природу некоторых ответов. Второй метод — исследование компромиссного соотношения, например с помощью совместного анализа и анализа дискретного выбора. Эти методики предполагают, что соответствующие покупательские атрибуты известны, и рассматривают процесс принятия решений покупателем на основе полного набора этих атрибутов. (Случай из практики с примером совместного анализа приведен в главе 14.)

Опираясь на наш пример с компьютерными системами, обратимся к опыту компании Alpha Computers и посмотрим, как неправильное внутреннее восприятие может исказить анализ стоимости и как точная карта стоимости предлагает действия по увеличению прибыли. Alpha Computers поставляла современные сетевые системы и гордилась своими техническими умениями и способностью обеспечить высокую технологическую эффективность по разумной цене. К сожалению — и к своему большому удивлению, — Alpha Computers обнаружила, что ее доля рынка начала уменьшаться.

Чтобы понять причину, Alpha Computers составила карту стоимости (см. рис. 4-3) на основе *своего* понимания того, как покупатели воспринимают преимущества и цены на рынке. Воспринимаемая цена, как полагала компания, была ясна, поскольку отраслевые цены внимательно изучались независимыми аналитиками, регулярно публиковались и были совершенно прозрачны. К тому же комплекс скидок за объем заказа, уступок и условий оплаты, предлагаемый производителями компьютеров, был в среднем стандартным. Компанию устраивало ее внутреннее представление о свойствах преимуществ, которые управляли выбором покупателей: она верила, что покупатели выбирают сетевые системы, исходя, прежде всего, из быстродействия процессора и надежности системы.

Полагаясь на свои представления о преимуществах и цене, Alpha Computers нанесла себя и своих главных соперников — Ace Computer, Keycomp и Baseco — на карту стоимости. Alpha Computers видела себя в выгодном положении, и это означало, что компания должна наращивать, а не терять свою долю рынка. Компания Ace Computer явно была основным конкурентом, предлагающим, между тем, более высокие цены и более вы-

Рис. 4-3. Карта стоимости сетевых компьютерных систем: восприятие компании



сокое быстродействие и надежность систем. По сравнению же с Keycomp компьютеры Alpha были не только дешевле, но и быстрее и надежнее. Менеджеры компании были озадачены и не могли найти объяснения своему печальному положению на рынке. Почему же доля рынка сокращалась, вместо того чтобы расти, как, казалось бы, обещала карта стоимости?

Alpha Computers столкнулась с обычной проблемой. Компания хорошо знала свою продукцию, но не своих потребителей. Менеджеры полагали, что самое важное — это техническое превосходство продукта, и совсем не обращали внимания на то, какие атрибуты при выборе сетевых серверов рассматривают покупатели. Чтобы определить, какие воспринимаемые преимущества руководили выбором покупателей, отдел маркетинга Alpha Computers отступил от привычных представлений и заказал рыночное исследование. Шестидесяти покупателям из целевого сегмента компании были заданы вопросы о критериях выбора ими поставщика серверов.

Первым шагом стало ясное понимание того, какие преимущества важны для рынка, и сравнение относительной эффективности компании в этих областях с конкурентами. С помощью совместного анализа Alpha Computers определила ключевые покупательские факторы, важные для

ТРИ ВИДА ПРЕИМУЩЕСТВ

Преимущества, которые дают поставщики своим потребителям, делятся на три категории: функциональные, преимущества процесса и преимущества отношений.

