

ТОНИ КРЭМ КЛАССНАЯ ЦЕНА

О секретах умного
ценообразования



УДК 338.5
ББК 65.422
К855

Крэм Тони

К855 Класная цена. О секретах умного ценообразования / [Пер. с англ. О. Перфильева]. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2010. — 224 с.
ISBN 978-5-9693-0134-4

В условиях снижения прибыльности компаний эффективное ценообразование становится для них ключевым средством достижения успеха и получения прибыли на рынке. Установить правильную, «умную» цену крайне трудно, но это действенный инструмент позиционирования товара в течение его жизненного цикла. Тони Крэм помогает справиться с некоторыми сложными практическими проблемами и оптимизировать ценность любого товара.

Книга адресована руководителям компаний, финансовым менеджерам, аналитикам, маркетологам, а также всем, кто работает на высококонкурентных рынках.

**УДК 338.5
ББК 65.422**

Охраняется Законом РФ об авторском праве. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

ISBN 978-5-9693-0134-4 (рус.)
ISBN-13: 987-0-273-70613-7 (англ.)
ISBN-10: 0-273-70613-6 (англ.)

© Pearson Education Limited 2006

© ЗАО «Олимп—Бизнес», перевод на рус. яз., оформление, 2010
Все права защищены.

Содержание

О книге	VII
Отзывы о книге	VIII
Об авторе	IX
Благодарности	X
Вверх, а не вниз	XII

Глава 1

Ценообразование — магия или лотерея.

Есть ли лучший способ?	1
------------------------------	---

Как по-умному понимать потребителей

Глава 2

Когда говорят «цена», подразумевают ценность	11
--	----

Глава 3

Сколько вы заплатите за товар? Опасности

и подводные камни ценовых исследований	23
--	----

Глава 4

Ценовая дискриминация — сегментирование

на основе чувствительности к цене	39
---	----

Глава 5

Как ценообразование помогает исправить

поведение покупателей	61
-----------------------------	----

Конкуренты: как перехитрить их по-умному

Глава 6

Выделиться из толпы: роль ценообразования
в позиционировании и дифференциации 73

Глава 7

На конкуренцию «ценовых игроков»
отвечайте преимуществами 93

Глава 8

Ценовые войны — планирование и осуществление 109

Успех компании: умные способы реализовать цепность

Глава 9

Устаповление правильной цены — ценовые структуры,
сегменты и лестницы 129

Глава 10

Как сообщить о ценах и создать положительное
впечатление? 155

Глава 11

Зачем платить больше? Как новысить цены? 169

Успех ценообразования и итоги деятельности

Глава 12

Успех ценообразования — поддержание дисциплины,
измерение результатов 189

Глава 13

Умное ценообразование — нятиминутная версия 203

Глава 14

Носледнее слово о ценах 207

О книге

Сколько стоит ваша продукция на самом деле? Какую цену готовы заплатить за нее потребители? Как ответят на это ваши конкуренты?

Цена самых разных товаров и услуг — от билетов на авиарейсы до бутылок с водой — оказывает огромное влияние на рынок. От нее зависят и прибыль, и поведение покупателей, и даже характер взаимоотношений между конкурентами.

Ценообразование — самый мощный инструмент получения прибыли и немаловажный фактор позиционирования продукции. К сожалению, его значение часто оказывается недооцененным в процессе маркетинга. Решение об установлении цены нельзя ниспускать на самотек, поскольку оно может слишком сильно повлиять как на прибыль, так и на конкурентную среду. Существует другой, «умный» способ ценообразования. Настоящая книга поможет вам понять реальную ценность ваших товаров или услуг для клиентов и подскажет, как можно ее увеличить и как довести соответствующую информацию до потребителей. Но самое важное — вы узнаете, как превратить эту увеличенную ценность в прибыль.

«Умное ценообразование» — краткий и вместе с тем четкий справочник по методам ценообразования. В его основе лежат три главные темы: *потребители* — разумные способы осмысления их поведения; *конкуренты* — мудрые методы борьбы с конкурентами; *успех компании* — пути реализации ценности товара с умом. Прочитав книгу, вы научитесь получать больше прибыли и принимать взвешенные решения по ценам.

Предлагаемые советы обязательно принесут вам пользу.

Отзывы о книге

«Умное ценообразование» предлагает маркетологам различные способы творческого подхода к самому сложному элементу маркетинга. Какую бы цену вы ни заплатили за эту книгу, ее ценность более значительна.

Хью Беркитт, генеральный директор The Marketing Society

Творческий подход к психологии стратегического ценообразования характерен для работы Тони Крэма. Исследуя эту деликатную область коммерческой сферы, он предлагает ряд умных практических советов.

Книга станет обязательным учебником для всех коммерческих директоров и управляющих, работающих на рынках с высокой конкуренцией и высокими требованиями потребителей.

Стив Нотт, управляющий директор HMV UK & Ireland Ltd

Прекрасная книга, посвященная критической области корпоративной стратегии, которая никогда ранее не подвергалась глубокому изучению. Особенно достойны внимания анализ ценности и разрушительности ценовых войн.

Майлз Темплмэн, генеральный директор Institute of Decor

Об авторе

Тони Крэм — сотрудник бизнес-школы Эшридж, где он занимается исследованиями, преподавательской деятельностью, консультированием, подготовкой научных изданий, посвященных анализу потребительской ценности и динамике долгосрочных деловых отношений. На международном уровне преподавал в шведском Институте менеджмента, школе менеджмента Vlerick Leuven Gent (Бельгия), Стокгольмской школе экономики, Университете PRF в Штирии (Австрия) и Университете штата Мичиган (США).

Ранее он занимал руководящие должности в подразделениях маркетинга, сбыта и в генеральной дирекции компаний. Восемь лет проработал в совете директоров компании Grand Metropolitan, позже перешел в TSB Bank, где его последним назначением была должность директора маркетинговой службы. Начинал карьеру в автомобилестроении и сфере досуга.

В издательском доме Financial Times Prentice Hall вышли книги Тони Крэма — «Customers that Count — How to build living relationships with your most valuable customers» («Потребители, имеющие значение: Как построить прочные отношения с наиболее важными клиентами») (2001) и «The Power of Relationship Marketing» («Могущество маркетинга взаимоотношений») (1994). Он также подготовил ряд глав для «Справочника по менеджменту от „Financial Times“» (2000 & 2004).

Тони Крэм принимает участие в международных конференциях и семинарах, помогает организациям, желающим получить преимущества перед конкурентами и наладить долгосрочные отношения с потребителями.

Благодарности

Прежде всего приношу благодарность многим авторам и теоретикам, написавшим книги, статьи и очерки, которые приводятся в разделе «Ссылки и литература для дополнительного чтения» в конце каждой главы данной книги. Особо следует выделить три книги, пробудившие во мне интерес к теме ценообразования: благодарю Томаса Т. Нэгла и Рида К. Холдена за «Strategy and Tactics of Pricing» («Стратегия и тактика ценообразования»), Роберта Дж. Долана и Германна Саймона за «Power Pricing» («Могущество ценообразования») и, наконец, Майкла В. Марна, Эрика В. Регнера и Крейга К. Завада из McKinsey & Company за «The Price Advantage» («Ценовое преимущество»). Любой читатель, ножелавший нойти дальше, должен начать с этих трех книг. Меня вдохновляли также статьи о ценообразовании, опубликованные в «McKinsey Quarterly».

Во-вторых, я должен признать вклад преподавателей бизнес-школы Эшридж, ведущих курсы магистров делового администрирования (МВА). Они не переставали удивлять меня своей способностью задавать хитроумные вопросы о ценах и рассматривать любую тему под новым углом зрения. Возможно, их энтузиазм по поводу столь сложного вопроса создал стимул к дальнейшим исследованиям.

В-третьих, благодарю Джеймса Пикфорда из «Financial Times», который посоветовал мне изложить свои взгляды в статье для его газеты, опубликованной в августе 2004 г. Прочитав эту статью, Ричард Стагг из Pearson Education связался со мной по телефону, и в результате нашего разговора на свет появилась настоящая книга. На всем протяжении работы Ричард всячески поддержи-

вал меня. Редактор Бенджамин Робертс осуществлял проницательное и мотивированное руководство, побуждая продолжать написание книги. Я получил удовольствие от работы с ним.

Мне очень хотелось использовать в своей книге идеи лучших теоретиков в области ценообразования. За соответствующую помощь выражаю благодарность Лоррен Оливер и Рэйчел Найнер, которые прилежно трудились и приводили для меня исследования, Селии Такер за советы по дизайну обложки, сотрудникам Центра учебных пособий в бизнес-школе Эшпридж и Крис Крэм за работу над содержанием и структурой книги, за поиск и анализ практических примеров.

Ряд профессионалов разрешили мне использовать их точки зрения и материалы публикаций. Среди них — Йонас Гуннарссон из ICA, Кейти Биллет из AA и Джейни Бери из Waitrose, позволившие проиллюстрировать книгу взятыми у них примерами. Коллеги, друзья и члены семьи также давали мне советы по ценообразованию, приводили примеры и делали ценные замечания. Спасибо вам всем.

Наконец, хочу поблагодарить Джанет Смолвуд, Джой Эшфорд и Элейн Стедман из Эшприджа за то, что предоставили мне свободное время для работы над этим проектом.

Тони Крэм

Благодарность от издательства

Мы благодарим тех, кто дал разрешение на воспроизведение охраняемых авторским правом материалов, в частности Waitrose за рекламу «Необычный случай с продавцом рыбы за кухонным столом Хилари»; Automobile Association за рекламную листовку «Вступление за 39 долларов»; «Financial Times» за использование таблицы «Расходы на недвижимость в Великобритании» (12 марта 2005 г.).

В некоторых случаях не удалось установить владельцев охраняемых авторским правом материалов, поэтому мы с благодарностью примем любую информацию о том, кто ими владеет.

Вверх, а не вниз

Некоторые цены слишком низки.

Отдельные покупатели заплатили бы больше; при определенных условиях можно затребовать и повышенную цену. Но ни один клиент не признается, что готов к этому, хотя никогда не упустит случая упрекнуть вас в слишком высоких ценах.

Тем временем конкуренты заманивают ваших покупателей низкими ценами, провоцируя ценовые войны. Средства массовой информации ежедневно сообщают о высоких ценах, приучают потребителей охотиться за ценовыми скидками и реагировать на изменения цен.

В результате давление на цены идет только в одном направлении — вниз.

Но есть и другой путь. Эта книга нацеливает вас и ваших покупателей на движение вверх. Она поможет вам понять ценность товаров и услуг, которые вы предлагаете клиентам, и покажет, как можно ее увеличить, как сообщить об этом и, что особенно важно, как реализовать повышенную ценность через цены.

Все это необходимо для установления правильной цены, а такая цена, что бы вы ни думали по данному поводу, является более высокой.

На таком подходе и основывается умное ценообразование.

Посвящается
Джо, Бену, Джессике и Питеру

Ценообразование — магия или лотерея. Есть ли лучший способ?

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

А как поступили бы вы?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Источник: Financial Times, 2005, 12 March.

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

Практический пример 1.1

Как повышение цен принесло Caterpillar 250 миллионов долларов

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

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

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

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

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

Цена важна, но как определять ее?

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

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

ны с занижением цен. И наконец, Марк Ритсон (Mark Ritson), старший преподаватель по маркетингу из Лондонской школы бизнеса, как нельзя лучше описал сложившуюся ситуацию: «Управление ценообразованием ведется хуже, чем в любой другой области. Чаще всего решение о ценах — это просто смесь магии и лотереи».

Но если цены так важны, как правильно их определять? Основная трудность состоит в анализе очень большого объема данных, касающихся продаж конкретных товаров, конкретных покупателей, за день, за неделю и т. д. Отовому торговцу, который продает 100 тыс. наименований товаров 3 тыс. клиентов, занятых в разных областях промышленности, для изучения влияния цен на итоги деятельности потребовался бы мощный суперкомпьютер. Попытаться провести подобный анализ — все равно что попробовать наняться из пожарного гидранта.

Добавьте к этому многочисленных конкурентов, действия которых влияют на решение потребителей. Коммерческие исследовательские фирмы, которых приглашают для оценки такого влияния, например, должны принимать во внимание около 40 конкурентов.

Еще одна составляющая ценообразования — влияние изменения стоимости основных составляющих конечную цену продукта элементов на рентабельность. В бульонном кубике «Knorr» 17 компонентов. Кроме их стоимости компания-производитель должна принимать во внимание и другие издержки, такие как оплата труда, права собственности, затраты на транспорт, страховку, упаковку, маркетинг и мерчендайзинг.

Внутри компании многие подразделения занимаются вопросами, связанными с ценообразованием. Бухгалтерия ведет учет расходов, а отдел продаж — потребителей; отдел маркетинга исследует поведение потребителей и действия конкурентов; юридический отдел следит за законностью операций; отдел производства и сбыта организует поставки. Противоречащие друг другу цели отдельных структурных единиц компании приходится как-то примирять, например, когда бухгалтерия требует новышения цен для увеличения доходов, а отдел продаж стремится получить большую выручку посредством снижения цен. По словам консультантов McKinsey К. Э. Югстера, Дж. Н. Каккара и Э. В. Рогнера (С. Е. Eugster, J. N. Kakkar, E. V. Roegner), «компании часто определяют цены на основании мнения нескольких продавцов или устных пожеланий менеджеров».

Наконец, трудно определить измеримые цели ценообразования. Высокие цены грозят потерей объема продаж. Низкие — означа-

ют снижение прибыльности. Правильной единицей измерения в процессе ценообразования является минимизация потерь прибыли из-за занижения или завышения цен, но ее величину нелегко точно установить.

Под давлением неречисленных факторов (см. рис. 1.1) многие организации вынуждены перекладывать бремя принятия решения о цене на плечи покупателей и конкурентов. Они просто реагируют на текущую рыночную ситуацию и стараются воспользоваться возникающими возможностями.

Умное ценообразование

Умное ценообразование начинается с изучения нынешнего и потенциального потребителей (см. рис. 1.2). Кто они? В каких товарах они нуждаются? Что представляет для них наибольшую ценность? Какие товары они могут себе позволить и сколько готовы за них заплатить? Насколько они чувствительны к ценам? Как вы можете повлиять на это? Различается ли чувствительность к ценам у разных групп потребителей? Каково оптимальное сочетание цены и объема продаж? Как можно влиять на спрос и поведение потребителей?

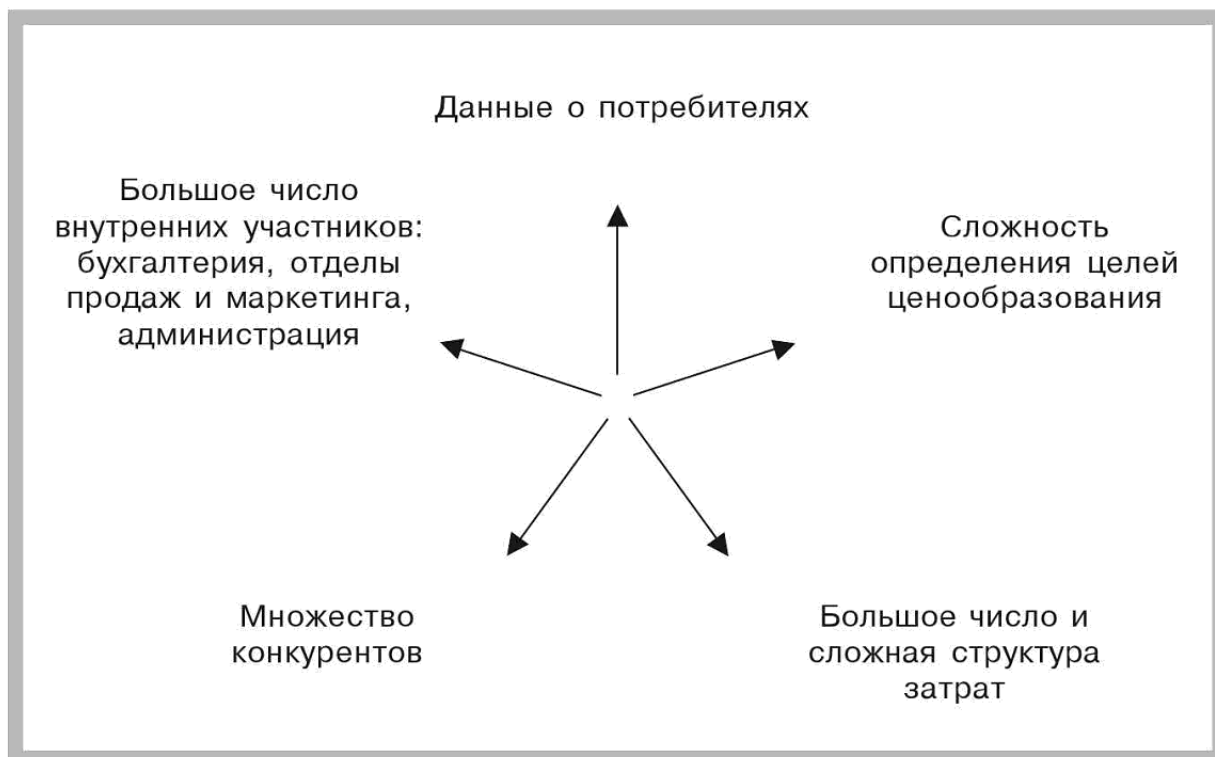


Рисунок 1.1. Факторы, влияющие на ценообразование

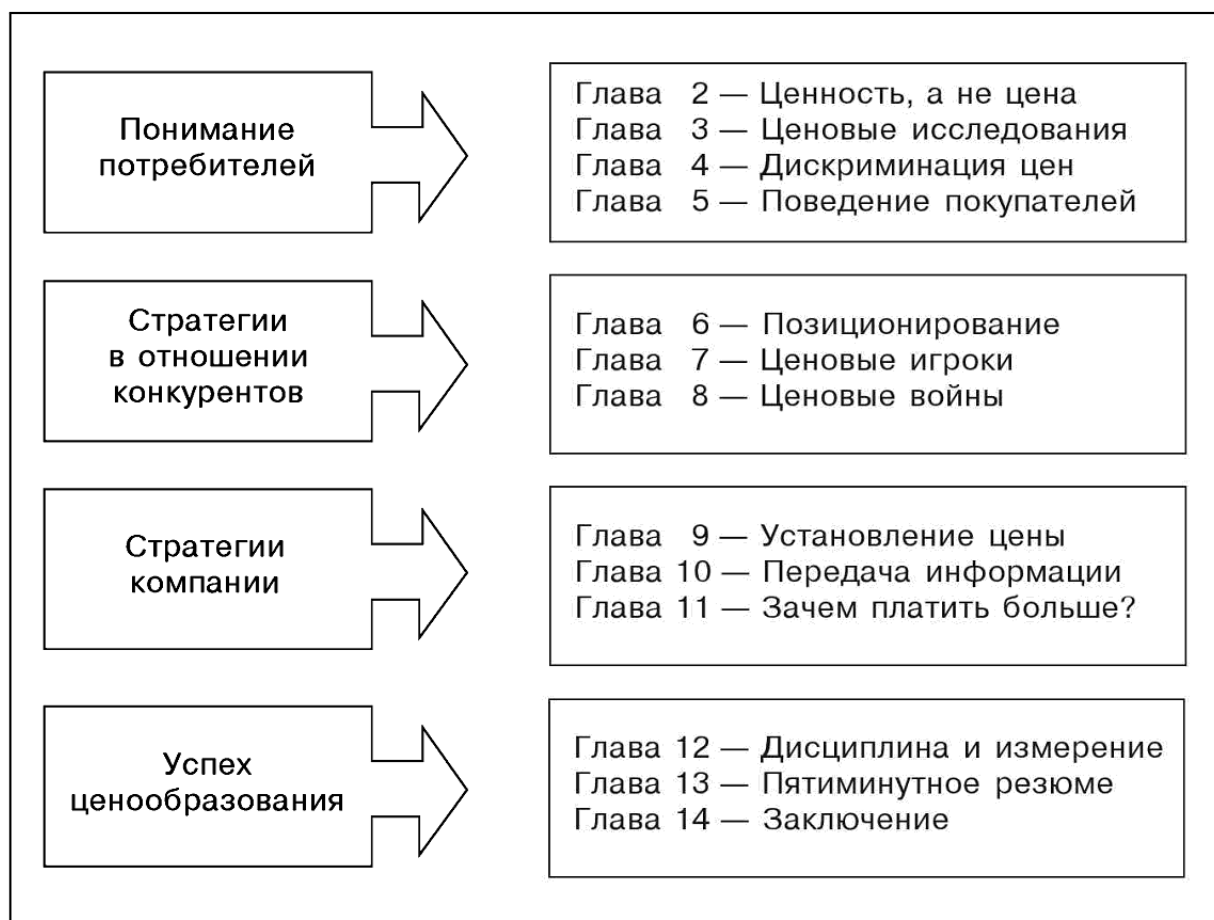


Рисунок 1.2. Умное ценообразование

Умное ценообразование должно учитывать конкурентов и альтернативные способы расходования денег потребителями. Как вы воспринимаете конкурентов? Насколько они дифференцированы? Поддерживает ли цена ваше позиционирование на рынке? Каким образом вы реагируете на действия дискаунтеров? Какая тактика помогает вам выжить в ценовой войне? Как ваши цены влияют на поведение конкурентов?

