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 понятым 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, соблазняемого 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 постараемся 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: Дэйвид 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

ГЛАВА 1

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.

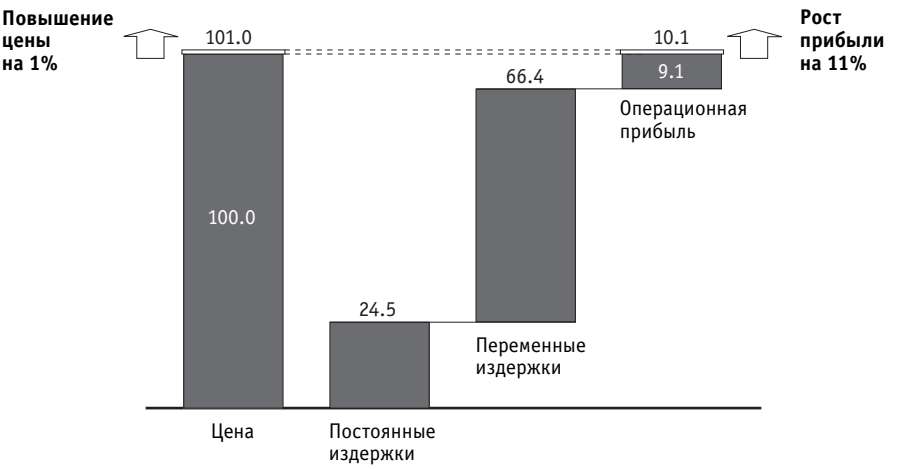
СИЛА ОДНОГО ПРОЦЕНТА

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)*

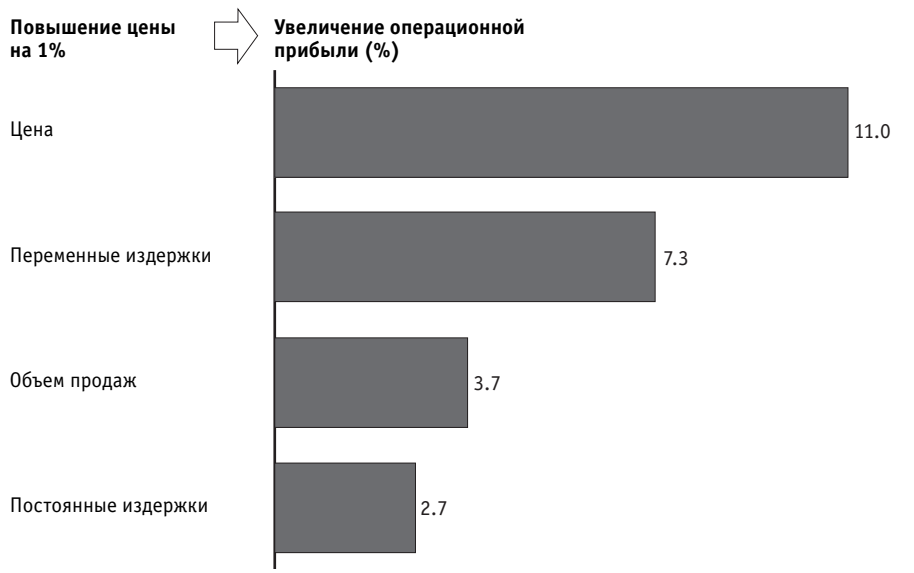


Ясно, что очень небольшое повышение цены дает огромный рост операционной прибыли. Когда вы обратитесь к вопросу создания ценового преимущества, вам, возможно, потребуется изменить свое представление о том, что такое очень малые изменения. Инициативы в сфере ценообразования, увеличивающие средние цены 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.

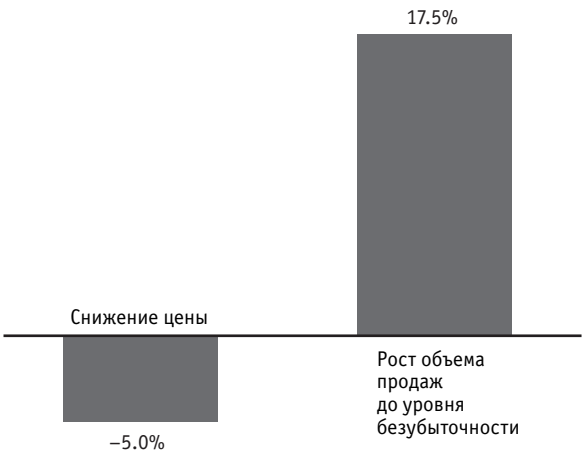
К сожалению, рычаг ценообразования — это обоюдоострый меч. Ни один из рычагов не может увеличить прибыль быстрее, чем увеличение цены на 1-2%, но в то же время ничто не обрушит прибыль быстрее, чем снижение цены на те же 1-2%. Если предположить, что ваши показатели сходны со средними показателями Global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

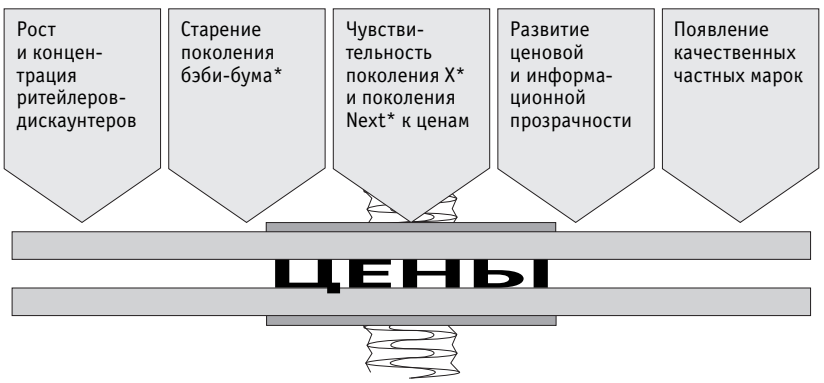
Вторая причина важности управления ценообразованием заключается в том, что компании, ведущие торговлю с потребителями или другими ком-

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 неблагоразумный 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 большой 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-плейер, 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

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине «Электронный универс»
(e-Univers.ru)