

# Глава 1.

## Мое первое неприятное столкновение с ценами

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

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

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

То же самое касалось молока, которое мы поставляли на местную молочную ферму. Мы не имели абсолютно никакого влияния на цену. Ее для нас устанавливала молочная ферма, которая также входила в кооператив. Цена на молоко зависела от спроса и предложения. При избытке предложения цена падала. При этом мы не имели никаких фактических данных о спросе и предложении и могли лишь делать выводы, наблюдая за рынком. Кто еще поставлял молоко? И сколько молока они доставляли?

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

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

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

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

## Студент ценообразования: начало пути

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

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

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

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

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

Следующая остановка на моем пути произошла в январе 1979 года, когда я был постдокторантом в Массачусетском Технологическом институте. Всего за несколько дней я познакомился с людьми, которым было суждено не только повлиять на мою карьеру, но и заложить теоретическую основу ценообразования, что позволило этой теме стать не просто увлечением нескольких профессоров, а жизненно важной корпоративной функцией и эффективным инструментом маркетинга.

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

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

Абсолютно уверенный в своей правоте, я сказал профессору Котлеру, что хочу провести нетрадиционное исследование ценообразования. Мне хотелось выйти за пределы сложных функций и элегантных теорий и сформулировать то, что менеджер и торговец смогут легко понять и применить в своем бизнесе.

Однако Котлер мигом развеял мои иллюзии.

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

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

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

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

Я приехал вечером и шел примерно четыре квартала при жутком холоде и ветре от Центрального вокзала Иллинойса до университетской гостиницы. Когда на следующее утро я рассказал хозяевам, как проделал весь путь от вокзала до университета пешком, они пришли в ужас.

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

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

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

Вернемся к 1979 году, когда я все-таки последовал совету Котлера и познакомился с Дэном Наймером – тем человеком, который называл себя ценовым консультантом. Он прислал мне свои статьи, и разница между его публикациями и теоретическими работами, которые я читал

и писал в ходе своей научной карьеры, ошеломила меня. Научные труды по ценообразованию опирались на теоретические изыскания и были совершенно лишены практических советов. Статьи Наймера оказались полной противоположностью, он собрал в них простые, но очень эффективные рекомендации. У него было удивительное чутье к хитростям и тактикам ценообразования, причем он не всегда исследовал теоретическую подоплеку и, возможно, даже не всегда знал о ней. К примеру, он рекомендовал ввести комплекты товаров и услуг за несколько лет до того, как стенфордский профессор представил их теоретическое обоснование и доказал их эффективность.

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

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

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

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

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

В термине «ценовое управление» я хотел объединить два, казалось бы, несочетаемых слова так, чтобы это принесло пользу менеджерам и финансовому отделу, которые каждый день принимают решения по ценам. Иными словами, я стремился взять математику и теорию и сделать их доступными и полезными, чтобы предприниматели смогли принимать более эффективные решения в своих компаниях.

Будучи университетским профессором, я регулярно выступал с лекциями и проводил семинары по ценовому управлению для предпринимателей. Кроме того, я был научным руково-

дителем многочисленных диссертаций по теме. Многие из этих трудов не только отвечали на вопросы, но и поднимали все новые и новые темы для обсуждения. В сочетании с другими исследованиями они расширяли и развивали науку ценового управления. Это объясняет, почему в 1992 году второе издание *Price Management* выросло до 740 страниц. Новые данные, новые знания отвечали новому спросу на ценообразование.

## Ценовой консультант: от теории к практике

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

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

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

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

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

Ценообразование интересовало Друкера с точки зрения экономики, а также с точки зрения этики. Он понимал, что прибыль – «фактор выживания», а разумно высокие цены – «средство выживания», и в этом мы с ним были согласны. В XXI веке слово «прибыль» словно притягивало к себе всевозможные протесты и негативные заголовки. Друкер всегда пытался

соблюсти баланс между выгодой и нравственностью. Он предупреждал о злоупотреблении властью на рынке. Он призывал к ценовой прозрачности и этическим нормам поведения. В то же время он понимал, насколько важно зарабатывать деньги, и красноречиво объяснял это в статье, опубликованной в 1975 году в *Wall Street Journal*:

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

– Сегодня ценовая политика строится главным образом на догадках, – сказал он мне в начале 1990-х годов. – Вы – первооткрыватель. И, думаю, еще не скоро конкуренты подтянутся за вами [6]. Незадолго до своей смерти в 2005 году он написал хвалебный отзыв на книгу *Manage for Profit, not for Market Share*, которую я написал в соавторстве с двумя коллегами: «Доля рынка и рентабельность должны быть сбалансированы, а рентабельностью часто пренебрегают. Эта книга крайне актуальна, так как вносит необходимые коррективы» [7].

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

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

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

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

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

Важная составляющая этих достижений – способность прогнозировать новые тренды и оценивать их влияние. В некоторых отраслях – например, поиск месторождений нефти – на протяжении многих лет ситуация остается неизменной. А в некоторых случаях мир может измениться за считанные минуты. К примеру, мы разработали новую ценовую политику для TUI, крупнейшего в мире туроператора, и собирались внедрить эту систему 1 октября 2001 года.

Однако теракт 11-го сентября обесценил все принципы, предпосылки, анализ и рекомендации, лежащие в основе этой системы. Тем не менее, год спустя мы были рады получить электронное письмо от топ-менеджмента TUI, в котором говорилось, что работа над новой ценовой системой была не напрасной. Они признались, что компании пришлось бы намного тяжелее, если бы они следовали старой ценовой политике.

Моим первым ценовым триумфом можно назвать эксперимент профессора Зельтена, так как он показал мне, насколько важны ценность, мотивация и коммуникация. В отличие от сельского рынка, на котором я побывал в детстве, теперь у меня была реальная возможность влиять на количество денег, которые я могу получить в ходе переговоров. О чем вы думали, представляя себя на месте Игрока **А**? Когда я оказался в этом положении много лет назад, мы с игроками **Б** провели довольно активное обсуждение, прежде чем наша коалиция выдержала требуемые 10 минут. Игроки **Б** забрали \$20, а мне достались \$60 – по тем временам довольно крупная сумма для студента, на 20 % больше ожидаемой выгоды [8]. Цена – это отражение того, как люди делят ценность. Этот эксперимент стал одним из ключевых моментов моих исследований.

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

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