Умное ценообразование отвечает целям компании. Какую роль вы намерены играть в выбранной сфере деятельности? Какова ваша цель позиционирования? Разработан ли план ценообразования на весь период жизненного цикла товара? Создает ли цена адекватную финансовую отдачу? Какая ценовая структура лучше всего отражает ценность товара? Как заставить покупателей двигаться вверх по ценовой лестнице?

Наконец, умное ценообразование поддерживает дисциплину и позволяет точно измерить результаты.

Краткое содержание главы

- Ценообразование позиционирует товар быстрее, чем любой другой элемент маркетинга.
- Ценообразование — самый важный фактор роста прибыли.
- Эксперты полагают, что ценообразованию уделяется крайне мало внимания и его потенциал остается нереализованным.
- Из-за сложности ценообразования организации предпочитают оставаться наблюдателями и не перекладывают ответственность за цены на покупателей и конкурентов.
- Рекомендуется заниматься ценообразованием по-умному.

Вопросы к вашим менеджерам

- Как цена позиционирует наши товары?
- Какие эмоции — положительные или отрицательные — вызывают наши цены?
- Как увеличение цены на 1% повлияет на нашу прибыль?
- Как мы устанавливаем цены?

Литература

ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ЧТЕНИЯ

- Bloom J.* Lacoste's Siegel illustrates the sales power of pricing up // Advertising Age. 2005, February 7.
- Cram T.* Boost brand and profit with the right price // Financial Times. 2004, August 6.
- Dolan R. J., Simon H.* Power Pricing: How managing price transform the bottom line. New York, NY: Simon & Schuster, 1997.
- Eugster C. E., Kakkar J. N., Roegner E. V.* Binding discipline to pricing // McKinsey Quarterly. 2000. №1.
- Fair trade bananas. Mode of access: www.bananalink.org.uk/future/future_2.htm; *Prince R.* Savvy shopper // Daily Telegraph. 2005, March 12.
- Lester T.* How to ensure the price is exactly right // Financial Times. 2002, January 30.
- Marn M., Rosiello R. L.* Managing Price, gaining profit // Harvard Business Review. 1992, September/October.
- Nuttali C.* AMD to launch premium chip // Financial Times. 2005, June 27.
- Ogilvie D.* Ogilvie on Advertising. London: Pan, 1983.
- Smy L.* Competition challenges builders to produce homes for J 60.000 // Financial Times. 2005, March 12.
- Материалы сайтов: www.caterpillar.com; www.simon-kucher.com.

Часть

Как по-умному понимать потребителей

Глава 2. Когда говорят «цена», подразумевают ценность	11
Глава 3. Сколько вы заплатите за товар? Опасности и подводные камни ценовых исследований	23
Глава 4. Ценовая дискриминация — сегментирование на основе чувствительности к цене	39
Глава 5. Как ценообразование помогает исправить поведение покупателей	61

Когда говорят «цена», подразумевают ценность

Умное ценообразование начинается с осознания того факта, что потребители тратят деньги не просто на товар или услугу. Они приобретают определенные характеристики (свойства) товара (или услуги) в сочетании с эмоциональной составляющей. Например, служба ночтовой доставки DHL успешно конкурирует с более мелкими компаниями, предлагающими свои услуги по низким ценам, благодаря своей репутации компании, которая осуществляет доставку в срок. В 2004 г., во время азиатской эпидемии птичьего гриппа, цыплята из Европы продавались по более высокой цене, но, покупая их, потребители одновременно получали и уверенность в более высоком качестве продукта — такой была эмоциональная составляющая цены.

Часто потребители утверждают, что самый важный критерий — это низкая цена. Данный миф поддерживается исследованиями, в ходе которых потребители, отвечая на вопрос о приемлемом уровне реальных цен, естественно, выбирают более низкие цены. Однако, по мнению некоторых психологов, они так поступают, надеясь подтолкнуть цены вниз. При принятии конкретных решений о покупке важность низкой цены нередко преувеличивается. В действительности эмоциональная составляющая во многих случаях играет более существенную роль, чем это принято предполагать.

Практический пример 2.1**Утверждение цены с надбавкой за качество — как это сделала Nike**

В 1960-х годах Фил Найт (Phil Knight), основатель компании Nike, проходил курс обучения по программе делового администрирования в Стэндфорде. В рамках курса, которым руководил Фрэнк Шалленбергер (Frank Shallenberger) предусматривалась разработка проекта развития малого бизнеса, включая составление плана маркетинга. На Найта, энтузиаста соревнований по бегу, повлиял его наставник Билл Боуэрман (Bill Bowerman) из Орегонского университета, поверивший в возможность создания спортивной обуви превосходного качества. Неудивительно, что бизнес-план Найта предполагал импорт высококачественной и недорогой спортивной обуви из Японии. В 1963 г., путешествуя по Японии в ходе кругосветной деловой поездки, Найт обратился к производителю обуви Tiger, являющемуся дочерней структурой компании Onitsuka. (Тогда ему пришло в голову назвать свою компанию Blue Ribbon Sports.) А вскоре после этого он сделал заказ у Tiger. Работая с Боуэрманом, за первый год он продал обувь от Tiger на 8 тыс. дол.

В 1971 г., когда объем продаж достиг 1 млн дол., Найт решил подобрать себе более подходящие название и логотип, в которых бы присутствовала Ника — древнегреческая богиня победы, символ успеха. За 35 дол. студентка Кэролайн Дэвидсон, изучающая рекламный бизнес в Университете штата Портленд, предложила ему логотип в виде волнистой черты, походившей на крыло богини. В 1970-х годах Nike стала компанией с мировым именем. Она спонсировала бегуна Стива Префонтейна (Steve Prefontaine) и других спортсменов. В 1985 г. на роль лица компании был выбран молодой баскетболист Майкл Джордан; его именем назвали новую серию кроссовок — «Air Jordan». Теперь под этим именем выпускаются и другие товары, от спортивной и до повседневной одежды. Лозунг «Просто сделай это» («Just do it») появился в 1988 г.

За 40 лет компания Nike выросла из созданного двумя энтузиастами малого предприятия, работавшего в одной стране и приносившего доход 8 тыс. дол., до международной компании, представительства которой расположены в 120 странах, с доходом 12,25 млрд дол. (по состоянию на 2004 фин. г.) и коэффициентом валовой прибыли (отношением валовой прибыли к выручке от продаж) 42,9%. Так была создана настоящая ценность.

Что они сделали правильно?

Основа успеха Nike — разработка высококачественной спортивной обуви. Главное для бегуна — победить в состязании. Чтобы прийти первым к финишу и обогнать столь же подготовленных конкурентов, необходимо приложить немало усилий. Кроссовки Nike благодаря рельефной подошве легче обуви других производителей, и бег в них требует меньше усилий, а потому спортсмен бежит быстрее. Более легкая обувь подразумевает скорость — даже сотых долей секунд порой достаточно для победы. Nike с самого начала работала со спортсменами, вкладывая средства в разработку спортивной обуви, одежды и снаряжения, помогая спортсменам взойти на пьедестал. Продукция Nike стала настоящей ценностью для спортсменов-бегунов.

В дальнейшем товары от Nike превратились в «уличный» бренд, т. е. в товары повседневной жизни. Они нашли своих покупателей среди начинающих спортсменов и любителей. Как сказал Билл Боуэрман, «Если у вас есть тело, то вы уже спортсмен». Для многих молодых людей по всему миру бренд «Nike» символизирует надежду. Продукция компании ассоциируется с чувством превосходства. Таким образом она приобрела ценность и для подростков с улицы.

Свой имидж Nike поддерживает с помощью высоких цен. Так, тренировочные кроссовки «Nike Airmax» стоят не менее 80 ф. ст. на сайте www.kelkoo.co.uk (признанный лидер среди веб-сайтов по сравнению цен). Подобные кроссовки других производителей там продаются по цене ниже 30 ф. ст. Рядовые потребители знают, что кроссовки от Nike производятся на Дальнем Востоке, и, возможно, даже знают о низкой оплате труда (всего 1,60 дол. в день) рабочих предприятий Nike во Вьетнаме. Им известно о ничтожно малой доле себестоимости кроссовок в их розничной цене. И тем не менее подростки с улицы (или их родители) охотно платят деньги за сочетание высокого качества и нематериальной эмоциональной составляющей.

Источник: www.nike.com и комментарии специалистов.

Потребители, рассуждая о низких ценах, на самом деле стремятся получить товар, обладающий некоторой ценностью. Высокая цена допустима, когда товар обеспечивает покупателю большие выгоды. Низкая цена часто отражает и низкие потребительские свойства товара. Данную зависимость можно представить в виде графика. Для начала определим критерии оценки преимуществ товара. Например, это может быть выходная мощность электромото-

ра, цена новаторной продажи автомобиля после трех лет эксплуатации, вкусовые качества маргарина или показатель, учитывающий различные качества. Горизонтальная ось на графике отображает преимущества товара. На вертикальной оси фиксируется цена товара. Расположив на графике товары с соответствующими преимуществами и ценами, получим так называемую линию ценностной эквивалентности (см. рис. 2.1). Чем выше находится на этой линии товар, тем больше у него преимуществ и выше цена.

На рынках, где позиции конкурентов стабильны, соперничающие продукты распределяются по различным точкам указанной линии. Если конкурент отходит от линии, предлагая лучшее качество, можно ожидать увеличения притока потребителей к нему



Рисунок 2.1. Линия ценностной эквивалентности товаров

и роста его рыночной доли. Новышенная ценность возникает при появлении дополнительных преимуществ у товара или при уменьшении его цены. На рынке мужской одежды Великобритании компания Next предложила более высококачественные классические модели, и ее рыночная доля поднялась с 6,9% в 2001 г. до 7,3% в 2004 г. (см. табл. 2.1). Супермаркет Asda, запустив свой бренд «George» по относительно низкой цене, также расширил долю на рынке с 2,1% в 2001 г. до 3,8% в 2004 г.

Потребители не всегда распределяются равномерно по линии ценностной эквивалентности товаров. На многих рынках можно заметить эффект «провала в средней части». Здесь одна часть покупателей стремятся приобрести продукцию с меньшими преимуществами, но по доступной цене, а другая, значительная по численности, группа отдает предпочтение высококачественной продукции с эксклюзивными ценами. Например, в гостиничном бизнесе высок спрос на четырехзвездочные отели с соответствующим уровнем услуг, а также на двухзвездочные отели эконом-класса. На отели среднего звена спрос относительно невелик. Более подробно вопрос о сегментации ценности мы рассмотрим в главе 4.

Таблица 2.1. Рыночная доля с точки зрения ценности на рынке мужской одежды Великобритании (%)

Компании	2004 г.	2003 г.	2002 г.	2001 г.
Next	7,2	7,1	7,0	6,9
Asda	3,8	3,2	2,8	2,1

Источник: Mintel, данные из «Marketing Magazine» от 2 марта 2005 г.

Основная формула ценности

Бренды создают ценность, разрабатывая товары и услуги, обладающие характеристиками, которые необходимы потребителям, и положительными ассоциациями. Ценность можно определить как совокупность преимуществ продукта и эмоциональных ассоциаций при определенном уровне цены (см. рис. 2.2).

Правильная цена — это цена, при которой желание потребителя получить преимущества от товара перевешивает его желание сэкономить деньги. Правильное ценообразование призвано повысить порог ценности товара для покупателей. Из уравнения ценности вытекают шесть способов ее увеличения с точки зрения потребителей.

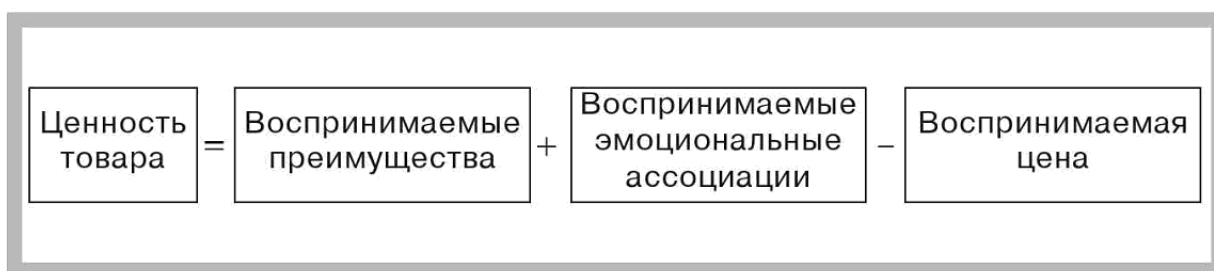


Рисунок 2.2. Ценность товара (1)

1. Расширение реальных преимуществ товара или услуги

В эту категорию попадают инновации, касающиеся характеристик товара, услуги или их доставки, упаковки и предоставления. Например, бренд соков можно улучшить, добавив к напитку носик, из которого легко наливать сок и который просто закрывается.

2. Новышение воспринимаемых преимуществ товара

Главное здесь — узнать, как покупатель относится к продукту и какую качественную характеристику он подсознательно в нем выделяет. Например, такая дешевая добавка к чистящим жидкостям, как аромат лимона или сосны, в сознании потребителей новышает их эффективность. О машинном оборудовании судят по деталям, которыми оно оснащено, а о качестве DVD-проигрывателей — по тому, насколько плавно выдвигается их дисковод.

3. Создание эмоциональной ассоциации

Потребительские бренды намеренно создают эмоциональные ассоциации. Шампанское ассоциируется с праздником, шоколадный батончик «Kit-Kat» — с перерывом во время работы. Сейчас определенные ассоциации имеют даже индустриальные бренды. Например, компания Caterpillar, производитель машинного оборудования и электродвигателей (шт. Иллинойс), особенно тщательно следит за выполнением контракта в указанный срок. Компании выбирают определенные ценности и разрабатывают стратегию по доведению соответствующей информации до потребителей. Примерами ценностей являются гибкость, легкость в сотрудничестве и профессионализм.

4. Усиление эмоциональной составляющей

Цель — найти творческие способы информирования потребителей о положительных эмоциональных преимуществах товара. Те, кто часто путешествует по железным дорогам, знают: о време-

ни прибытия поездов сообщают, только когда они опаздывают. В отличие от этого менеджеры First Great Western Trains извещают своих клиентов о прибытии поезда вовремя и благодарят их за то, что они воспользовались услугами компании. Следите за тем, чтобы потребители обращали внимание на качество, надежность, эффективность и слаженность работы производителя товара, поскольку они вряд ли будут воспринимать ваши преимущества как нечто само собой разумеющееся.

5. Понижение реальной цены

Иногда из коммерческих соображений целесообразно понизить цену, но только в обмен на какие-то преимущества, например на увеличение объема продаж, безопасности, удлинение срока обслуживания, соглашение о предоставлении информации или развитии новых форм сотрудничества. Умное ценообразование основано на принципе — не сдавать позиции без адекватного обмена.

6. Понижение воспринимаемой цены

Реальная цена не настолько важна, как цена воспринимаемая. Можно менять восприятие цены и без ее реального сокращения. Например, мужчины часто экономят на городских звонках, считая, что телефонные разговоры «слишком дороги». Компания ВТ из Великобритании постаралась изменить такое

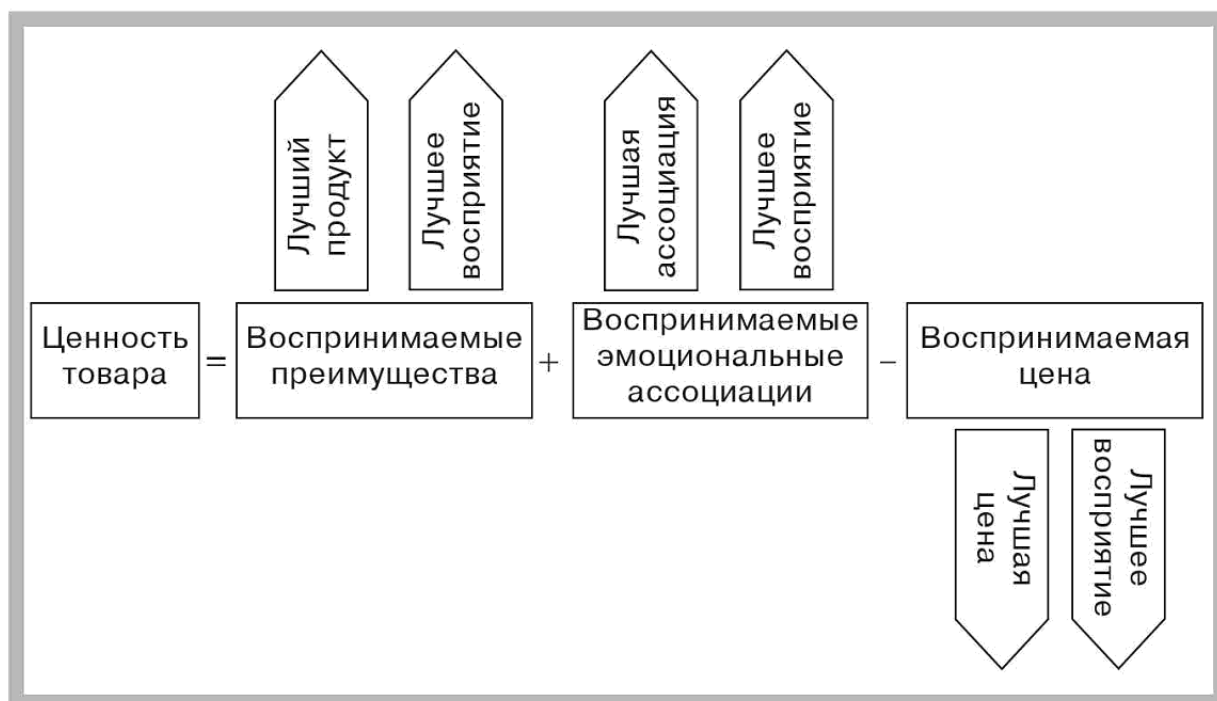


Рисунок 2.3. Ценность товара (2)

восприятие цен, вынустив рекламу, в которой тарифы на телефонные разговоры сравниваются с ценой нинты нива. Некоторые страховые компании предпочитают указывать цены страховки в расчете на день и не сообщать сразу о крупных годовых платежах по элитным страховым полисам.

Предложение ценности

Успех подразумевает умение создать сочетание преимущества и цены товара, которое кажется привлекательным потребителям. Такая целевая установка по привлечению потребителей с помощью увеличения ценности товара именуется «предложение ценности».

Вернемся к примеру с Nike, представленному в начале главы, и рассмотрим основные аспекты предложения ценности этой компании.

- **Конкретные преимущества:** чувство превосходства, возникающее при покупке спортивной обуви, ассоциирующейся с победителями соревнований.
- **Целевая группа:** стремящиеся к успеху молодые люди по всему миру.
- **Цена:** 300% от цены простых моделей спортивной обуви.

Предложение ценности Nike охватывает те ценности, которые ищут потребители. Кроме того, компания запускает продуктовую линию, механизм совершенствования продукции и систему распространения информации о бренде, подкрепляя тем самым «накет ценности». Автору неизвестен рынок, где Nike действовала иначе, не придерживаясь сформулированных целей по созданию ценности. Таким образом, предложение (или формулировка) ценности — это краткое изложение основных преимуществ товара для целевой группы потребителей при определенной его цене.