- *Функциональные преимущества* связаны с физической природой или работой продукта. Это может быть, например, быстрое действие процессора для компьютера, скорость потока для насоса, чистота для химического реактива или сплава либо скорость разгона для спортивных машин. Поскольку эта категория преимуществ наиболее проста для измерения и сравнения с конкурентами, ее обычно рассматривают в первую очередь, но слишком часто она так и остается единственной анализируемой категорией.
- *Преимущества процесса* — это то, что делает сделку между покупателем и продавцом более простой, быстрой, эффективной и даже более приятной. Примеры включают простоту доступа к информации о продукции, автоматизированное пополнение запасов или развитую систему повторных заказов, онлайн-возможности оплаты. На некоторых рынках преимущества процесса могут дать больше чистых выгод, чем функциональные, особенно если они являются преимуществами, дифференцирующими поставщиков.
- *Преимущества отношений* появляются у потребителя в результате создания взаимовыгодных отношений с продавцом. Это и более мягкие преимущества, вроде эмоциональной связи с брендом или персонализированной услуги, и более осязаемые преимущества, такие как дифференцированные премии за лояльность или взаимовыгодный обмен информацией. На многих рынках преимущества отношений становятся все более мощными ведущими силами реального покупательского поведения.

рынка. Результаты показали (см. рис. 4-4), что быстрое действие системы действительно является очень важным свойством. Затем в порядке значимости для потребителей следовали профессиональные услуги (технические навыки сотрудников отдела продаж и инженеров), возможность взаимодействия продукта с другими системами и его надежность.

Новые идеи возникли, когда Alpha Computers, опираясь на эти ключевые факторы, сравнила свою работу с работой конкурентов. В то время как быстрое действие системы имело большое значение (см. рис. 4-5), все основные игроки были сопоставимы по этому атрибуту. Небольшое

Рис. 4-4. Понимание ключевых покупательских факторов

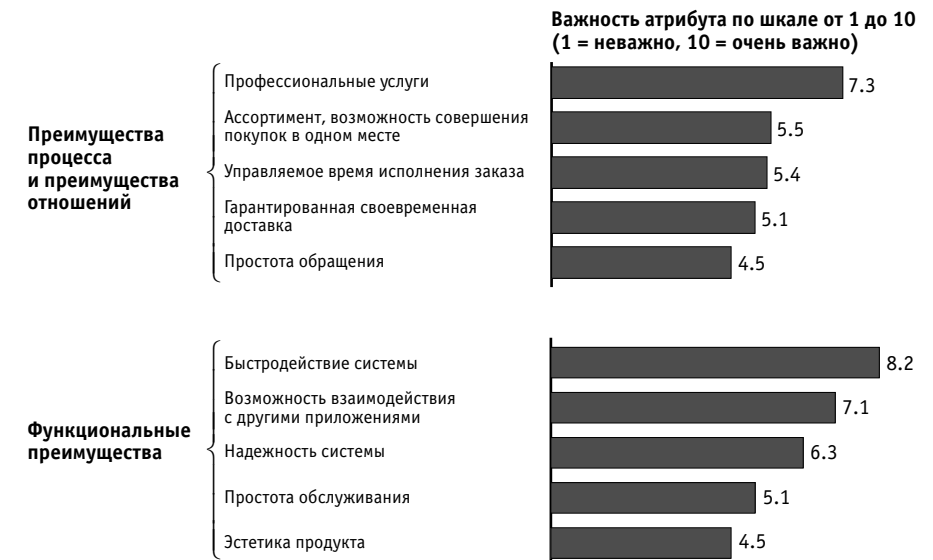
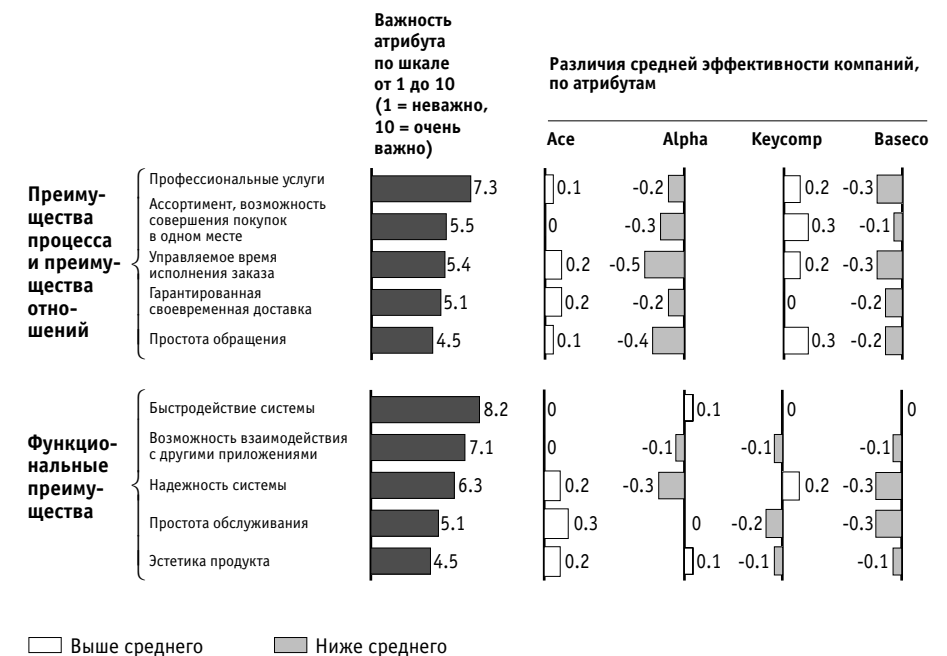