Рынки межкорпоративных сделок аналогичным образом нуждаются в предложениях ценностей, представляющих собой накет условий и обязательств по поставке товара потребителям. Он включает и нематериальные выгоды, обеспечивающие душевное спокойствие благодаря уверенности в своевременном отпращивании и получении товара. Например, предложение ценности для DHL может выглядеть следующим образом:

- **Конкретные преимущества:** спокойствие и уверенность в том, что доставка будет произведена в течение суток.

- **Целевая группа:** международные компании, которым необходима срочная доставка.
- **Цена:** на 25% выше обычной (приблизительно).

Предложение ценности предполагает выбор. Совместить в одном продукте все достоинства нельзя, да никто этому и не поверит. Бессмысленно предлагать самое новое, проверенное, наилучшего качества и по самой низкой цене, да к тому же простое и универсальное. Отдельное предложение ценности нельзя применять ко всем потребителям.

Целевая группа: в чем она нуждается?

Что она может себе позволить?

В предложении ценности четко указывается целевая группа. Крайне важно понимать, что она из себя представляет. Особое значение имеет вопрос: «Что она может себе позволить?» Умное ценообразование должно учитывать, сколько денег участники целевой группы способны заплатить за товары или услуги, и разрабатывает продукты в соответствии с этим.

Самый успешный выпуск на рынок нового автомобиля за всю историю автомобилестроения начался с определения целевой группы потребителей — граждане США в возрасте от 15 до 24 лет. В 1960-х годах ее численность увеличилась примерно на 11,5 млн человек при одновременном росте доли учащихся колледжей в этой возрастной группе, а это означало, что все больше молодых людей смогут позволить себе покупку нового автомобиля. Рыночные исследования выявили важный факт — идеальный в их представлении автомобиль был им недоступен. Молодежи требовалась машина, выглядевшая дорогой, стильной и спортивной, но рассчитанная на четырех человек и стоимостью не более 2500 дол. С учетом этих пожеланий команда разработчиков под руководством Ли Якокки (Lee Iacocca) создала проект автомобиля «Ford Mustang». Его цену удалось удержать в запланированных рамках за счет приспособления узлов и деталей «Ford Falcon» для нового корпуса с гладким канотом и короткой платформой. Конечно, автомобиль имел ковшеобразные передние сиденья. Короче говоря, был произведен «бедный „Thunderbird“ для работающих девушек». Презентация нового автомобиля состоялась 14 апреля 1964 г. на всемирной выставке в Нью-Йорке. Продавался он по цене 2368 дол., что ненамного превышало цену «жуков» — «Volkswagen» — 1960-х годов.

В результате только в первый день продаж на новый автомобиль было принято 22 тыс. заказов, а в последующие 12 месяцев продали 418 тыс. автомобилей — рекорд, который до сих пор никто не превзошел. Как сказал Якокка, «когда продукция совершенна, обязательно быть великим специалистом по маркетингу». Успех в данном случае базировался на дизайне и точной реализации пожеланий потенциальных потребителей.

Схожим образом поступила и компания Vodafone, предложив определенной группе клиентов новые мобильные телефоны. Многие пожилые люди не приобретают мобильные телефоны, поскольку они кажутся им слишком сложными устройствами. В мае 2005 г. Vodafone выставила на продажу в Великобритании, Испании и Португалии свои новые модели «Vodafone Simple». У этих телефонов всего три функции — делать звонки, посылать и получать текстовые сообщения. Данные операции можно совершать посредством нажатия трех больших кнопок. Убрав все остальные дополнительные функции, компания создала телефон, имеющий особую цепкость для пожилых людей, которые не разбираются в технических новинках.

Динамические предложения и совершенствование ценности

Все в этом мире меняется. Предложение ценности также не может оставаться неизменным и должно приспосабливаться к потребностям покупателей, к их пожеланиям и к обстановке на рынке.

Предложение ценности для «Financial Times» в 1990 г. включало пользу от получения точной и надежной информации о ценах и событиях в сфере бизнеса. Как отметил Майкл Скапинкер (Michael Skapinker), сегодня точную информацию можно легко получить бесплатно через Интернет. Поскольку новости сегодня доступны и бесплатны, то «Financial Times» сконцентрировала внимание на анализе информации, комментариях специалистов и интервью с ведущими бизнесменами. Таким способом она улучшила свое предложение ценности.

Совершенствование ценности подразумевает включение в нее новых характеристик и услуг. Плохой вариант — добиться такого уровня предоставления услуг, которого ни один конкурент не достиг. Например, IKEA предложила немедленную доставку крупной мебели, в то время как у других магазинов на это уходило несколько дней и даже недель. По тут нужно учитывать и дру-

гие факторы, влияющие на цену. IKEA отказалась от ряда преимуществ, не слишком существенных для потребителей, в частности от расположения торговых точек в центральных районах города и от продажи мебели в собранном виде. Концепцию совершенствования ценности исследовали У. Чан Ким и Рене Моборнь (W. Chan Kim, Renée Mauborgne). Согласно их выводам, полезно подвергать сомнению общепризнанные параметры и не считать, что правила игры заданы раз и навсегда.

Увеличив ценность продукта в глазах покупателей, вы сможете повысить его цену. Продолжайте наращивать ценность, предлагая новые возможности и услуги.

Краткое изложение главы

- Несмотря на уверения потребителей, что самый важный фактор — это цена, в действительности их интересует ценность товара, которая определяется сочетанием его преимуществ с эмоциональными ассоциациями.
- Более высокие преимущества в глазах покупателей оправдывают более высокую цену в соответствии с линейной ценностной эквивалентности. Всего существует шесть способов повышения ценности продукта в восприятии потребителей.
- Предложение ценности характеризует набор преимуществ продукта и цену, рассчитанную на определенную группу потребителей.
- Сфокусируйтесь на целевой группе потребителей. Что им нужно? Что они могут себе позволить? Ответив на эти вопросы, вы создадите возможности для совершенствования ценности.
- Обстановка на рынке, потребности покупателей и политика конкурентов постоянно меняются, поэтому предложение ценности следует обновлять.

Вопросы к вашим менеджерам

- На каком участке линии ценностной эквивалентности сосредоточены потребители нашей продукции?
- Имеем ли мы представление о том, как покупатели оценивают нашу продукцию? От чего зависит их мнение и как можно повлиять на него?
- Каковы наши предложения ценности для каждого сегмента рынка?

- Как можно обновить цепкость нашей продукции с учетом других факторов, влияющих на цепку?
- В какой степени нашей предложение цепкости отвечает запросам потребителей, ситуации на рынке и действиям конкурентов?

Литература

ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ЧТЕНИЯ

- Bainbridge J.* Dressed for succes [with Mintel data] // Marketing Magazine. 2005, March 3.
- Kim W.C., Mauborgne R.* Value innovation the strategic logic of higt growth // Harvard Business Review. 1997, January/February.
- Lanning M.J.* Delivering Profitable Value: A Revilutionary Framework to Accelerate Growth, Generate Wealth, and Rediscover the Heart of Business. Oxford: Capstone, 1998.
- Marn M., Roegner E.V., Zawada C.C.* The Price Advantage. Hoboken, NJ: Wiley, 2004. See Chapter 4 «Product market strategy on value mapping».
- Nagle T., Holden R.K.* The Strategy and Tactics of Pricing. Upper Saddie River, NJ: Prentice Hall, 2002.
- Skapinker M.* The world's relentless march makes for hard times // Financial Times. 2004, May 19.
- Материалы сайтов: www.dhl.com; www.kelkoo.co.uk (сопоставление цен); www.nike.com (информация о бренде Nike).

Сколько вы заплатите за товар? Опасности и подводные камни ценовых исследований

В автосалон зашел покупатель, который принялся рассматривать красивый двухместный автомобиль черного цвета. Увидев его, продавец вступил с ним в беседу. Он задавал много вопросов, кроме одного, самого главного: «Сколько вы готовы заплатить за эту модель?» Ответ был важен для завершения сделки, но здесь следовало проявить некоторую гибкость.

Где вы работаете? Какие у вас функции? (Ответы на такие вопросы позволяют судить о том, что покупатель может себе позволить.)

Вопросы о семье и об отдыхе в выходные дни помогают выявить приоритеты покупателя и то, сколько он готов потратить.

Задавая вопросы о других моделях автомобилей, продавец получает информацию о степени осведомленности покупателя о ситуации на рынке и о рыночных ценах.

Где вы живете? (Так можно узнать, удобно ли расположен магазин для покупателя и представляет ли для него это некоторую ценность.)

К концу диалога продавец определил уровень потребностей покупателя, его финансовые возможности и готовность к покупке, а заодно установил, что ему известно о ситуации на рынке и что представляет для него ценность. И это все не задавая главного болезненного вопроса о цене.

Существуют три базовых подхода к установлению цены (см. рис. 3.1).

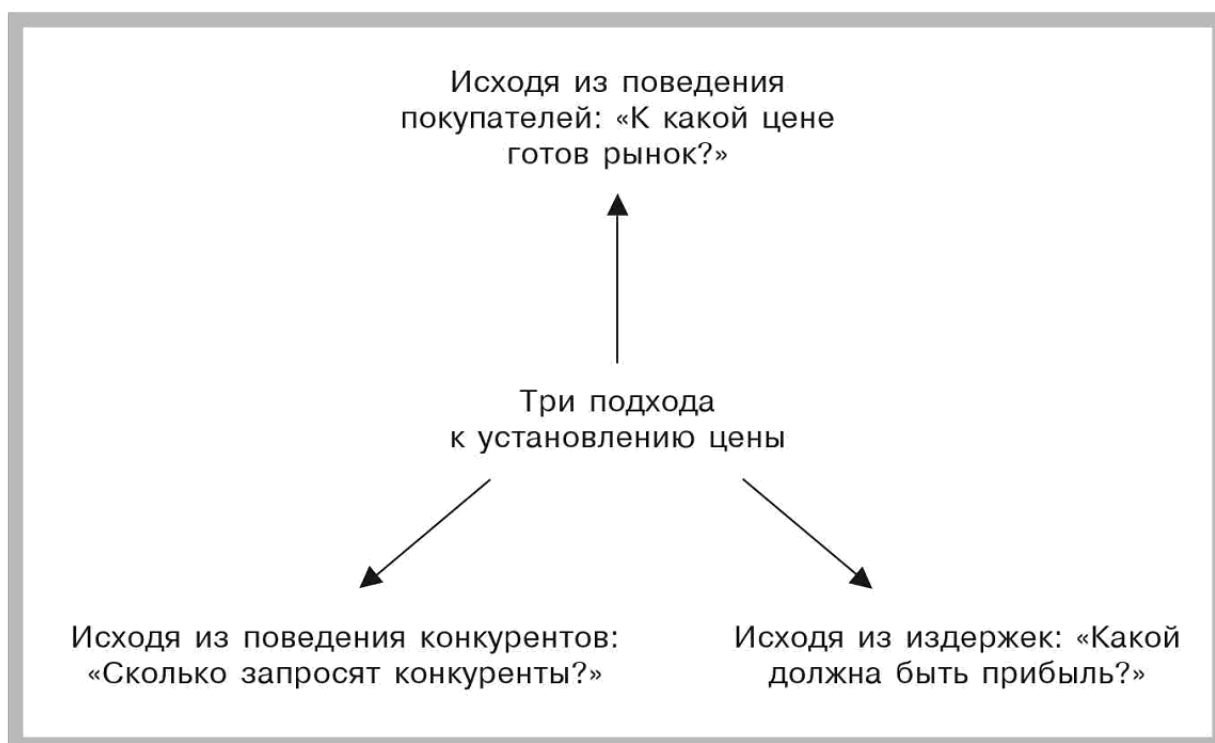


Рисунок 3.1. Базовые подходы к установлению цены

1. Падбавка к издержкам

Первый метод заключается в калькуляции издержек и определении падбавки, обеспечивающей приемлемый уровень доходности. Его часто используют промышленные оптовики, которые получают множество товаров из разных источников. Данный метод более простой, чем расчет цены для каждого товара из сотен имеющихся, и гарантирует прибыль. Применяются разные формулы ценообразования по первому методу: одна из них представлена на сайте компании Steiner Marketing из Сапта-Крусса (http://www.steinermarketing.com/calc_markup_pricing.htm).

По издержки — это внутренняя проблема компании, и основанные на них цены далеко не всегда отражают потенциальную ценность продукции на рынке. В качестве примера достаточно привести продавцов поп-корна и воздушных шаров, которые никогда не привязывают розничные цены к затратам на сырье, а потому получают хорошую прибыль.

2. Следуя за конкурентами

Второй метод состоит в изучении ценовой стратегии конкурентов. В этом случае компании назначают цены в основном исхо-

дя из цеп одной или нескольких конкурирующих компаний. Например, сведения о 500 авиакомпаниях (за исключением Southwest Airline) представлены в справочнике тарифов на авиаперевозки, который издает Airline Tariff Publishing Company (АТРСО), основанная в 1965 г. и в настоящее время находящаяся в совместной собственности 19 ведущих авиакомпаний. АТРСО собирает сведения о ценах (и правила возврата билетов) и публикует соответствующие данные с указанием авиакомпаний и услуг резервирования. У крупной авиакомпании может быть около миллиона тарифов, в том числе от 10 до 20 на рейс, сотни на отдельные направления; тарифы зависят от времени суток, дня недели и месяца. Цены могут трижды меняться в будни и один раз на выходные. Каждая компания знает все тарифы, предлагаемые конкурентами, и получает информацию об их изменениях в течение часов. Как написал Чарльз Фишман (Ch. Fishman) в «Fast Company» (2003), если один авиаперевозчик поднимает цены, то за этим следует сокращение 400 тыс. цен тарифов конкурентами. Благодаря сложным компьютерным технологиям удается практически без потерь пересчитывать цены, ориентируясь на конкурентов. Данный способ установления цены можно применять к товарам повседневного спроса и сырью при условии, что они абсолютно идентичны товарам и сырью конкурентов и что цена является единственным критерием для выбора, который делает потребитель. При рассмотренном подходе не принимаются во внимание различия в преимуществах и ценности товара для покупателя.

3. На что готов рынок

Третий способ основан на анализе наиболее приемлемой для рынка цены, т. е. на выяснении, сколько потребитель готов потратить на приобретение товара. Характерный пример такого ценообразования — онлайн аукцион eBay, в ходе которого продавец видит, какую цену представляет товар для потенциальных покупателей. Последние получают описание товара, иллюстративные материалы, а затем предлагают свою цену, соперничая друг с другом, пока аукцион не закрывается. Этот метод в большей степени, чем другие, улавливает реальную цену товара, поскольку его приобретает тот, кто назвал самую высокую цену. Чем шире круг участников аукциона, желающих приобрести товар, тем ближе его цена к реальной цене для потребителей.

По большому числу компаний, обслуживающих огромное количество потребителей на сложных рынках, не имеют возможности выставить на аукцион товары всех наименований. Как же тогда понять, какая цена приемлема для потребителей? Можно ли удостовериться, что цены на товары или услуги не завышены и что правильно учтена их ценность? Потребитель сам не предложит вам более высокую цену, а потому остается полагаться только на анализ и исследования.

Серьезные ценовые исследования — удел немногих

Удивительный факт: эффективно исследует цены лишь очень небольшое число компаний. Согласно обзору, который цитируют Кент Б. Монро и Джеппифер Л. Кокс (K. Monroe, J. Cox) в своей статье в журнале «Marketing Magazine» (сентябрь 2001), доля таких компаний составляет всего 12%, из них только 8% компаний можно назвать профессионалами в области ценовых исследований и эффективных ценовых стратегий. Остальные компании практически не проводят анализ цен или делают это крайне редко. Данный вывод подтверждает отчет McKinsey & Company: по его данным, только 15% компаний серьезно занимаются исследованиями цен.

Краткий список доступных средств, технологий и методов таких исследований представлен в таблице 3.1:

Таблица 3.1. Исследование и анализ цен

На основе пожеланий	Прямой опрос
	Метод Габора—Грейнджера (Gabor—Granger)
	Измерение чувствительности к цене (PSM)
	Совместный анализ
	Моделирование дискретного выбора
На основе покупки	Исторические данные о продажах
	Данные панельного исследования
	Данные магазинного сканера
	Лабораторные эксперименты покупок Эксперименты в магазинах

Исследования на основе пожеланий

Некоторые компании проводят исследования с целью выяснить пожелания покупателей. Они пытаются собрать значимые в условиях конкуренции сведения о потребителях. По исследованиям цен с учетом пожеланий потребителей крайне трудно интерпретировать, а иногда их результаты ненадежны.

Согласно Бейкеру, Марпу и Завада (2001), изучивших вопрос об установлении цен в интернет-магазинах, потребители утверждают, что прибегают к покупкам в режиме онлайн, для того чтобы сэкономить. Однако их поведение свидетельствует о другом. Как показало исследование McKinsey & Company, 89% онлайн-покупателей книг сделали покупку уже при первом посещении сайта интернет-магазина. То же самое относится к покупателям игрушек (89%) и покупателям музыки (81%). По данным специального исследования, сознательно искали товары с низкими ценами менее 10% опрошенных интернет-покупателей. Потребители говорят одно, а поступают по-другому.

Прямой опрос

По всей видимости, покупатели не могут честно ответить на вопрос: «Сколько бы вы за это заплатили?» О том же говорит Дэвид У. Лайон (D. W. Lyon) в своей заслужившей награду статье «Правильная ли цена?» (2002): «Услышав подобный вопрос, многие респонденты немедленно начинают торговаться и делают предложения, которые даже в малой степени не отражают их реальное поведение при покупках». Покупатели либо надеются убедить производителей снизить цены, либо просто не допускают мысли о существовании каких-либо неочевидных причин заплатить больше минимума. Нерационально строить свою ценовую политику на основе пожеланий покупателей, стремящихся купить товар как можно дешевле.

Опрос готовности к покупке

Простой, но более надежный прямой опрос — опрос готовности к покупке, или метод Габора—Грейнджера (Gabor—Granger), экономистов, разработавших его в 1960-х годах. Согласно данному методу, покупателю демонстрируют или описывают товар, а затем задают вопрос: «Купили бы вы это?» Цена при этом указывается ненавязчиво в числе прочих характеристик товара. Важно, чтобы внимание покупателя не было приковано к цене. Мож-

по также показать ряд товаров копкурефтов и спросить: «Какой бы из этих товаров вы приобрели?»

Для измерения чувствительности к цене пужпо протестировать различные варианты цен. Очевидно, если отдельному респонденту представить полностью идептический товар, отличающийся лишь по цене, он проявит исключительную чувствительность к цене и начнет торговаться. Последовательные тесты кажутся привлекательными благодаря сокращению расходов на исследования, но их смысл в таком случае утрачивается. Поэтому применяют одиночные тесты — каждого респондента спрашивают лишь об одной цене. В ходе опроса респондентам, включенным в выборку, предлагают разные варианты цены. Респонденты не знают об этом, как и о цели исследования, посвященного определению цены. Тесты Габора—Грейнджера просты, надежны и широко используются для предсказания спроса при разном уровне цены (данный метод иногда называют методом построения кривых вероятности покупки). С их помощью можно прогнозировать оптимальный уровень доходов. Если только цена не опускается до уровня, при котором покупатель начинает сомневаться в качестве товара, можно ожидать, что самая низкая цена обеспечит вам наибольшую рыночную долю.

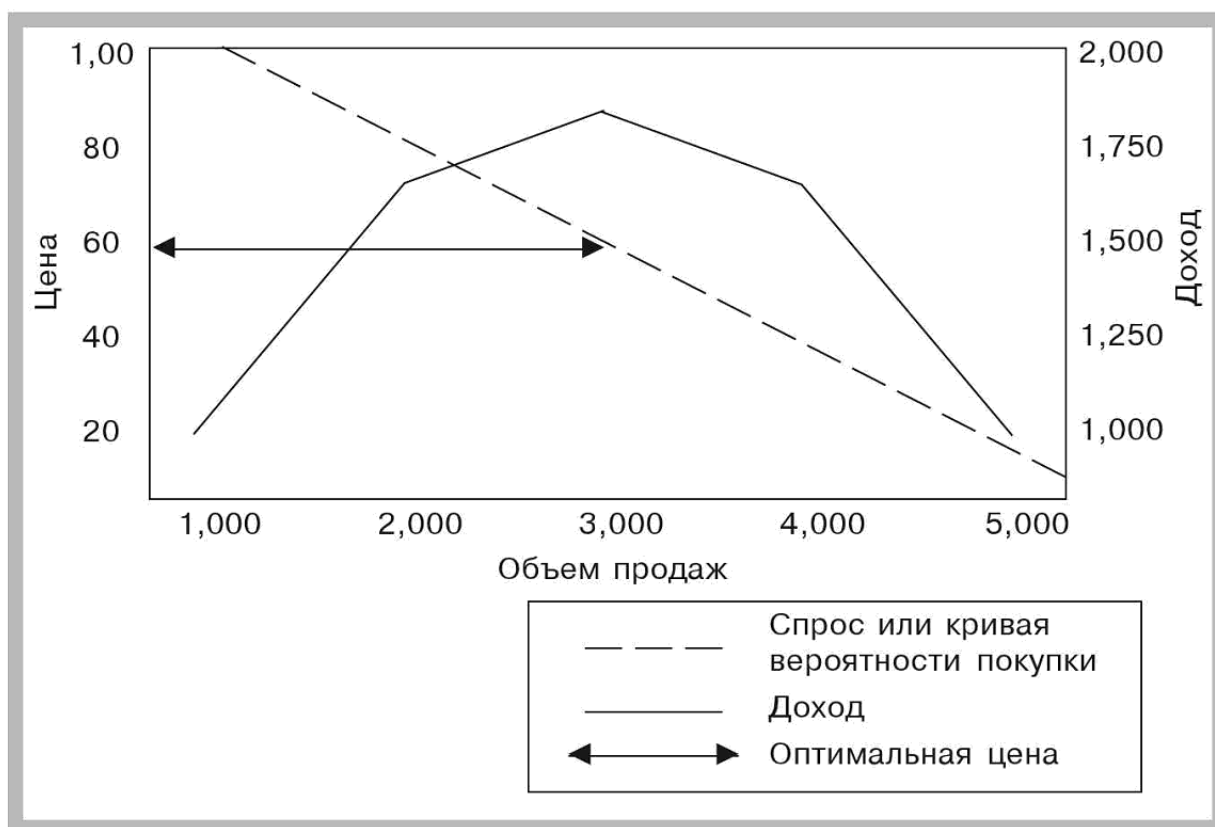


Рисунок 3.2. Кривая цена/объем продаж Габора—Грейнджера

Основное ограничение этого теста заключается в зависимости его точности от количества опрошенных. Чтобы получить более или менее достоверные данные, по каждому ценовому диапазону необходимо провести опрос не менее 200 респондентов. Если различие между ценами не превышает 5—10%, для статистической достоверности опросов численность выборки должна быть больше обычной. Согласно Дэвиду У. Лайопу, при выборке менее 100 респондентов могут возникнуть серьезные погрешности, и опрос даст парадоксальные результаты, противоположные ожидаемым взаимосвязям между ценой и объемом продаж. Для повышения точности исследования рекомендуется использовать более многочисленную группу респондентов, меньшее количество ценовых диапазонов, при одновременном увеличении разницы между выбранными ценами.

Измерение чувствительности к цене

Пидерлапдский психолог Петер ван Вестендорп (Peter van Westendorp) в 1970-х годах усовершенствовал метод Габора—Грейнджера. Его версию чаще применяют к новой продукции, для которой еще не установлены эталонная цена или цены конкурентов. Метод измерения чувствительности к цене (Price sensitive meter — PSM) заключается в том, что продукт демонстрируют респондентам, как было описано выше, и задают следующие четыре вопроса:

- Какую цену вы считаете подходящей для данного товара?
- При какой цене вы скажете, что товар дорогой, но вы бы все равно купили его?
- При какой цене вы сочтете товар слишком дорогим для покупки?
- При какой цене вы будете считать товар настолько дешевым, что можете сомневаться в его качестве?

В определенной точке количество респондентов, считающих продукт слишком дорогим, равно количеству тех, кто назвал его слишком дешевым. Это пересечение и есть рекомендуемая цена, а другие ответы уточняют возможный диапазон цен.

Но, утверждает Дэвид У. Лайоп, многие респонденты, участвующие в тестировании по методу PSM, дают противоречивые ответы. На самом деле, несмотря на кажущуюся привлекательность четырех вопросов, все они являются вариантами простого вопроса «Сколько бы вы за это заплатили?», а потому описанный метод подвержен тем же искажениям, что и представленные выше. Та-

ким образом, метод PSM лучше применять при исследовании возможного уровня цен для новой продукции. Полученные выводы следует проверять другими способами, например с помощью анализа альтернативы (trade-off analysis).

Совместный анализ

Совместный анализ (*conjoint, trade-off analysis*) — статистический метод, разработанный математиком-психологом Льюсом (Luce) и статистиком Тьюки (Tukey). Он отражает процесс принятия решений человеческим мозгом. В ходе теста от респондентов требуется сделать выбор одного из двух товаров, что позволяет точно ранжировать выгоды и сочетания выгод товаров при разном уровне цены. В качестве примера можно привести случай, когда по пути с работы домой вам нужно заправиться: насколько дешевле должен быть бензин на другой стороне дороги, чтобы компенсировать неудобство пересечения транспортной магистрали?

Респондентам предлагают выбрать между двумя товарами (см. рис. 3.3). Предложение включает различные характеристики, причем имеется несколько уровней каждой характеристики. Например, одна из характеристик ноутбуков — портативность. Она может выражаться в трех весовых категориях. Другая характеристика — частота процессора, которая также может принимать три разных значения. То же самое касается внешнего вида и цены. В каждой паре товаров представлено более высокий уровень одной характеристики и низкий уровень другой при разных уровнях цены.

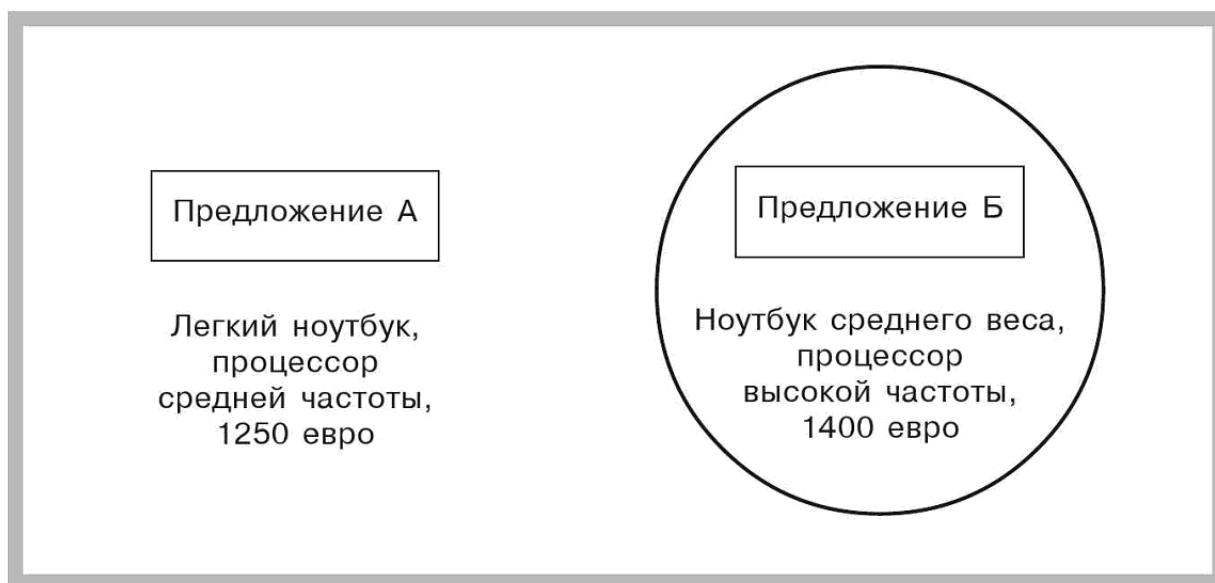


Рисунок 3.3. Совместный анализ

Предоставив респондентам достаточно большое количество предложений (для статистической достоверности оно должно превышать 200), можно получить достаточно надежную модель, показывающую, какую цену люди готовы заплатить за потенциальное сочетание преимуществ товара. Предпочтения респондентов по различным предложениям затем ранжируются и анализируются с целью определить «функцию полезности» или ценность каждого преимущества. Выбор респондентов говорит о том, насколько они готовы поступиться одними характеристиками товара ради других, а также об относительной важности каждой характеристики в численном выражении.

Для сокращения расходов совместный анализ можно проводить в сети Интернет, например, после набора обследуемой группы (выборки) по телефону. Развивающееся агентство маркетинговых исследований Dobney, базирующееся в Бате (Великобритания), придумало простую иллюстрацию того, как совместный онлайн-анализ поможет уточнить понимание приоритетов потребителей (см. «Совместный анализ в действии» (Conjoint analysis in action) на сайте www.dobney.com).

В своей книге «Маркетинг-менеджмент» («Marketing Management») Филипп Котлер рассказывает, как бренд отелей среднего сегмента рынка «Courtyard» от Marriott определил свою формулу ценности посредством совместного анализа, создав привлекательные и приносящие прибыль сочетания характеристик.

Общеизвестен недостаток совместного анализа: он, как правило, подразумевает меньшую, чем реальная, чувствительность к цене. Возможно, респонденту недостаточно изображения гипотетического товара и перечисления его характеристик, поэтому цены воспринимаются как некий показатель качества. Опрашиваемые, по-видимому, подсознательно чувствуют, что более дорогие товары в чем-то лучше (концепция «сколько платишь, столько и получаешь»), и это отражается на их выборе. Вполне возможно, в реальных условиях, проходясь в магазине и сравнивая товары, размещенные на полках, они бы сделали иной выбор.

Другие недостатки совместного анализа выясняются, когда ценовые факторы представляются респондентам более значимыми, чем цена. Например, на зрелом рынке, где для бренда очень важна репутация, искусственность совместного анализа может стать причиной большей, чем реальная, чувствительности к цене. На фармацевтическом рынке врачи-покупатели уделяют больше внимания таким характеристикам лекарств, как их клиническая эффективность и побочные эффекты, а не цене. Между тем данное

предпочтение может не найти отражения при проведении совместного анализа.

Важный инструмент определения характеристик, которые будут использоваться при совместном анализе, это фокус-группы. Их участники также могут предложить уровни для характеристик, из которых респонденты будут выбирать. По динамике поведения коллектива и факторы взаимного влияния обуславливают искажения реакции на цепы участников фокус-группы.

Более подробные интервью с отдельными покупателями помогут понять, как они воспринимают товар, что для них особенно ценно в нем, каковы главные преимущества товара. Исследователи, проводящие опрос производителей товара, могут делать вывод о его цене, спрашивая о том, как увеличить доходность, как сократить расходы, но не задавая прямого вопроса о цене. Углубленные интервью позволяют выделить психологические или эмоциональные выгоды, имеющие значение для покупателей. Этим определяется важность таких интервью.

Моделирование дискретного выбора

Моделирование дискретного выбора (Discrete Choice Modelling — DCM) представляет собой усовершенствованный вариант совместного анализа. В данном случае респондентам предлагается сделать выбор из товаров известных брендов, опираясь на подробное описание характеристик и эксплуатационных показателей этих товаров. В идеале респондентам разрешается испытать образцы. Таким путем удастся уменьшить «гипотетическую» составляющую совместного анализа.

Как правило, выбор нужно сделать из товаров трех конкурирующих между собой брендов, а не из пары товаров. Их описание и характеристики отражают сложившуюся на рынке ситуацию. Выяснив все интересующие его детали, респондент выбирает один из трех образцов, представленных на экране компьютера. Далее компьютерная программа генерирует новый набор характеристик для каждого из трех образцов, возможно, с более продолжительным гарантийным сроком для одного из брендов. Респондент снова делает выбор. Если он отмечает тот же товар, программа создает новый набор, например понижая цену одного из не вызвавших интереса товаров. Если респондент указывает другой по сравнению с предыдущим выбор товара, то программа проверяет его решение, изменяя параметры. В целом процедура повторяется

от 12 до 15 раз. Ответы позволяют составить детальную картину о наиболее цепных для респондентов характеристиках товаров и найти способ повысить цены или улучшить определенные характеристики товаров, чтобы оправдать такое повышение.

Казалось бы, метод DCM должен отличаться более высокой чувствительностью к ценам, поскольку, очевидно, его главная цель — определение цены. Но на практике это оказывается не так. Причина, вероятно, заключается в том, что респондентам предлагаются очень конкретные товары, с характеристиками, соответствующими реальной ситуации на рынке.

Подводные камни опросов

Исследования, проводимые для выяснения ценовых предпочтений потребителей, чреваты погрешностями и ошибками. Все вышеупомянутые методы таят в себе риск расхождения между предсказанным поведением покупателей и их поведением на практике. Любой опрос, посвященный цене, неадекватен, поскольку в искусственных условиях люди не могут в точности представить свое поведение. Они либо уделяют чрезмерное внимание цене, особенно если исследователь фокусирует вопросы на этом аспекте, либо отвлекаются на многочисленные другие факторы, так что цена уходит на второй план.

По этой причине более надежные выводы можно сделать, понаблюдая, как люди принимают решение о покупке в привычной обстановке. Если имеется возможность исследовать реальное поведение покупателей, то лучше обязательно воспользоваться ею.

Данные о покупках

Исторические данные о продажах

Обычно данные о продажах доступны для исследования. Многие организации хранят их, чтобы иметь возможность оценить, как повышение цены или скидки могут повлиять на поведение покупателей. Стоимость обработки информации на компьютере и моделирования постоянно снижается, разрабатывается новое программное обеспечение для таких исследований. Моделируя поведение покупателей после изменения цен, можно предсказать наиболее подходящее время для их повышения. Например, если речь идет о сезонных товарах или услугах, ежегодный рост цен можно

перепести на начало пика продаж для стимулирования покупок в период побижепия спроса и максимальной реализации цепности по мере увеличения спроса.

При интерпретации данных следует соблюдать осторожность. Например, продажи оптовикам или посредникам могут мепяться из-за колебаний спроса на сырье и расходные материалы и не отражать поведение копечных покупателей. Иногда на поведение покупателей влияют факторы, не связанные с цепой, например, политические, экомические или религиозные события. Если проанализировать данные о продаже шоколада потребителям-христианам до и после Великого поста, то можно увидеть очень неравномерную структуру продаж — пик продаж приходится на период перед Пасхой. Время празднования Пасхи варьирует в зависимости от фаз Луны. Время Рамадана вообще рассчитывается по лунному календарю, поэтому каждый год он приходится на разное время и соответствующим образом мепается динамика продаж.

Рыпочные факторы также могут исказить данные о сбыте и затруднить их интерпретацию. Среди них:

- выпуск на рынок нового товара и ожидания потребителей, связанные с этим событием;
- изменение интенсивности рекламы или рекламных кампаний, посвященных исследуемому бренду или брендам конкурентов;
- раскрутка товара, относящегося к изучаемому бренду или брендам конкурентов;
- дефицит товара или проблемы с поставками.

Данные о розничных продажах основных брендов, приобретаемые у таких исследовательских организаций, как AC Nielsen, позволяют учесть некоторые из этих факторов. Однако исторические данные о продажах отражают влияние огромного числа обстоятельств на поведение потребителей, и цепа — лишь один из них. Иногда вообще невозможно отвлечься от внешних факторов.

Данные панельного исследования

Надежные данные о потребительском рынке, где обращается множество разнообразных товаров, — а операции купли-продажи осуществляются очень часто, — дают панельные исследования покупателей. Ряд исследовательских фирм составляют и поддерживают группы (панели) потребителей, которые предоставляют сведения о своих покупках. Например, AC Nielsen Worldwide Consumer Panel Services охватывает 18 стран, регистрируя инфор-

мацию о реальных покупках почти 125 тыс. семей, в том числе о ценах на товары и об использованных купонах или скидках. Об изменении рыночной доли отдельных товаров судят по относительным ценам конкурирующих брендов. В зависимости от размера выборки можно также выявить зависимость между чувствительностью к цене и демографическими сдвигами в группе потребителей.

Конечно, качество данных зависит от того, насколько репрезентативна обследуемая панель. Убедить принять участие в исследовании типичных покупателей не так-то просто; дают согласие скорее те, кто больше других озабочен покупками, сравнением продуктов и ценами. Покупатели, не имеющие времени на долгие походы по магазинам, менее чувствительны к ценам, и им некогда проводить анализ цен. По своей природе панельные исследования привлекают потребителей, у которых есть свободное время. Данное ограничение панельных исследований можно сократить с помощью новых технологий, упрощающих требования к членам обследуемой группы. Покупателям в этом случае необязательно вести дневник покупок. Они совершают покупки по специальным кредитным картам или заносят сведения о покупках в базу данных через сканер в магазине.

Данные магазинного сканера

Некоторые супермаркеты также продают или делают доступными данные, полученные со своих сканеров. Иногда эту информацию предоставляют «лидеру среди брендов» для проведения анализа цены и качества товаров всех брендов и выработки рекомендаций для розничных торговцев по поводу того, что можно изменить в товарах, упаковках или в ценах.

Лабораторные эксперименты покупок

Данный метод используется для определения цены, которую рынок готов вынести. Для примера из области межкорпоративных сделок возьмем глобальную компанию по экспресс-доставке писем и посылок — DHL. В своей статье, опубликованной в «Fast Company» (2003), Чарльз Фишман описывает исследование, проведенное для DHL техасской консультационной фирмой Zilliant. Отказавшись от расчетов математическими методами, Zilliant провела поиск подходящей цены. Исследователи не повышали цены на 5% и не следили за негативной реакцией со стороны клиентов, а также не снижали цены на 15% в надежде увеличить объем

продаж на 20%. Вместо этого они использовали программное обеспечение, анализируя многочисленные эксперименты, в ходе которых на реальных клиентах тестировались небольшие изменения цены. Предложив новую цену, исследователи подсчитывали количество обращений клиентов по телефону. Тесты охватывали цены на все весовые категории носылок на 43 различных рынках. Всего было получено несколько тысяч звонков. Были такие клиенты, которые звонили, спрашивали цену и ничего не заказывали. Такие неудачные контакты указывали на нотолок цен. С помощью более низких цен онределяли нотенциал увеличения объема продаж. В результате исследования эксперты пришли к выводу: компании DHL — с ее высокой международной репутацией — не стоит равняться на конкурентов в лице UPS и FedEx с их низкими ценами. Вноследствии сотни цен были изменены. Некоторые слегка понизили, а остальные остались на высоком уровне по сравнению с конкурентами. Тем не менее новые цены способствовали увеличению объема продаж, дохода и прибыли.

Доля потребителей, которые сначала узнают цены, а затем отказываются от покупки или услуги, является надежным показателем эффективности цены, широко используемым сообразительными интернет-торговцами. Программное обеспечение способно фиксировать количество потребителей, которые просмотрели товары или изучили их характеристики, а также подсчитать, какой процент составляют те, кто действительно сделали заказ. Если отношение количества покупателей, ознакомившихся с товарами, к числу тех, кто их купили, новышается, то, по всей видимости, цены слишком высоки. Но если все посетители интернет-магазина заказывают товары, то, очевидно, цены слишком низки.

Эксперименты в магазинах

Розничные торговцы могут тестировать разные цены и соотношения цен в разных магазинах для онределения оптимального уровня продаж, дохода или прибыльности. Одиннадцать миллионов клиентов Tesco, сети супермаркетов в Великобритании, владеют «клубными картами», которые служат наградой за покупки. Данный метод позволяет компании отслеживать продажи в магазинах. С помощью такого контроля Tesco может тестировать новые цены на реальных клиентах и соответственным образом прогнозировать свою ценовую политику. Таким нутем компания получает сведения об ответной реакции покупателей и на их основе устанавливает цены.