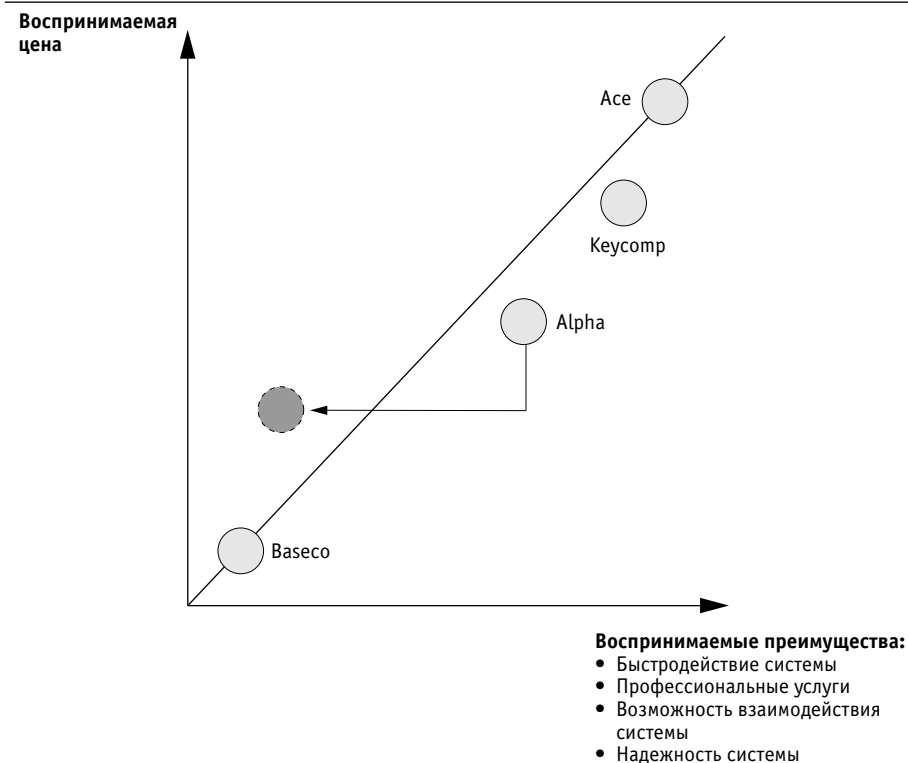
Рис. 4-5. Понимание относительной эффективности



преимущество Alpha (в быстродействии систем) над Keycomp не являлось критическим для решения покупателей, так как обе соответствовали минимальным требованиям. Однако существовал явный разрыв между другими преимуществами, например воспринимаемым качеством профессиональных услуг и надежностью системы. По этим ключевым факторам выбора потребителей Keycomp работал гораздо лучше, чем Alpha Computers.