Ценовые исследования — итоги

Из вышесказанного можно сделать вывод: ценовые исследования не лишены недостатков и противоречий. Респонденты не в состоянии судить о ценах беспристрастно. Необходимо прислушиваться к советам специалистов по ценообразованию. Для начала рекомендуем обратиться в Общество профессионального ценообразования (Professional Pricing Society). Не следует забывать о том, что исследования цен на основе пожеланий потребителей представляют собой лишь дополнение к мнению профессионала, а порой и вовсе противоречат этому мнению. Лучший способ проверить цены — это наблюдать за реакцией реальных покупателей.

Тестирование готовности рынка к ценам позволяет полнее реализовать истинную ценность товара, нежели надбавка или равнение на конкурентов.

Краткое изложение главы

- Существуют три подхода к ценообразованию. Цены устанавливаются исходя из:
 - издержек;
 - цен конкурентов;
 - поведения покупателей.
- Выяснить готовность рынка к ценам необходимо для предотвращения занижения цен на товары и услуги, а также для учета ценности товара или услуги. Один из способов проверить готовность рынка — аукцион. Для большинства компаний более практический способ — анализ исторических данных о продажах и ценовые исследования.
- Покупатели часто не могут честно ответить на вопрос: «Сколько бы вы за это заплатили?» Следовательно, ценовое исследование должно отвлекать их внимание от собственно цены. Изучать следует, скорее, восприятие цены со стороны покупателей. Для выяснения пожеланий потребителей используются такие методы, как метод Габора—Грейнджера и измерение чувствительности к цене П. ван Вестендорна.
- В качестве альтернативы можно предлагать покупателям сделать выбор между несколькими наборами характеристик товара в ходе совместного анализа или моделирования дискретного выбора.
- Существует риск того, что реальное поведение покупателей будет отличаться от смоделированного на основе опросов о пред-

почтениях и пожеланиях. Поэтому, по возможности, лучше анализировать реальное поведение для определения нотолка цены и ее оптимального уровня.

Вопросы к вашим менеджерам

- Учитываем ли мы ценность товара или услуги? Возможно, некоторые из наших товаров и услуг недооценены?
- Как мы узнаем о восприятии цены потребителями — путем выборочных обследований, охватывающих значительную группу покупателей, или на основе экстраполяции мнений небольшого количества покупателей и продавцов?
- Поможет ли совместный анализ установить более точную цену для новых образцов продукции?
- Как можно проверить новые цены на реальных покупателях?

Литература

для дополнительного чтения

- Baker W., Marn M., Zawada C.C.* Price Smarter on the net // Harvard Business Review. 2001, February.
- Feldman D.* The pricing puzzle // Marketing Research. 2002, Winter.
- Fishman C.* Which price is right // Fast Company. 2003, March.
- Green P., Carrol J., Goldberg S.* A general approach to product design optimization via conjoint analysis // Journal of Marketing. 1981. N 43.
- Green P., Srinivasan V.* Conjoint analysis in consumer research: issues and outlook // Journal of Consumer Research. 1978. N 5.
- Kotler P.* Marketing Management. 11th ed. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall, 2003.
- Lyon D.W.* The price is right (or is it?) // Marketing Research. 2002, Winter.
- Marn M., Roegner E.V., Zawada C.C.* The Price Advantage. Hoboken. NJ: Wiley, 2004. See especially Chapter 14.
- Monroe K., Cox J.* Pricing practices that endanger profits // Marketing Magazine. 2001, September/October.
- Nagle T., Holden R.K.* The Strategy and Tactics of Pricing. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall, 2002. See Chapter 13 «Measuring perceived value and price sensitivity».
- Материалы сайтов: www.dobney.com for on-line conjoint analysis example; www.pricingsociety.com — Professional Pricing Society website; www.zilliant.com for pricing research.

Ценовая дискриминация — сегментирование на основе чувствительности к цене

Практический пример 4.1

Как Glaxo с выгодой для себя воспользовалась чувствительностью рынка к цене.

Когда фармацевтическая компания Glaxo в 1983 г. выпустила свое средство против язвы «Zantac», ей пришлось определять его цену по отношению к бренду — конкуренту от компании SmithKline. Ее лекарство называлось «Tagament» и пользовалось на тот момент самым высоким спросом в мире. Очевидные стратегии заключались в «равнении» на цену конкурентов или в продаже своего товара по более низкой цене. Но такие стратегии были ошибочными. Если бы новое лекарство продавалось по цене конкурентов или более низкой, потребители сочли бы «Zantac» простым аналогом уже имеющихся средств и не увидели бы особых причин для перехода на него.

«Zantac» нужно принимать только два раза в день, а не четыре, как «Tagament». Кроме того, у нового лекарства меньше побочных эффектов. Хотя специалисты Glaxo знали о чувствительности рынка к цене, они, как ни странно, оценили «Zantac» на 50% дороже «Tagament». Более высокая цена привлекала внимание и буквально вынудила заинтересованных лиц задуматься о преимуществах «Zantac». Врачи решили, что новое лекарство должно быть более эффективным средством. Вскоре продажи «Zantac» превысили продажи «Tagament». Доходы Glaxo за пять лет увеличились с 90 млн ф. ст. в год до более чем 600 млн.

Определение ценности товара помогает установить потолок цены, доступной для потребителя, и уровень оптимальной цены, обеспечивающей максимальную прибыль от адекватного сочетания объема продаж и цены. Советы специалистов по маркетингу и исследования помогают выверить соотношение цена—объем продаж. Чтобы ввести более высокие цены, необходимо знать, насколько потребители чувствительны к ценам.

Отношение цена/объем продаж

Когда цена повышается, уменьшается количество потенциальных покупателей и покупателей, которые продолжают покупать, но реже. Рост налогов на табачные изделия подталкивает вверх цены на сигареты, одновременно снижая количество курящих. Когда цены падают, на рынок приходят новые покупатели, и количество покупок увеличивается. Так, после снижения цен на DVD-проигрыватели объем их продаж возрос.

Экономисты называют следующее отношение эластичностью спроса по цене:

$$E = \frac{\text{Изменение объема продаж (в \%)} }{\text{Изменение цены (в \%)} } .$$

Данный показатель определяет процентное изменение объема продаж товара в результате изменения его цены. Эластичность спроса (E) обычно представляет собой отрицательное число, поскольку увеличение цены влечет за собой уменьшение объема продаж.

Существует также показатель эластичности рынка, позволяющий понять, как уровень цен на рынке в целом влияет на общий объем продаж. Кроме того, специалисты рассчитывают показатель перекрестной эластичности между участниками рынка. Он отражает влияние понижения или увеличения цен одного поставщика на объем продаж конкурентов. Как правило, бренды, имеющие высокую рыночную долю, демонстрируют сравнительно низкий показатель перекрестной эластичности благодаря лояльности своих потребителей.

Исследователи Беймолт, Ван Хеерде и Нитерс (Bijmont, van Heerde, Pieters) провели метаанализ 1851 показателя ценовой эластичности, взятых из 81 предыдущего исследования. Но их расчетам, средний показатель эластичности спроса по цене составляет $-2,62$. Выяснилось также, что в сравнении с более ранним метаанализом показатель эластичности увеличился, т. е. потребители

стали более чувствительными к цене. Исследователи прокомментировали такое наблюдение, предположив, что для снижения чувствительности к цене следует сократить меры по ценовому продвижению.

Другой вывод метаанализа: потребители менее чувствительны к ценам на товары длительного пользования, чем к остальным товарам. Как установили, потребительский спрос более эластичен в начальной стадии и на стадии роста, уменьшаясь на стадии зрелости жизненного цикла товаров.

Цена растет, а покупают больше

Существуют исключения из общего правила и ограничения эластичности спроса по цене, когда цены достигают уровня, означающего либо невероятно высокое, либо неприемлемо низкое качество товара. Например, вряд ли многие родители приобретут детское кресло для автомобиля по цене на 60% более низкой, чем цены других моделей: такая цена выходит за границы надежности. Существует также небольшое число примеров положительного значения для E . Обычно такое характерно для товаров, связанных с социальным статусом. Исследование, проведенное Анджелой Чао и Джулиет Б. Шор (Angela Chao, Juliet B. Schor) в 1998 г., свидетельствует, что спрос на косметическую продукцию (губную помаду, тени для глаз и тушь для ресниц) среди женщин с образованием не ниже колледжа *увеличился* вслед за повышением цен. Коэффициент эластичности спроса по цене составил +0,117. В целом же для всех женщин он, как и следовало предполагать, имел отрицательное значение (-0,157).

Чем выше показатель E , тем более эластичен спрос и тем сильнее будет реакция продаж на увеличение цены.

Практический совет. Надо получать прибыль в интервалах индифферентности цены.

Практические аспекты ценовой эластичности были рассмотрены в исследовании McKinsey & Company, которая определила так называемые интервалы индифферентности цены, т. е. ценовые зоны, в рамках которых изменение цены не влияет или почти не влияет на поведение покупателей. Ширина этих интервалов может варьировать от 17 процентных пунктов у известных косметических брендов до 0,2 процентных пункта у некоторых финансовых услуг. Если повысить цену на товар внутри интервала индифферентности цены, то можно получить ощутимую прибавку к прибыли.

На рисунке 4.1 представлены два товара, имеющие приблизительно одинаковую цену. Зная, где находится интервал индифферентности цены для потребителей на этом рынке, можно увеличить цену для продукта А до верхней границы зоны и придать ему большую ценность без какого бы то ни было снижения объема продаж продукта В. Однако новышение цены выше уровня, обозначенного пунктирной линией, занустит в действие обычный механизм перекрестной эластичности.

Проехать дальше, чтобы заправиться подешевле

Чувствительность к цене в значительной степени различается для отдельных товаров и товарных групп. Не всегда это поддается объяснению с точки зрения логики. Так, Марсел Коэн (1999) исследовал любопытный феномен, касающийся заправки автомобилей бензином. Он описал, как автомобилисты иногда проезжают зна-

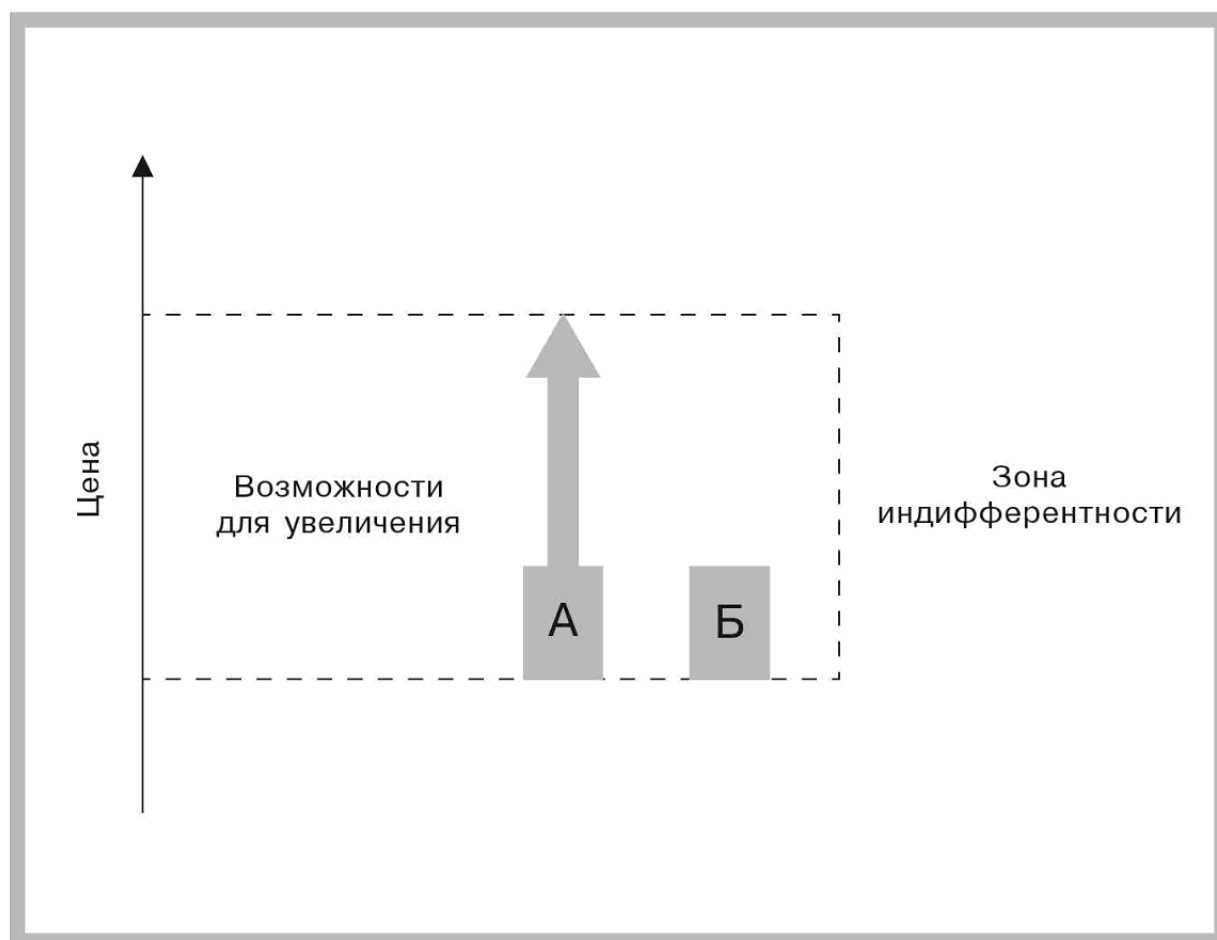


Рисунок 4.1. Зона индифферентности

чительное расстояние, для того чтобы заправиться подешевле. Такие поездки порой сводят на нет всю возможную экономию. На данном рынке клиенты демонстрируют норазительную одержимость ценами, хотя разброс в ценах здесь невелик и не превышает 1% между высшим и низшим значениями. Даже если потребитель постоянно покупал бензин по высокой цене, то это вряд ли сильно сказалось на его ежедневных расходах, основная часть которых приходится на амортизацию, техническое обслуживание и ремонт. Коэн выдвинул предположение: такое отношение к заправке возникло из-за того, что бензин воспринимается как необходимость, как средство для обеспечения свободы передвижения. Компании, занимающиеся производством бензина, во времена энергетических кризисов используют в своих интересах данное обстоятельство. Потому потребители должны дать отпор этим компаниям, заправляясь по низкой цене. В свою очередь, нефтяные компании поддерживают высокую чувствительность потребителей к цене, выставляя у заправок большие стенды с ценами, выраженными числами вплоть до десятых долей национальной валюты за литр.

С течением времени чувствительность к цене может меняться. Потребители, легко воспринимающие новинки и адаптирующиеся к ним, менее чувствительны к цене, открывая для себя новые и необычные товары и услуги. Первые покупатели iPod приобретали эти устройства по цене класса премиум. По мере развития рынка к новинкам привыкают и потребители становятся более осведомленными относительно их характеристик. Появляется опасность, что цена станет фактором, определяющим принятие решения о покупке. Реклама розничной продажи зрелых товаров, таких как холодильники и микроволновые печи, часто подчеркивает цену, а не преимущества товара.

Девять факторов сокращения чувствительности к цене

Томас Нэгл (Thomas Nagle) и Рид К. Холден (Reed K. Holden) в книге «The strategy and Tactics of Pricing» («Стратегия и тактика ценообразования») (2002) перечисляют девять факторов — «эффектов», которые влияют на желание платить и заставляют покупателей быть более или менее чувствительными к разнице между ценой и ценностью (см. табл. 4.1). Полное их описание приводится в главе 4 вышеупомянутой книги.

Таблица 4.1. Девять факторов сокращения чувствительности спроса по цене

<i>Эффект сравнения цен</i>	<i>Эффект цены—качества</i>	<i>Эффект разделения расходов</i>
Эффект трудного сравнения	Эффект расходов	Эффект честности
Эффект перехода к другому поставщику	Эффект части и целого	Эффект подачи

Источник: Nagle T., Holden R. K. (2002).

1. Эффект сравнения цен (reference price effect)

Желание платить определяется помимо всего прочего и тем, как потребители воспринимают относительную стоимость альтернативного товара. Потребители, ничего не знающие о товарах-субтитутах, менее чувствительны к цене. Если же им известны альтернативы, они используют их как эталон. Воспоминания о прежних покупках дают представление о приемлемом уровне цен. Когда покупатели видят рядом на полках несколько товаров, то склоняются к приобретению более дешевого товара. В «Financial Times» (2005, January 31) опубликован отчет о деятельности фирмы Seiyu, японского филиала компании Wal-Mart. Эксперты Seiyu признали, что объем продаж фирмы уменьшился из-за слишком узкого ассортимента. «Например, мы допустили ошибку, выставив на продажу одну туалетную бумагу по цене 197 иен. Если бы мы предложили еще бумагу и по 450 иен, то у покупателей был бы выбор», — сказал представитель Seiyu.

Торговые компании могут помочь в определении товара-эталона. Когда с самого начала товар предлагается по высокой цене, у покупателей в дальнейшем снижается чувствительность к цене других товаров из имеющегося ассортимента. Почтовый каталог Hawkshead летом 2005 г. представил ряд кроссовок, причем первыми шли кроссовки по цене 48 и 58 ф. ст. Благодаря этому кроссовки с более низкой ценой на последующих страницах воспринимались как выгодное предложение.

Практический совет. Помогите потребителям вашей продукции сравнить цены и осознать ценность вашего предложения.

2. Эффект трудного сравнения (difficult comparison effect)

Желание платить зависит от легкости сравнения цен. Если альтернативные товар или услуги трудно оценить (например, юридические услуги), то потребители будут менее чувствительны к цене при покупках у фирмы с хорошей репутацией или при покупках товаров, входящих в известный бренд.

Конкуренты с невысокими ценами пытаются облегчить сравнение, имитируя упаковку или дизайн ведущего бренда. Производители разрабатывают нестандартные упаковки и формы, чтобы затруднить сравнение. Трудности возникают также, когда цену «затеняют» налоговые сборы, наценки, плата за транспортировку и хранение. Некоторые организаторы международных конференций продвигают идею о необходимости указания цены в местной валюте, чтобы затруднить сравнение с ценой в стране-производителе.

Практический совет. Делайте менее очевидным сходство своей продукции с более дешевыми товарами.

3. Эффект перехода к другому поставщику (switching cost effect)

Чем больше расходы, требующиеся для смены поставщика, тем ниже чувствительность потребителя к цене. Эти расходы могут носить непосредственно финансовый характер:

- продленный кредит;
- договор о неустойке;
- дополнительные условия;
- гарантии по цене;
- гарантия возврата;
- служба прогнозирования;
- управление товарно-материальными запасами;
- системы прав собственности;
- предоставление оборудования;
- совместные предприятия;
- создание отраслевых стандартов;
- бренды ингредиентов;
- общие каталоги;
- электронные ссылки;
- взаимный бизнес;
- дизайн для потребителей;
- дизайн для конечных пользователей;
- линия помощи для конечных пользователей;

- обучение персонала;
- привлечение внешних ресурсов.

Кроме того, существуют расходы на нереход, имеющие психологический характер:

- гарантия обслуживания;
- ценообразование, учитывающее удовлетворение потребностей клиентов;
- резервные ресурсы;
- обучение и подготовка;
- поддержка колледжей/университетов;
- информационная поддержка;
- имидж бренда;
- награды за качество;
- репутация новатора;
- характеристики, превосходящие международные стандарты;
- наоминания о ценности;
- членство в организациях пользователей;
- доступ в производственные помещения;
- ссылки на веб-сайты;
- внимание к рискам;
- рассказы об убытках, связанных с переходом на другую продукцию.

Практический совет. Проанализируйте и дополните перечень расходов на нереход. Установите барьеры на пути смены поставщика, которые помогут клиентам стать менее чувствительными к цене. Умные поставщики разрабатывают специальные стратегии привлечения клиентов и дают им понять, что в случае нерехода к другим продавцам их ожидают неприятности.

4. Эффект цены—качества (price—quality effect)

Престиж, обозначаемый высокой ценой, понижает чувствительность к цене. Тот, кто спрашивает, сколько стоит «Ferrari», скорее всего, не может позволить себе такую покупку. Если цену на часы «Rolex» уменьшить вдвое, то они не перестанут оповещать окружающих о богатстве их владельца. Для некоторых товаров, о качестве которых нельзя судить заранее (например, для вина, пока бутылка не открыта), цена остается главным признаком относительного качества.