На рис. 4-6 представлена более точная карта стоимости, составленная на основе восприятия покупателями преимуществ и работы поставщиков по этим атрибутам. Поскольку Keycomp набрала много очков по наиболее важным для потребителей атрибутам, она находится в благоприятном положении, несмотря на высокую цену, что объясняет, почему доля рынка этой компании растет. Alpha Computers оказалась в невыгодном положении, поскольку неважно работала по тем атрибутам, которые были наиболее тесно связаны с принятием решений потреби-

Рис. 4-6. Карта стоимости компьютерных сетевых систем: восприятие потребителей



телей о покупке. Причины низкой эффективности Alpha Computers на рынке стали яснее.

Вооружившись новыми знаниями, Alpha Computers начала экстренно решать свои проблемы. Многие из ее клиентов сталкивались с проблемой совместимости, связанной с их ERP-системами¹, а также с проблемами конфигурации и потребления энергии. Эти проблемы были решены с помощью небольших изменений в программном обеспечении и за счет введения стандартизированного инструмента для конфигурации. Проблемы надежности систем предыдущего поколения продолжали искажать восприятие новых систем Alpha Computers на рынке, поэтому компания развернула широкую маркетинговую и рекламную кампанию, активно демонстрируя надежность последней модели. Наконец, отделы продаж и технические специалисты прошли специальный тренинг и приобрели более совершенные навыки, упрощавшие процесс продаж и в большей степени отвечавшие совокупным требованиям покупателей.

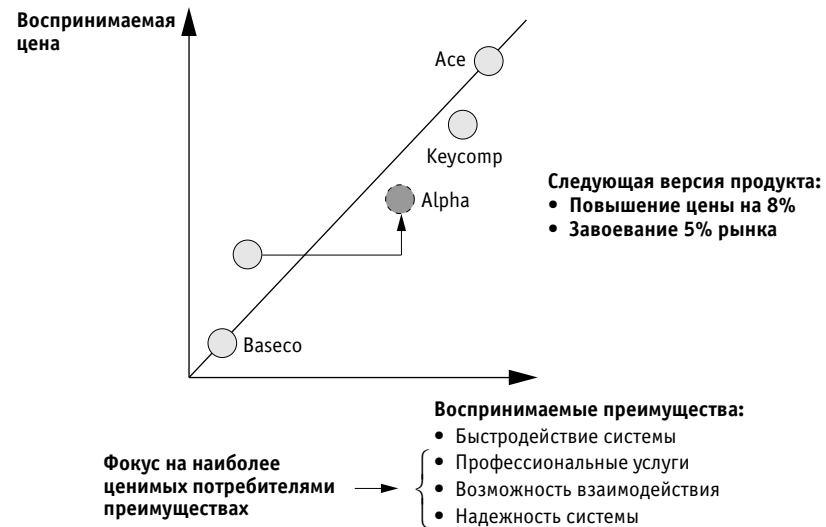
В течение полугода Alpha Computers радикально изменила свое положение на карте стоимости (см. рис. 4-7). Восприятие потребителями преимуществ новых систем улучшилось настолько, что компания смогла повысить цены на 8% и отвоевать 5% рынка. Рост цены и объемов увеличил операционную прибыль компании в этой товарной линии более чем вдвое.

Какие же полезные выводы об управлении стоимостью можно сделать из истории Alpha Computers? Прежде всего, ключ к успеху — это четкое представление о реальных свойствах, направляющих выбор покупателя, и их относительной важности. Устойчивое внутреннее мнение компании о том, какие атрибуты управляют потребительским выбором, а не свежая информация от самих потребителей, может стать причиной роковой ошибки. Кроме того, часто более «гуманитарные», а не чисто технические атрибуты, например воспринимаемая надежность, простота обращения, качество поддержки и сервиса, могут соответствовать в сознании потребителей измеряемым техническим характеристикам или даже перевешивать их, особенно если некоторые другие поставщики удовлетворяют минимальные требования большинства потребителей в этом плане.

Партнеры по сбыту представляют дополнительную проблему для понимания положения компании с точки зрения стоимости. Эти по-

¹ Системы планирования ресурсов предприятия (enterprise resource-planning systems) — компьютерные приложения, позволяющие компаниям управлять всеми своими ресурсами (финансовой отчетностью, планированием производства, кадрами и выполнением заказов) на основе единой интегрированной базы данных предприятия.