Практический совет. Используйте ценовые категории как средство разграничения товаров по качеству.

5. Эффект расходов (expenditure effect)

Покупатели обычно более чувствительны к цене, когда расходы на приобретение товаров и услуг составляют значительную часть их среднего дохода. Чем выше расходы, тем больше покупатель сосредоточивается на цене. Так, отдельный бутерброд можно купить, не взглянув на его цену, но во время еженедельного посещения супермаркета тот же бутерброд становится объектом пристального внимания. Поэтому продавец должен понимать ситуацию, в которой происходит акт покупки, и значение для бюджета покупателя такой траты.

Практический совет. Подумайте, в каких случаях цена будет не столь критичной, и поощряйте покупки именно в таких случаях.

6. Эффект части и целого (end-benefit effect)

Если покупка товара является частью более крупного приобретения, то на чувствительность к цене влияет доля цены данного товара в общей стоимости покупки. Например, человек сделал заказ на новый «Porsche Boxster» по приемлемой цене. Когда заказ пришел и его нужно подтвердить, продавец спрашивает, не желает ли клиент приобрести кожаные сиденья. В рамках общей покупки цена в 2 тыс. дол. кажется небольшой. Час спустя продавец восклицает: «Это был самый быстрый заработок в моей жизни — 2 тыс. дол. за несколько минут!»

Практический совет. Подумайте, какие недорогие товары можно продавать «в нагрузку», и убедитесь, что на них установлены цены, оправданно высокие с точки зрения общей покупки.

7. Эффект разделения расходов (shared-cost effect)

Если расходы на приобретение товара или услуги потребитель с кем-то делит, то его чувствительность к цене снижается. Так, часть расходов может взять на себя работодатель; часть стоимости (или вся стоимость) покупки иногда компенсируется посредством налогового кредита (вычета из налогооблагаемой базы). Применяется также совместная покупка товара или услуги несколькими клиентами

Практический совет. Подумайте, можно ли перенести часть цены на ваши товары или услуги с покупателя на кого-нибудь другого. Если это возможно, то цена не будет таким значимым фактором. Поощряйте разделение расходов и совместное приобретение товаров потребителями.

8. Эффект честности (fairness effect)

На готовность клиентов оплатить покупку большое влияние оказывает их эмоциональное восприятие честности продавца. Это в высшей степени субъективное восприятие, связанное с предположением об уровне доходов продавца и мотивах его действий. Часто потребители думают, что крупные компании стремятся во что бы то ни стало обмануть несчастных покупателей, т. е. ведут себя нечестно. В Гарвардской школе бизнеса проводилось исследование, посвященное выводу на рынок нового автомата по продаже кока-колы. Данное событие сопровождалось шумным скандалом. Новый автомат реагировал на температуру воздуха и в жаркие дни продавал напиток дороже. Потребители воспринимали это как проявление жадности со стороны компании. В жаркие дни сильнее хочется пить, а потому спрос на прохладительные напитки повышается без каких-либо усилий со стороны производящих их компаний. Приводился и такой аргумент: дети, которых родители посылали за напитком, дав им определенную сумму денег, не смогут его купить. Между тем компания Coca-Cola обещает всеместность продаж и доступность своего напитка. Так что в данном случае действия компании кажутся нечестными. Но экономический анализ показывает, что «освежающая ценность» холодного напитка в жаркие дни выше, чем в прохладные. Поэтому, увеличивая цену напитка и сокращая спрос на него со стороны случайных потребителей, компания повышает доступность продукта для действительно жаждущих его приобрести.

Практический совет. Разработайте стратегии, коммуникации, помогающие сформировать у потребителей восприятие цен как справедливых (честных). Например, рост цен можно оправдать инвестициями в улучшение обслуживания. Па имидже компаний благоприятным образом сказываются также благотворительность и социальные расходы, воспринимаемые как честное поведение продавцов.

9. Эффект подачи (framing effect)

В книге Т. Пэгла и Р. К. Холдена объясняется, что подача товара связана с теорией перспектив (prospect theory). Люди воспринимают покупки как сочетание выгод и потерь. Однако при этом они больше обращают внимание на потери, чем на равнозначные выгоды. Их чувствительность к цене выше, когда она воспринимается в качестве потери, а не выгоды. Рас-

смотрим пример: одинокий путешественник оценивает два разных предложения о двухдневном отдыхе в выходные. В обоих случаях предусмотрены одинаковые условия — авиаперелет, пункт назначения и отель.

Вариант I. 250 ф. ст. плюс 10-процентная надбавка за односторонний номер.

Вариант II. 300 ф. ст. минус скидка 25 ф. ст. за заблаговременное бронирование (номер также односторонний).

В итоге оба предложения обойдутся ему в 275 ф. ст., но в первом случае надбавка воспринимается как потеря, а во втором случае скидка воспринимается как выгода.

Практический совет. Если цены сильно различаются по определенным причинам и для разных покупателей, всегда представляйте их как скидки с более высоких цен. Избегайте надбавок (в главе 11 приведены исключения для этого правила). Всегда старайтесь приятно удивить потребителя своими ценами. Непредвиденные расходы вызовут лишь раздражение. Наконец, разделяйте «выгоды», устанавливая гибкие скидки и демонстрируя товары по отдельности. «Потери», напротив, объединяйте, представляя покупателю конечное предложение единым пакетом.

Есть и другие способы повлиять на желание потребителей платить. Так, некоторые покупатели не могут хранить товар, а потому менее чувствительны к цене. Кроме того, существуют услуги, которые нельзя хранить, например телефонные звонки; эластичность спроса к цене этих услуг ниже, чем у материальных товаров. Доставка товара (услуги) «точно-в-срок» считается расходом, что создает благоприятную возможность для повышения их цены.

Разные покупатели, разная чувствительность

Чувствительность к цене варьируется у отдельных покупателей. В разных сегментах рынка потребители по-разному относятся к цене и в разной степени осведомлены об их уровне. Автор встречался с Йонасом Гуннарссоном (Jonas Gunnarsson), директором отдела маркетинга ведущей скандинавской розничной торговой группы ICA, который исследовал восприятие потребителями цен в продуктовых магазинах. Он использовал «покупательскую корзину» из 70 наименований для проверки текущего распределения

покупателей между 10 супермаркетами, обслуживающими определенную территорию Швеции. По поводу опроса, проведенного среди покупателей, он написал в своей статье «Респонденты в целом очень близко подошли к индексу цен магазинов». Это впечатляет. Однако около трети респондентов на вопрос об уровне цен («Он высокий или низкий?») выбрали ответ «Не знаю», а еще 12% пропустили данный вопрос. Таким образом, значительное число покупателей по каким-то причинам не смогли сравнить цены. По-видимому, одни потребители осведомлены о действующих ценах, а другие — немного знают о них.

Можно воспользоваться осведомленностью «знающей» группы покупателей и получить выгоду от их чувствительности к цене следующими способами:

- устроив распродажу больших запасов товаров. Чувствительные к цене покупатели непременно быстро отреагируют на низкие цены. Так что используйте это обстоятельство для ликвидации излишков;
- прекратив поставку товаров, когда их запасы в магазине становятся ограниченными чувствительным к цене покупателям. В договор о поставках таким клиентам включается пункт, по которому при низком уровне цены поставка не гарантируется.

Покупатели, плохо осведомленные о ценах и имеющие низкую чувствительность к ним, оценообразуют товары иначе, чем «знающие» клиенты. Как определить, какую цену представляют для них товары?

Если бы каждый покупатель оценивал товар одинаково, то имело бы смысл продавать его по одной цене. Поскольку это не так, то единая цена влечет за собой два отрицательных последствия.

Последствие 1. Некоторые покупатели оценили ваш товар выше той единой цены, по которой он продается. Они заплатили бы и больше, так что вы потеряли часть прибыли.

Последствие 2. Некоторые покупатели не могут или не хотят покупать товар по единой цене. Они купили бы его по более низкой цене, которая, тем не менее, покрывает ваши затраты и дает прибыль. Выходит, вы отказались от выгодной сделки.

На рисунке 4.2 изображена ситуация с единой ценой в 50 ф. ст. Часть покупателей могли бы заплатить больше; единая цена не

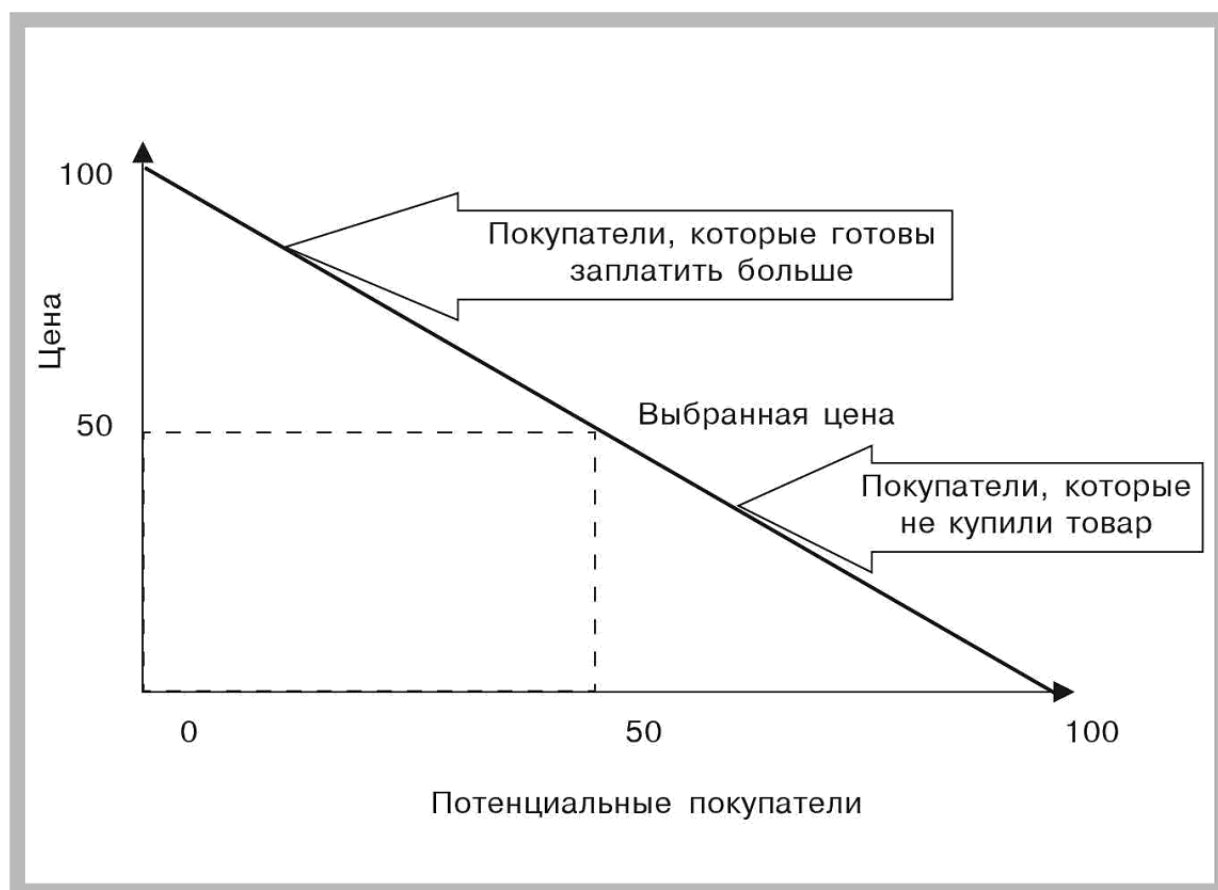


Рисунок 4.2. Потенциальные покупатели

отражает их восприятие ценности продукта. По другой части покупателей готовы приобрести товар дешевле, но единая цена сдерживает их. Из-за политики единой цены утрачена часть потенциальной прибыли и часть потенциального объема продаж.

Политика единой цены, таким образом, обладает явными недостатками. Как подчеркивала Ванесса Холдер (Vanessa Holder) в своей статье, опубликованной в «Financial Times» (1996), высокие расходы на анализ и расчет цен, а также на обработку информации о них привели к тому, что некоторые компании предлагают средние цены для всех покупателей. Такая практика часто встречается в сфере коммунальных услуг. Она базируется на убеждении в возможности охватить самые разные категории потребителей. Почтовые компании выбирали среднюю цену, которая, как правило, для городских жителей была завышенной: при высокой плотности населения расходы на обслуживание ниже. Излишек шел на покрытие более существенных затрат на обслуживание сельского населения. Сегодня на высококонкурентном почтовом рынке политика единой цены чревата риском атаки со стороны пахотчивых конкурентов, оказывающих услуги городским жите-

лям по более низкой цене. Компании, работающие с кредитными картами, берут завышенную плату с клиентов с низкой степенью риска (так сложилось исторически), поэтому повички на данном рынке могут применить сегментированный подход и перемапить к себе наиболее привлекательных клиентов.

Ответ — ценовая дискриминация

Когда покупатели или группы покупателей воспринимают ценность товаров по-разному, реальный способ «уловить» деньги, которые они готовы заплатить, — ценовая дискриминация. Она предполагает изыскание надежных и заслуживающих доверия способов обслуживания разных клиентов по разным ценам. Экономист Артур Пигу (Arthur Pigou) (1920) выделил три уровня ценовой дискриминации:

- первая степень — аукцион, торги, договорные цены;
- вторая степень — соотношения цена—качество и цена—время;
- третья степень — на основе сегментов или каналов распределения.

Первая степень дискриминации

Для первой степени дискриминации характерно установление уникальной цены для отдельного покупателя. Яркий пример — цены на аукционах. Когда торгуются на базаре, то также определяют приемлемую цену для каждого покупателя. Многие услуги, предоставляемые компаниям, базируются на договорных ценах, которые определяются для каждого заказчика в зависимости от оценки экономической ценности услуги и достигнутого соглашения.

Разновидность первой степени дискриминации встречается на рынке поддержанных автомобилей. В примере, приведенном в главе 3, продавец ведет неформальную беседу с потенциальным покупателем, оценивая его чувствительность к цене и выясняя, какую цену тот сможет или готов заплатить. Вопросы о работе и жилье предвзвешены для определения уровня доходов, вопросы о семье и праздниках выясняют структуру расходов клиента. Вопросы о других автомобилях позволяют узнать, насколько хорошо покупатель осведомлен о конкуренции и о рыночных ценах, а вопросы о месте жительства — насколько удобно для клиента расположён

магазин и, следовательно, насколько данный клиент ценен для продавца. В результате у продавца складывается мнение о том, какую цену можно предложить покупателю. Ответы клиентов определяют степень отклонения предлагаемой им цены от той, что указана на ценнике.

Практический совет. Попробуйте найти возможность устанавливать индивидуальные цены. Обучите продавцов тщательно оценивать возможности и потребности покупателей. Для расчетов индивидуальных цен можно применять специальное программное обеспечение. Обученные продавцы в ходе беседы с клиентом смогут установить, насколько велико его желание сделать покупку и какую ценность представляют для него товар или услуга.

Вторая степень дискриминации

Вторая степень дискриминации возникает, когда имеется ясная и очевидная связь между объемом продаж и ценой. Оптовые скидки — характерный пример второй степени дискриминации. Компания Direct Golf UK поставляет изготовленное по заказу снаряжение для гольфа с логотипами брендов компаниям, устраивающим корпоративные развлечения с игрой в гольф. При этом применяется определенная система скидок с цены для коробок с колышками известных брендов. По состоянию на июль 2005 г. цена на этот товар равнялась:

<i>Количество коробок (шт.)</i>	<i>50</i>	<i>100</i>	<i>250</i>	<i>500</i>	<i>1000</i>
<i>Цена за коробку (ф. ст.)</i>	<i>7,49</i>	<i>7,29</i>	<i>6,99</i>	<i>6,49</i>	<i>5,99</i>

Скидки для групп — вариант оптовых скидок. Так, издательский дом Penguin предлагает группам читателей скидку в 20% при покупке пяти и более экземпляров одной книги. Симфонический оркестр Hallé из Манчестера предоставляет 10-процентные скидки на билеты для групп более десяти человек, 15-процентные — более тридцати человек и 25-процентные — более 50 человек.

Еще одна форма второй степени дискриминации — привязка скидок или надбавок ко времени покупки или заказа товара (услуги). Билеты на морские круизы, например, можно заказать заранее — за шесть и более месяцев до путешествия, получив при этом скидку до 45% цены каюты. Лондонские театры, напротив, продают «резервные билеты» в день представления со значительными скидками. Тот же принцип используется в барах, где в зависимости от времени суток действуют разные цены. Так, в первые вечерние часы, когда посетителей мало, здесь предлагают па-

питки по сниженным ценам. Розничные торговцы в конце сезона распродают излишки товара со скидками.

Нужно быть «честным»

Важно, чтобы покупатели считали дискриминационные цены приемлемыми и честными. В примере с новым автоматом для продажи кока-колы, который менял цену в зависимости от температуры воздуха, разница в ценах не воспринималась как справедливая.

Практический совет. Изучайте объемы продаж, чтобы попробовать увеличить охват потенциальных покупателей. Подумайте, как можно использовать ценовую дискриминацию по времени для увеличения продаж в часы пик; устанавливайте сниженные цены для спокойных часов суток.

Третья степень дискриминации

Дискриминация этой степени возникает в случае, когда сегментированный рынок дает возможность продавать товары разным группам потребителей по разным ценам, причем между сегментами рынка не происходит обмена товарами.

Еще одна форма третьей степени дискриминации — разные цены для разных каналов распределения товаров.

Для успешной реализации рассматриваемой стратегии дискриминация должна быть юридически обоснованной и заметной для потребителей. Если она заметна, то потребители должны считать ее оправданной. Похоже, потребители согласны с тем, что покупка билета на авиарейс по Интернету должна обходиться дешевле, чем в агентстве с полным набором услуг. Они отождествляют различия в ценах с разными каналами распределения услуг и товаров.

Простейшая форма ценовой сегментации предполагает определенные усилия от потребителей. Чувствительным к цене покупателям потребуется время на чтение рекламных объявлений, осознание прочитанного и вырезание вложенных в них купонов. Эти купоны они будут носить с собой в бумажнике до того момента, когда смогут обменять их на скидки. Сеть ресторанов Beefeater распространяет по почте купоны на скидки, не действующие по праздникам и выходным. Таким способом чувствительных к цене потребителей побуждают посещать рестораны в будни, когда действуют низкие цены. Другие люди, прочитав рекламное объявление, просто сходят в ресторан, без купона, — их устраивают и

обычные цены. Необходимость приложить усилия для получения выгод от скидок делит людей на ленивых, ленивых и чувствительных к цене.

Демографические сегменты: большие платят больше

Демографическая сегментация — еще одна приемлемая форма ценовой дискриминации третьей степени. Примеры такой сегментации на потребительском рынке: дети до пяти лет бесплатно, скидки для студентов, билеты для пожилых людей, особое предложение для тех, кто не получает зарплату. В парикмахерских цены различаются по половому признаку и возрасту: так, женщины платят больше мужчин за стрижку, а дети платят меньше мужчин во все дни, кроме воскресенья. Относительно новая форма ценовой сегрегации отдельной группы населения — правила для «людей с большими размерами» на дешевых авиарейсах компании Southwest Airlines. Слишком крупные или толстые пассажиры, которые не могут опустить подлокотники кресел, должны платить за второе кресло. В правилах четко прописано, что два крупных человека, путешествующих вместе, не имеют права делить дополнительное кресло между собой, а обязаны покупать каждый свое. В специальном разделе на веб-сайте Southwest Airlines даются подробные советы пассажирам; их предупреждают: аэропорт — это публичное место; «крупным» клиентам, чтобы избежать неприятных ситуаций, следует приобрести дополнительное место заранее. Если они смогут опустить подлокотники кресла, то стоимость второго билета им вернут!

Демографическая сегментация существует и на оптовом, или бизнес-рынке. Организаторы конференций часто предлагают более дешевые цены компаниям, в которых работают менее десяти человек. Банки применяют различные меняющиеся ставки оплаты своих услуг для мелких и средних предприятий и для крупных международных компаний. Университеты выделяют стипендии студентам, приехавшим из развивающихся стран, бизнес-школы предоставляют специальные скидки для служащих зарегистрированных благотворительных учреждений. В каждом случае проводится оценка готовности потребителей купить товар (услугу) при разных уровнях цен и выявляются потенциальные клиенты, способные и желающие заплатить больше. Чувствительных к цене или не обладающих достаточной суммой клиентов убеждают приобретать товары и услуги дешевле — по цене, действительной только для их сегмента.

Другой вид демографической сегментации затрагивает как потребительский рынок, так и бизнес-рынок. Например, цены в городе могут быть выше, поскольку потребители получают больше денег и ожидают высоких цен. Но и конкуренция в городе чаще очень жесткая, поэтому цены здесь могут подниматься.

Не расстраивайте своих лучших покупателей!

Компании могут сегментировать потребителей на реальных и потенциальных. Существует соблазн предложить потенциальным покупателям более низкие цены, чтобы побудить их сделать пробную покупку и стать постоянным клиентом. Но скидки для новых покупателей тают две опасности. Во-первых, первоначальная цена может послужить для них точкой отсчета, и последующие цены они будут воспринимать как высокие. Во-вторых, о скидочной цене могут узнать постоянные покупатели, и у них возникнет завышенное предположение: «Наверное, сейчас берут слишком много, чтобы делать специальные предложения для других». Так, скидки для новых заемщиков по ипотеке породили недовольство старых. Поэтому умные компании предлагают *преимущества*, доступные только для новых потребителей, такие как бесплатная доставка, бесплатная установка, обучение. Для старого клиента они уже не имеют значения.

Разные каналы — разные цены

Потребители признают различие в ценах у отдельных каналов сбыта. Исследование, опубликованное в «Marketing Magazine» (2004, 22 сент.), свидетельствует, что типичное отклонение в ценах на идентичные товары в супермаркетах и в ночных магазинах составляет около 4% (см. табл. 4.2).

Необоснованные предположения об отношении потребителей к ценам приводят к ошибкам в ценообразовании. Часто Интернет действует как сила, способствующая снижению цен. Необычно выглядят на этом фоне действия компаний, которые за заказ по Интернету берут больше, чем за покупку в магазине. Например, онлайн-сделки обеспечивают такую выгоду, как анонимность. Некоторые потребители воспринимают ее как ценность и готовы заплатить за анонимность дополнительные деньги. Согласно исследованию А. Р. Рао (A. R. Rao), М. Э. Бергена (M. E. Bergen) и С. Дэвиса (S. Davis), опубликованному в 2000 г. и охватившему 46 онлайн-фирм по торговле лекарствами по рецептам, «Viagra» (средство для повышения потенции) и «Propecia» (сред-

Таблица 4.2. Цены в супермаркетах и ночных магазинах

	<i>Супермаркет</i>	<i>Ночной магазин</i>	<i>Разница в ценах, %</i>
«Coca-Cola» 500 мл	79 пенсов (Sainsbury)	85 пенсов (Sainsbury Local)	7,6
Фасоль «Heinz»	38 пенсов (Sainsbury)	38 пенсов (Sainsbury Local)	Нет
Хлеб «Hovis»	72 пенса (Tesco)	75 пенсов (Tesco Express)	4
Кукурузные хлопья «Kellogs»	1,24 ф. ст. (Tesco)	1,29 ф. ст. (Tesco Express)	4
Кондиционер для белья «Lenor»	88 пенсов (Tesco)	92 пенса (Tesco Express)	4,5

Источник: Marketing Magazine. 2004, September 22.

ство от облысения для мужчип) продавались на 10% дороже, чем в аптеках.

Клиентов бизнес-рынка также можно мотивировать, чтобы избежать пепужных сложностей, например связанных с обменом валют. StoraEnso, шведско-финская компания по производству бумаги, оформляет некоторые контракты на экспорт в валюте клиента. Припав валютный риск на себя, StoraEnso создает особую ценность для своих клиентов, обеспокоенных колебаниями курсов валют. Отсюда можно сделать вывод: по каналам распределения, имеющим низкий уровень цен, не обязательно продавать все товары дешево, если некоторые сегменты потребителей получают выгоды, представляющие для них дополнительную ценность.

Разные сегменты — разные бренды

Когда потребителей можно разделить на изолированные («не общающиеся между собой») сегменты, низкая цена для одного сегмента становится очевидной для потребителей из других сегментов, извлекающих из товара большую ценность. Низкая цена выступает для них как талон (точка отсчета), что уменьшает возможность максимально реализовать ценность товара. В таких случаях необходимо разделять продукцию по брендам. Так, можно привлекать к себе сегменты потребителей, чувствительных к цене, посредством низкоценовых «боевых» брендов.

У Tesco есть бренды трех разных уровней. Стандартный бренд «Tesco» характеризуется средними ценами. «Tesco finest» — премиум-бренд с высокими ценами и объемом продаж, достигающим 600 млн ф. ст. «Tesco Value», введенный в 1993 г., — это «боевой» бренд. Как Tesco удается предотвращать переход потребителей из одного сегмента в другой, особенно из среднего сегмента и премиум-сегмента в сегмент низких цен? Клайв Хамби (C. Pumbury) и Терри Хант (T. Hunt) дают объяснение в своей книге «Scoring points» (2003). Tesco тщательно разработала рецепт и вкус маргарина «Value», постаравшись удовлетворить основные требования стесненных в средствах клиентов. Вкус этот достаточно хорош для истинных ценителей. Предлагая разные продукты, Tesco привлекает к себе людей, предпочитающих покупать по низким ценам, а также тех, кто готов заплатить много за товары, представляющие для них ценность.

Чтобы в полной мере реализовать созданную вами ценность, прежде всего нужно осознать различия в чувствительности к цене у отдельных покупателей. Вооружившись этим знанием, вы сможете разработать систему цен или сегментированное предложение, благодаря которому более чувствительные покупатели воспользуются низкими ценами. Одновременно некоторые условия не позволят приобрести данные товары покупателям, готовым к покупкам по высоким ценам. Начните со сбора и анализа информации о чувствительности к цене.

Краткое изложение главы

- Для повышения цены нужно понять чувствительность потребителей к цене. Обычно при росте цен уменьшается число людей, совершающих покупки. Потребители будут покупать реже: такая зависимость называется ценовой эластичностью спроса по цене.
- Чувствительность к цене варьирует в зависимости от категории товаров и брендов. Она также изменяется со временем. Нэгл и Холдеп выделили девять факторов сокращения чувствительности к цене. Рекомендуется приять их во внимание.
- Чувствительность к цене различна у отдельных потребителей. Средняя цена бывает ниже той, которую готовы заплатить некоторые покупатели. Поэтому теряется часть ценности товара. Средняя цена также бывает выше той, которую другие покупатели готовы заплатить. В результате вы недополучаете прибыль.

- Решение проблемы состоит в дискриминации цеп, т. е. в установлении разных цен для разных покупателей (первая степень), дифференциации условий покупки (вторая степень) или изменения уровня цеп в зависимости от сегментов потребителей и каналов сбыта (третья степень).

Вопросы к вашим менеджерам

- Какова зона ценовой индифферентности для каждого из наших товаров и как можно увеличить цепу в пределах этой зоны без сокращения объема продаж?
- Способствуем ли мы повышению чувствительности наших потребителей к цене, уделяя ценам больше внимания, чем другим элементам маркетинга?
- Как можно повысить чувствительность к цене, создав у потребителей положительное восприятие скинков?
- Каким из девяти факторов сокращения чувствительности к цене нам следует воспользоваться?
- Как нам получить больше выгод от чувствительных к цене покупателей?

Литература

ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ЧТЕНИЯ

- Bijmolt T. H. A., Heerde H. J. van, Pieters R. G. M.* New empirical generalizations on the determinants of price elasticity // *Journal of Marketing Research*. 2005, May.
- Chao A., Schor J. B.* Empirical tests of status consumption: evidence from women's cosmetics // *Journal of Economic Psychology*. 1998. N 19 (1).
- Cohen M.* Pricing peculiarities of the UK petrol market // *Journal of Product and Brand Management*. 1999. N 8.
- Cram A.* Customers that Count. London: Prentice Hall, 2001. See especially Chapter 16 «Building barriers to exit».
- Gunnarsson J., Magi A.* How to consumer perceive the overall price-level of a grocery store — an exploratory field study, 2001, unpublished.
- Holder V.* Knowing when the price is right // *Financial Times*. 1998, April 29.
- Humby C., Hunt T., Phillips T.* Scoring Points — How Tesco is winning customer loyalty. London: Kogan Page, 2003.
- King T., Narayandas D.* Coca-Cola's new vending machine (A): Pricing to capture value or not? // Harvard Business School case study. 2000.
- London S.* The real value in setting the right price // *Financial Times*. 2003, September 11.

- Marn M., Roegner E.V., Zawada C.C.* The Price Advantage. Hoboken, NJ: Wiley, 2004. See Chapter 4.
- Monroe K.B.* Pricing: Making Profitable Decisions. Burr Ridge, IL: McGraw Hill/Irwin, 2003. See Part Two «Price and Demand».
- Nagle T., Holden R.K.* The Strategy and Tactics of Pricing. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002. See Appendix 4A «Economics of price sensitivity».
- Pigou A.* Economics of Welfare. London: Macmillan, 1920.
- Rao A., Bergen M.E., Davis S.* How to fight a price war // Harvard Business Review. 2000, March/April.
- Sanchanta M.* Sieyu admits to mistakes in pricing policy // Financial Times. 2005, January 31.
- Материалы сайта: www.southwest.com/travel_center/cos_guidelines.html.

Как ценообразование помогает исправить поведение покупателей

Практический пример 5.1

Благодаря манипулированию ценами IKEA добилась необычного поведения потребителей

Открытию 10 февраля 2005 г. нового магазина IKEA в Эдмонтоне на севере Лондона предшествовало объявление о скидках в течение суток на многие товары, в том числе о продаже кожаных диванов за 49 ф. ст. (вместо 325 ф. ст.) и каркасов для двуспальных кроватей за 30 ф. ст. К полуночи, когда должны были открыться двери магазина, его руководство ожидало 2 тыс. покупателей. Но численность желающих воспользоваться скидками превысила 6 тыс. человек. Стоянка была полностью заполнена, и посетителям пришлось оставлять свои автомобили прямо на Северном окружном шоссе. Пришедшие за 12 часов обиделись, когда через них стали протискиваться вновь прибывшие. Началась давка. Ворвавшиеся внутрь посетители буквально сражались за товары с большими скидками. Через скопление покинутых автомобилей с трудом смогли проехать девять машин «скорой помощи». Шестерых покупателей пришлось госпитализировать, а еще двадцать человек пострадали от теплового удара. Менеджерам пришлось закрыть магазин через полчаса. Подобное столпотворение произошло также в Москве и в Саудовской Аравии. Иногда ценовая политика приводит к довольно необычному поведению покупателей.

Попачалу кажется, что цепообразование — рациональная дисциплина, изучающая логическую оцелку цеп покупателями. Такое действительно бывает. Но часто цепи подталкивают к иррациональному и эмоциональному поведению. Чтобы понять влияние цепи на поведение покупателей, рассмотрим как положительные, так и отрицательные примеры.

Ценообразование с неблагоприятными последствиями

Политика цепообразования той или иной компании зачастую причает потребителей вести себя пегативно по отношению к самой компании. Так, Томас Пэгл и Джордж И. Крессман (Thomas Nagle, G. E. Cressman) в 2002 г. выступили с критикой политики цепообразования ряда промышленных компаний. Без формальных ценовых структур и строгих критериев скидок эти компании ведут переговоры с клиентами о цене до тех пор, пока сделка не обеспечит этим компаниям минимальный уровень прибыли. Цель попытка — показаться гибкими и реагирующими на динамику рынка. По результат может дорого обойтись. Постоянные клиенты вскоре научатся вести себя агрессивно при переговорах и требовать крупных скидок. Умные покупатели начнут продумывать схемы получения еще больших выгод, заставляя продавцов договариваться с отделами поставок, ограничивая контакт поставщика с конечными потребителями. Они также расширят связи с конкурентами. Компании, таким образом, вырабатывают у своих клиентов привычку сопротивляться, награждая их скидками за несогласие с предложенными ценами. «Хороших покупателей» таким образом побуждают быть «плохими покупателями».

Решение проблемы состоит в установлении цены и ценовых структур заранее, чтобы они вызвали уважение со стороны покупателей, отражали ценность предложения и внушали доверие. Это достаточно трудный шаг, а потому лучше действовать правильно с самого начала.

На потребительском рынке продвижение товаров с помощью цены также может негативно сказываться на поведении покупателей. Исследователи С. Шринивасап (S. Srinivasan), К. Пауэлс (K. Pauwels), Д. М. Ханссенс (D. M. Hanssens) и М. Декимпе (M. Dekimpe) исследовали в 2002 г. данные сканеров касс за семь лет, охватывающие покупки 25 категорий товаров и 75 брендов в магазинах Dominick's Finer Foods, второй по величине сетевой

торговой компании в районе Чикаго. Как они установили, типичные недельные скидки на новые товары на некоторое время повышают выручку, но затем в течение нескольких недель наблюдаются отрицательные последствия данной стратегии; потребители переходят на обычные бренды, которые отвечают аналогичными скидками. По оценкам исследователей, общий эффект равен нулю, так как после шести недель объем продаж возвращался к первоначальному уровню. Для розничного торговца ближайшим следствием стало сокращение дохода, а долгосрочным — его движение назад к обычному уровню также через шесть недель. Исследователи предупредили о риске того, что покупатели откажутся активно покупать продвигаемую продукцию, как только цены на нее вновь повысятся. Цены со скидками покупатели быстро начинают воспринимать как нормальную. В результате многим бывает трудно привыкнуть к мысли, что нужно покупать товар по обычной цене.

Ценообразование с благоприятными последствиями

Конечно, политика ценообразования может и должна приводить к благоприятному поведению покупателей.

Исторически домашние хозяйства в Великобритании оплачивали водоснабжение по единой ставке, косвенным образом учитывающей цену жилья. Без прямой зависимости между количеством израсходованной воды и платой за нее у потребителей не было стимула экономить потребление данного ресурса. Поэтому в засушливые периоды иногда приходилось прибегать к запретам использовать воду для полива. В 1980-х годах ввели механизм поощрения ответственного поведения потребителей. Компании, занимающиеся водоснабжением, начали вводить требование об установке счетчиков для контроля за потреблением воды. Со временем такая стратегия привела к возникновению зависимости между потреблением и оплатой воды, т. е. способствовала более рациональному водопользованию.

Правила формирования благоприятного поведения

1. Свяжите потребление с ценой; избегайте средних цен.

Пусть платят за то, что не съели!

Ресторан Oriental City Food Court в северном Лопдоне предлагает открытый китайский буфет самообслуживания по фиксированной цене 15 ф. ст. на человека. При твердой цене на доход в основном влияет количество съеденного. Для поощрения благоприятного поведения посетителей ресторан ввел второе «измерение» для своей ценовой шкалы: за оставшуюся еду на любой тарелке взимается плата 5 ф. ст. за каждые 200 граммов. При таком «штрафе» посетители стремятся не брать лишнего и выбирают только то, что им нравится. Хорошее поведение потребителей стимулируется ценовой структурой.

Если пациент опаздывает или не приходит в назначенный срок к дантисту, то его «плохое поведение» выливается в дополнительные административные расходы, связанные с пересмотром расписания приема. Кроме того, из-за опозданий одних пациентов другим приходится ждать своей очереди. Для поощрения «хорошего поведения» дантист из Мопмута, первый прием у которого стоит 70 ф. ст., штрафует нарушителей, выставляя им счет на 85 ф. ст.

Правила формирования благоприятного поведения

2. Введите штраф за то, чем покупатели не воспользовались; назначьте доплату.

Предложение последней цены

Снижение цен на предстоящие, «устаревшие» поколения электронного оборудования представляет собой плохой стимул для потребителей. Они предпочитают отложить покупку, чтобы купить дешевле. Carphone Warehouse, один из ведущих в Великобритании розничных торговцев мобильными телефонами, попробовал устранить этот барьер для покупок посредством предложения последней цены.

Через 90 дней после покупки мобильного телефона в Carphone Warehouse компьютер компании проводит сравнение первоначальной и последующей цены этого товара. Если цена попала, то покупателю автоматически высылаются купон с указанием разницы, который можно обменять в магазине на аксессуар для мобильного телефона или использовать при покупке другого товара.

В книге «Необычная практика» (Milligan A., and Smith S. *Uncommon Practice*, 2002) приводится следующий комментарий главного директора фирмы Чарлза Данстоуна: «За последние 14 месяцев мы подарили покупателям 10 млн ф. ст., но они все еще удивляются, получая деньги и не веря, что какая-либо компания может так поступать». Так был преодолен один из барьеров для покупок. В рассмотренном случае у покупателей имеются все основания для совершения покупки прямо сегодня. Carphone Warehouse нашла ценовой инструмент для поощрения благоприятного для нее поведения покупателей.

Правила формирования благоприятного поведения

3. Устраните барьеры для покупки: ликвидируйте угрозу снижения цен.

Устранение барьера для мини-бара

Обычно в номерах трех- и четырехзвездочных отелей есть мини-бары с некоторым выбором пива, вина и крепких спиртных напитков. Исследования показывают, что посетители недооценивают преимущества, обусловленные наличием спиртных напитков под рукой. Мини-бары воспринимаются как дорогая услуга, и гости отелей не часто пользуются ими. Art Hotel, расположенный в городе Вроцлав (Польша), попытался сменить стратегию. В этом отеле в стоимость номера включается стоимость *первой* бутылки из мини-бара. Попробовав напитки, гости оценивают удобство мини-бара, и барьер для последующего пользования им снимается.

Правила формирования благоприятного поведения

4. Устраните барьеры для покупки, включив в цену стоимость образца.

Ценообразование, влияющее на потребление

Ценовая стратегия может положительным образом воздействовать на структуру потребления. А это необходимо, поскольку люди, купив товар, вряд ли будут покупать его еще, пока не потребуют купленное полностью. Но влияние цены может изменить такое поведение. Представьте футбольный клуб, предлагающий сезон-

ные абонементы. Если владелец сезонного абонемента не посещает матчи, то теряется потенциальная прибыль от продажи программ, гамбургеров, хот-догов, наклеек, футболок и других сувениров. Способно ли ценообразование увеличить потребление? Представьте себе двух человек, которые заплатили одинаковую сумму за вступление в клуб здоровья. В своем исследовании за 2002 г. Джон Гурвилль (John Gourville) и Дилип Соман (Dilip Soman) из Гарвардской школы бизнеса пришли к выводу, что человек, который тратит 50 дол. в месяц, будет посещать клуб более регулярно (и продлит членство на следующий год), чем человек, заплативший сразу 600 дол. Тот, кто платит регулярно, чувствует необходимость как-то оправдать свои затраты и поэтому чаще ходит в клуб. В отличие от этого человек, заплативший сразу 600 дол., некоторое время привыкнет к мысли о понесенных расходах и после периода первоначального энтузиазма начнет все реже заглядывать на занятия. У того, кто платит раз в месяц, сохраняется стимул к продолжению тренировок. Регулярная оплата и ежегодное обновление членства в клубе, таким образом, приносят больше прибыли. Сделав так, чтобы потребители осознавали полезность своих затрат, можно приучить их к выгодной для продавца товаров (услуг) модели потребления. Вот так ценообразование влияет на поведение покупателей.

Правила формирования благоприятного поведения

5. Регулярные взносы стимулируют потребление (и повторные покупки) лучше крупных одноразовых расходов.