Рис. 4-7. Карта стоимости компьютерных сетевых систем Alpha Computers: результат конкретных усилий



средники управляют всем диапазоном сбыта — от розничных продавцов и дистрибьюторов, просто размещающих продукцию компании на своих полках или в каталогах, до реселлеров, предоставляющих обширный набор дополнительных услуг, связанных с продуктом, например дизайн, модификации, установку и обслуживание. Какими бы ни были эти взаимоотношения, партнер по сбыту становится одним из звеньев цепочки предоставления преимуществ и стоимости потребителю, и поэтому им следует управлять с особой аккуратностью.

При работе с партнерами по сбыту компания оказывается перед неизбежным конфликтом: экономика ее партнеров часто базируется на получении максимально низкой цены от своих поставщиков. Этот аспект предполагает, что партнеру выгодно умять действительные преимущества продуктов при работе с теми, кто их поставяет. При этом партнер должен активно продвигать продукт среди своих потребителей, другими словами — подчеркивать и превозносить те же самые преимущества. Такие конфликты и дилеммы усложняют получение точного представления о запросах конечных пользователей, а также верное измерение преимуществ, получаемых партнерами по сбыту и доставляемых через них конечному потребителю. Хотя в этой области и сложно добиться ясности, однако компании следует решительно использовать те же стандарты для понимания своих преимуществ, что и в других ситуациях.

ВОСПРИЯТИЕ ЦЕНЫ

Понимание восприятия цены потребителями столь же сложно, как и определение восприятия преимуществ. Как на потребительских рынках, так и в B2B-коммерции цена может быть очень чувствительным предметом для исследования, проводимого непосредственно среди потребителей. Как говорилось в главе 3, продавец может не осознавать, какова действительная фактическая цена. Аналогично и для потребителей, видящих многочисленные скидки и разнообразные ценовые структуры поставщиков-конкурентов, сравнение цен может оказаться затруднительным. Например, исходя из фактурной цены, покупатель решит, что один поставщик установил цену выше, чем другой, хотя в реальности, при полном рассмотрении дополнительных скидок, этот поставщик может оказаться менее дорогим вариантом. Другой пример: репутация недорогого бренда может заставить потребителей воспринимать его цену как более низкую, чем на самом деле, или наоборот, репутация высококачественного бренда может вызвать восприятие цены как более высокой, даже если бренд пытается выйти на более чувствительный к цене рыночный сегмент.

Основная идея заключается в том, что уровни цен, как и уровни преимуществ, являются воспринимаемыми, и на восприятие цены могут влиять разные факторы, включая то, как вы доводите информацию о цене до сведения потребителей, как вы структурируете цену и как вы распределяете платежи во времени (более подробно см. главу 12).

Восприятие цены дает основу для расширения смысловых границ карты стоимости. Для компании и продукта, расположенных на линии эквивалентности стоимости, которую мы рисовали на предыдущих картах, восприятие цены потребителями является точным и любое изменение цены — неважно, насколько оно мало, — может изменить положение стоимости поставщика и повлиять на выбор потребителя.

Обычно для каждого продукта существует *зона безразличия* — некий диапазон цен, в котором потребитель готов его покупать. В зависимости от ряда факторов зона безразличия может быть очень узкой (менее плюс-минус 1%) или очень широкой (плюс-минус 5% и более). Она может меняться для каждого потребительского сегмента и даже отдельного поставщика. Исследование ценовой эластичности нужно построить таким образом, чтобы можно было определить размер существующей зоны безразличия. Повышение преискуранных или базисных цен в пределах зоны безразличия может стать одним из наиболее быстрых и безопасных способов повысить цену и увеличить прибыль.

ПРИНИМАЯ ВО ВНИМАНИЕ ЦЕНОВУЮ ЭЛАСТИЧНОСТЬ

В любом анализе рыночного ценообразования, и особенно при рассмотрении ценовых изменений, эластичность цены имеет особое значение. В то время как сама концепция достаточно ясна (эластичность показывает, как при изменении цены меняется объем продаж), на практике эластичность не так проста и в разных ситуациях может иметь разную смысловую нагрузку. Вместо того чтобы предлагать руководство по расчету эластичности, мы перечислим специфические области, в которых понимание эластичности поможет ответить на некоторые общие вопросы по ценообразованию. [Во многих книгах подробно описаны тонкости расчета ценовой эластичности. Рекомендуем, например, книгу Кента Б. Монро «Ценообразование: принятие прибыльных решений» (Kent B. Monroe, Pricing: Making Profitable Decisions. — New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003).]

- ❑ *Расчет зоны безразличия.* Эластичность — это ключевой элемент для определения ширины зоны безразличия. Несмотря на то что на зону безразличия оказывают влияние значимость, излишние хлопоты или реальные издержки по переходу к другому поставщику, есть некоторые ценовые ходы, которые совсем не влияют на поведение покупателей.
- ❑ *Синдром больших чисел.* Ценовая эластичность редко бывает линейной, и по мере того как ценовой разрыв между альтернативными продуктами увеличивается, будет меняться и эластичность. Большие числа (и иногда — малые числа) могут сделать покупателей более чувствительными к изменениям цены. (Фактически, цена может стать настолько высокой или низкой, что выйдет за пределы зоны доверия, и покупатели не поверят, что какой-либо набор преимуществ может столько стоить или что продукт, оцененный так низко, может принести какую-либо пользу. В сущности, эластичность станет бесконечной.)
- ❑ *Изменения по сегментам.* Различные типы покупателей имеют разные потребности и представления о преимуществах, они будут отличаться и по чувствительности к изменениям цен. Компании должны внимательно учитывать этот момент и не обобщать ценовые эластичности по всем потребительским сегментам.
- ❑ *Изменения с течением времени.* Рынки развиваются, нужды потребителей меняются. Потребители привыкли к существующим на

рынке предложениям и неизбежно будут требовать новых продуктов и больших преимуществ. Компании должны постоянно переоценивать значения эластичности и актуализировать их.

- ❑ *Изменения по элементам каскада.* Как мы видели в главе 3, окончательная фактическая цена складывается из серии элементов каскада. Даже если фактическая цена остается постоянной, разные потребители будут в разной степени чувствительны к изменениям различных элементов каскада.
- ❑ *Создание спроса или изменение долей?* Компания, которая снижает цены и за счет этого добивается привлекательного объема, может прийти к выводу, что ее рынок эластичен, и захочет урезать цены и далее. Однако лежащая в основе этого процесса динамика, возможно, имеет иную подоплеку. Основной рынок может быть и неэластичным (снижение цен было просто «раздачей денег»), но более низкие цены привлекли потребителей с рынков продуктов-заменителей. Например, потребители безалкогольных напитков переключились на 100%-ный сок. Верное толкование ситуации позволит лучше сегментировать рынок, а неверное приведет к дальнейшему неуправляемому движению цен.
- ❑ *Перекрестная эластичность.* Некоторые желания потребителей могут быть удовлетворены несколькими разными продуктами: например, из Берлина в Париж можно добраться на автомобиле, автобусе, поезде или самолете. В таких случаях анализ эластичности должен не только оценить, как изменение цены повлияет на отдельный продукт, но и не заставит ли оно потребителей перейти к другим существующим альтернативам.

ДВИГАЯСЬ ПО КАРТЕ СТОИМОСТИ

Фундаментальными элементами оценки и определения товарно-рыночной стратегии являются понимание уровня преимуществ, воспринимаемых потребителями, определение их восприятия цены и представление о том, в каком месте карты стоимости восприятие цены и преимуществ позиционирует продукт относительно конкурентов. Но это только начало.

Итак, пока что мы рассматривали стоимость в стабильной или статической среде. Однако реальный конкурентный мир динамичен. Ни положение конкурента, ни восприятие потребителя не являются застывшими. Предложение постоянно вводит новые свойства и преимущества, про-