Десятидолларовая банкнота лучше 100 долларов на карточке

Исследование, проведенное Дж. Гурвиллем (J. Gourville) и Д. Соманом (D. Soman) в 2002 г., также выявило связь между способами оплаты и восприятием цены. Как установили авторы, потребление больше стимулируется *восприятием* расходов, чем реальными расходами. Оплата наличными подразумевает пересчет банкнот, их передачу, прием и получение сдачи. Чем больше стадий в процессе оплаты, тем больше впечатлений остается у потребителя от совершенной покупки. Оплата же кредитной карточкой подразумевает лишь быстрый ввод пин-кода. Поэтому покупка за наличные воспринимается как более дорогая и ценная, чем покупка

по кредитной карте. Кроме того, люди лучше запоминают точную сумму в реальных банкнотах, чем точную сумму на чеке из банкомата. Аналогичным образом и желание воспользоваться товаром или услугой, приобретенными за реальные деньги, выше, чем купленными по кредитной карте. Анализ поведения людей, имеющих билеты в театр, показал, что среди тех, кто не пришел на спектакль, основную часть составляют люди, которые приобрели билеты по кредитным картам. Их было в 10 раз больше, чем тех, кто приобрел билеты за наличные.

Правила формирования благоприятного поведения

6. Поощрение оплаты наличными повышает потребление.
Поощрение использования кредитных карт снижает восприятие уровня цены, понесенных затрат и желания воспользоваться покупкой.

Ранняя оплата понижает стимул

Время оплаты также определяет восприятие ценности покупки и желание употребить ее по назначению. Если человек платит за товар или услугу непосредственно перед тем, как ими воспользоваться, то внимание к ним будет больше, как и вероятность того, что от них не откажутся. Но данным Дж. Гурвилля и Дж. Сомана, владельцы сезонных абонементов посещают мероприятия реже тех, кто покупает разовые билеты непосредственно перед началом таких мероприятий. Чем дальше во времени мероприятие, билет на которое оплачен, тем выше вероятность отказа от его посещения. Зная все эти зависимости, можно предсказывать уровень посещаемости, расходы на обслуживающий персонал и даже количество мест, билеты на которые удастся продать повторно.

Правила формирования благоприятного поведения

7. Поощрение поздней оплаты повышает потребление.
Поощрение предварительной оплаты уменьшает восприятие уровня цены, понесенных затрат и потребление.

Дж. Гурвилль и Д. Соман пришли к выводу: схемы предварительной оплаты, кредитные планы и действия, понижающие внимание к ценам, способны увеличить спрос за счет ослабления чувствительности потребителей к цене. Но вместе с тем внимание к

ценам оказывает и положительное воздействие на потребление, подталкивая людей к новаторским покупкам. В любом случае ценовая политика очень сильно воздействует на поведение покупателей.

Чтобы добиться выгодного вам поведения покупателей, придерживайтесь следующих правил.

1. Свяжите потребление с ценой; избегайте средних цен.
2. Введите штраф за то, чем покупатели не воспользовались; назначьте донлату.
3. Устраните барьеры для покупки: ликвидируйте угрозу снижения цен.
4. Устраните барьеры для покупки, включив в цену стоимость образца.
5. Введите регулярные взносы для стимулирования потребления (и повторных покупок).
6. Введите оплату наличными для новышения потребления. Использование кредитных карточек уменьшает восприятие уровня цены и желание воспользоваться покупкой.
7. Применяйте систему ноздней оплаты для новышения потребления. Система предварительной оплаты уменьшает восприятие уровня цены и потребление.

Мужчины на ценники не смотрят

В розничной торговле наблюдаются различия в реагировании мужчин и женщин на цены. Пако Андерхилл (Paco Underhill) в своей книге «Why We Buy» («Почему мы покупаем»), опубликованной в 2000 г., отмечает, что в отличие от женщин мужчины реже рассматривают ценники или спрашивают цену товара. Недорогие покупки они могут совершать, даже не взглянув на ценник. Но для дорогих товаров, предназначенных для мужчин, цена которых является решающим фактором при принятии решения о приобретении, хорошо различимые ценники необходимы. В частности, это касается бытовой электроники. Если мужчины не увидят цены, они могут просто уйти из магазина.

Пожилые люди, имеющие плохое зрение, могут не разобрать цифры на маленьких ценниках. Они также хуже воспринимают нечетко напечатанные черные цифры на красном фоне, поскольку с возрастом роговица желтеет. Не желая привлечь внимание к своему зрению, пожилые люди предпочитают отказаться от покупки, нежели обращаться к продавцам с вопросами о ценах.

В обоих случаях новысить продажи помогают более четко отпечатанные и крупные по размеру ценники.

Потребители не всегда анализируют свое ценовое поведение, чем пользуются некоторые компании. Например, они обычно рассчитывают, что продукты в большой упаковке стоят дешевле. Но иногда магазин устанавливает более высокую цену именно за большие упаковки. В статье, опубликованной в «Wall Street Journal» (2002, август), М. Дж. Маккарти (M. J. McCarthy) рассказывает о том, как покупатели Wal-Mart могли сэкономить 30 центов и получить несколько дополнительных унций, купив четыре маленькие банки свинины с фасолью «Van Camps» вместо одной большой. Стратегии, пользующиеся недостаточным владением покупателями математикой, приносят временные выгоды. Но в долгосрочной перспективе существует риск, что восприятие ценовой целостности будет нарушено и люди откажутся верить написанному на ценниках всех товаров.

Чтобы покупатели вели себя так, как выгодно продавцу, они должны доверять ему. Тех, кто доверяет, меньше волнуют цены; у них сильнее желание заплатить за необходимое им количество товара.

Цены стимулируют поведение — научитесь этим пользоваться

Из приведенных выше примеров видно, каким образом цены могут стимулировать как позитивное, так и отрицательное поведение покупателей. Фирмам следует продумать свою ценовую политику, которая должна вызывать благоприятное поведение клиентов. При этом лучше не пользоваться слабостями и недостатками покупателей для достижения кратковременного эффекта, так как в долгосрочной перспективе покупатели перестанут доверять ценовой структуре.

Краткое изложение главы

- Вопреки ожиданиям ценообразование способно побуждать людей к нерациональному поведению. Некоторые из форм поведения имеют отрицательное влияние на прибыль. Например, скидки с цены нового товара могут научить покупателей к низким ценам, и в дальнейшем они будут неохотно приобретать товары по обычным ценам.

- Существуют семь способов ноощрения выгодного вам поведения покунателей. Они основаны на социальной психологии.
- Нсихологией потребителей можно воспользоваться и для того, чтобы выявить их слабые места. Но в долгосрочной стратегии на это лучше не полагаться, чтобы не лишиться доверия покунателей.

Вопросы к вашим менеджерам

- Ноощряем ли мы с помощью цен н плохое поведение «хороших» покунателей?
- Приучают ли наши скидки покунателей к покункам по низким ценам, тем самым отрицательно влияя на наш бизнес?
- Можем ли мы использовать семь правил, позволяющих добиться выгодного нам поведения потребителей?
- Приносит ли наша ценовая политика только кратковременную прибыль, подавляя долгосрочные стимулы к потреблению?
- Заботимся ли мы о том, чтобы нас воспринимали как честных торговцев?

Литература

для дополнительного чтения

- Cram T., Stilliard B.* Securing relationships // Financial Times. 1996, August 23.
- Dickinson H.* Chaos in IKEA may be a taste of things to come // Marketing Magazine. 2005, March 2.
- Gourville J., Soman D.* Pricing and the psychology of consumption // Harvard Business Review. 2002, September.
- McCarthy M.J.* Taking the value out of value-sized // Wall Street Journal. 2002, August 14.
- Uncommon Practice: People who deliver a greet brand experience / Eds. Milligan A., Smith S. London: FT Prentice Hall, 2002.
- Nagle T. T., Cressman G. E.* Don't just set prices, manage them // Marketing Management. 2002, November/December.
- Srinivasan S., Pauwels K., Hanssens D. M., Dekimpe M.* Who benefits from price promotions? // Harvard Business Review. 2002, September.
- Underhill P.* Why We Buy. New York, NY: Texere, 2000.

Часть

Конкуренты: как перехитрить их по-умному

Глава 6. Выделиться из толны: роль ценообразования в позиционировании и дифференциации	73
Глава 7. На конкуренцию «ценовых игроков» отвечайте преимуществами	93
Глава 8. Ценовые войны — планирование и осуществление	109

Выделиться из толпы: роль ценообразования в позиционировании и дифференциации

Практический пример 6.1

Изменение цены как средство репозиционирования бренда: послание ICA для всей Швеции

Группа ICA — одна из крупнейших розничных торговых сетей в Скандинавии. В ее магазинах, расположенных в Швеции, Норвегии, Дании, Эстонии, Литве и Латвии, занято более 40 тыс. человек. Имея в Швеции более 1600 магазинов, ICA играет существенную роль на рынке своей родной страны.

Лидерам в торговле важно убедить покупателей, что они получают хорошие товары. Недавно на рынок вышли новые компании-конкуренты с низкими ценами, такие как Netto. Доступность их цен (хотя и при более узком ассортименте) автоматически привела к позиционированию магазинов ICA в сознании покупателей как более дорогих. В ответ на это в марте 2005 г. ICA начала кампанию под лозунгом «Ценовая защита». В пресс-релизе, распространенном штаб-квартирой в Сольне, близ Стокгольма, указывалось: «Магазины ICA по всей Швеции намерены снизить цены на 2400 основных товаров». По телевидению объявили, что снижение цены будет действовать постоянно. Йонас Гуннарссон, директор отдела маркетинга, показал мне впечатляющие розовые плакаты с информацией, выделенной особо, о низких ценах на такие товары повседневного спроса, как ветчина, маргарин, пицца и лампочки.

Целью кампании было репозиционирование ценового восприятия бренда ICA и убеждение шведов в том, что в местных магазинах ICA цены действительно упали, но качество товаров осталось неизменно высоким. Ценность бренда заключалась в идее об экономии при покупках в JCA. В позиционировании компании с ведущим брендом цена является ключевым компонентом.

Источник: Ежегодный отчет ICA (www.ica.com); встреча с Йонасом Гуннарсоном.

Высокий или низкий уровень?

Когда компании являются поставщиками-монополистами, у них нет конкурентов и им нужно оценивать лишь потенциальных потребителей. Имеют ли они возможность заплатить? Насколько они готовы к покупке? Как цена воздействует на уровень их спроса?

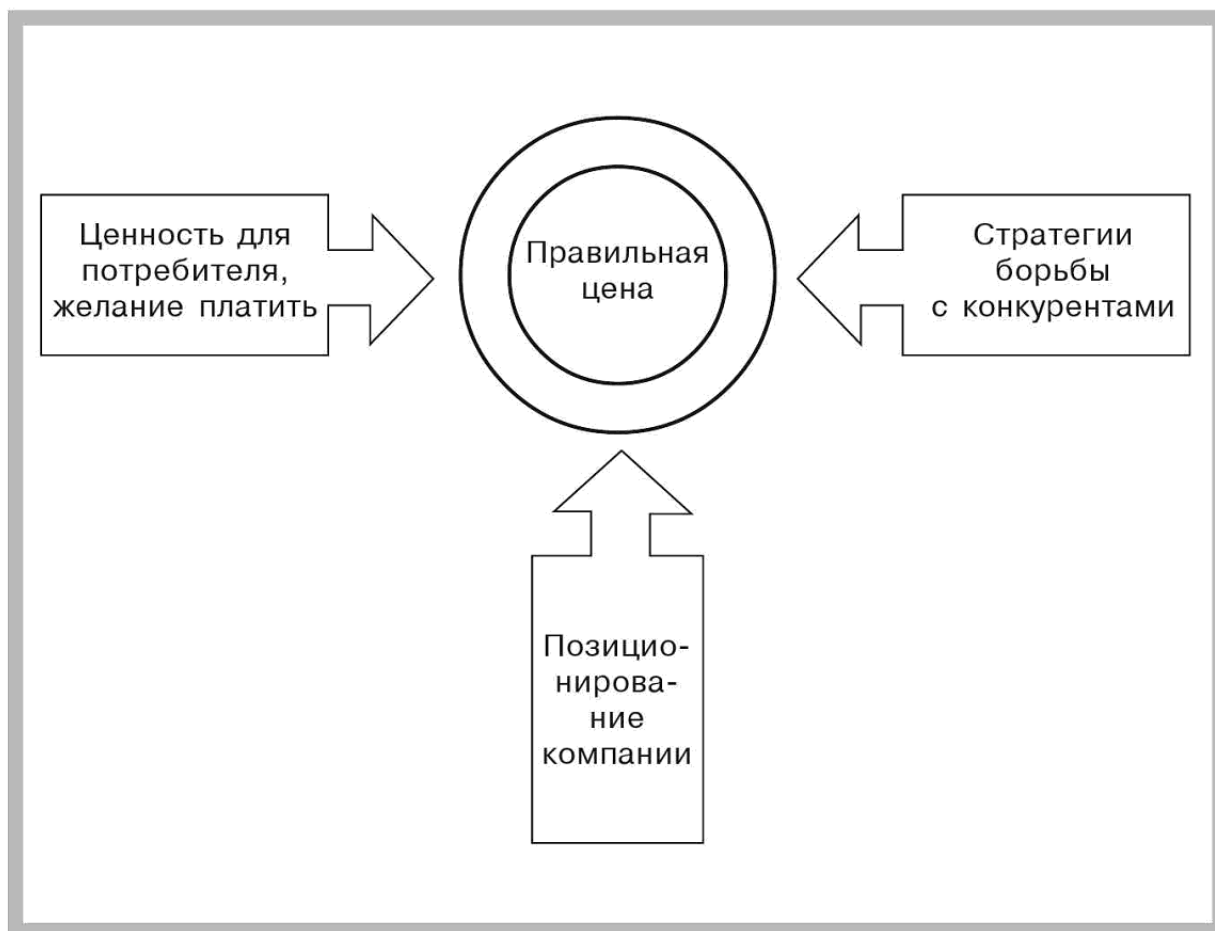


Рисунок 6.1. Три компонента правильной цены

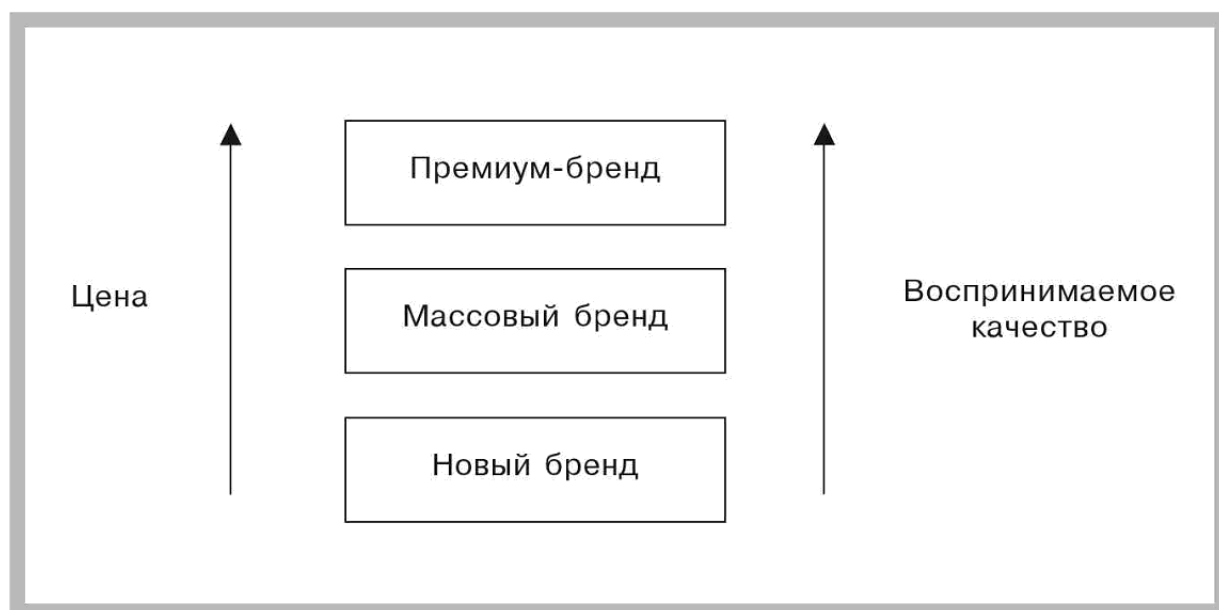


Рисунок 6.2. Позиционирование — это то, чем в глазах потребителей бренд отличается от брендов конкурентов

Но на реальном рынке компании редко работают в одиночку, а потому должны учитывать еще и действия конкурентов (см. рис. 6.1).

Предложения конкурентов заставляют потребителей делать сравнение, позиционировать бренды относительно друг друга. На кого рассчитан бренд: на потребителей с высокими или низкими доходами? Восприятие бренда частично зависит от конкурентов. Пользующиеся доверием товары премиум-класса ассоциируются у покупателей с более высокой ценой. Например, реклама стиральных машин Miele сопровождается слоганом: «Все другое — компромисс», поэтому их цена выше, чем цена массового бренда стиральных машин Hotpoint.

Что такое позиционирование?

Позиционирование — это то, как потребители воспринимают компанию в сравнении с ее конкурентами.

На глобальном рынке проката автомобилей компания Hertz позиционирует себя как «Номер 1», а компания Avis — как «Номер 2». Ей приходится прикладывать больше усилий. От Hertz ожидают, что она будет занимать высшую ценовую позицию на рынке благодаря универсальной доступности ее торговых точек,

большому нарку автомобилей, включающему самые современные модели. Цены Avis должны быть близкими к ценам Hertz (но не выше, а лишь немного ниже) и опережать цены компаний среднего уровня. Ведь Avis воспринимается как главный конкурент Hertz (см. табл. 6.1). Другие компании, скорее всего, будут устанавливать цены ниже цен международных компаний-лидеров.

Цены играют ключевую роль в позиционировании. Это ясный, понятный показатель, указывающий на место бренда на рынке.

Таблица 6.1. Позиционирование с помощью цен: прокотируемые цены на трехдневный прокат среднего семейного автомобиля в аэропорту Манчестера (на июнь 2005 г.), ф. ст.

<i>Hertz</i>	<i>Avis</i>	<i>AutoEurope</i>	<i>Alamo</i>
132,50	112,50	95,99	87,00
Индекс: 100	Индекс: 85	Индекс: 72	Индекс: 66

Источник: travelsupermarket.com.

Цена — показатель качества... и не только

Цена сообщает о позиции по качеству

Сравнивая разные цены, потребитель делает выводы о характеристиках брендов. Какой из них «сердитый и дешевый», «стандартный вариант», «премиум-класс»?

Компания Oddibins, торгующая винами в Великобритании, явно проводит связь между ценой и качеством; система поиска стандартных вин на ее сайте (www.oddbins.com) предлагает на выбор три ценовые группы:

- менее 5 ф. ст.;
- 5—10 ф. ст.;
- более 10 ф. ст.

Среди нортных распространена шуточная теория: цена костюма мужчины соответствует цене бутылки вина, только с добавлением двух нулей в конце. Так, бутылку «Шабли» за 8 ф. ст. можно сравнить с шикарным костюмом за 800 ф. ст. Точно так же, как вы скорее всего усомнитесь в качестве вина за 3 ф. ст., у вас вызовет подозрение и качество костюма, ценой менее 300 ф. ст. Ричард

Роулинсон (Richard Rawlinson) в своей статье, опубликованной в «Financial Times» в 1997 г., подводит итог: цена указывает на уровень качества, который вы получаете.

Соотношение цена—качество служит основой для сравнения товаров. На рынках, где о качестве трудно судить по другим внешним показателям, цена приобретает крайне важную роль. Новые участники промышленных рынков должны определить свое место относительно уже существующих поставщиков с помощью цены: более низкой, если их предложение довольно простое, или более высокой, если предлагают высококачественные товары или услуги.

Наймывая специалистов, компании, по существу, создают «бренды трудоустройства». Они используют «цены», т. е. зарплату, как форму позиционирования. Чтобы повысить свой статус на рынке и выделиться на общем фоне, некоторые компании платят высокие ежеквартальные премии сотрудникам, а также привлекают для работы лучших специалистов.

Цена говорит о доступности товара

Цена, установленная ниже ожидаемого уровня, говорит о доступности товара. Репутация «Swatch», стильного международного бренда, с момента его появления в 1983 г. была подтверждена временем. Его запустила швейцарская корпорация SMH, занятая в сфере микроэлектроники и часовой промышленности, в ответ на агрессивную ценовую конкуренцию со стороны японских производителей кварцевых часов. «Swatch» стал настолько успешным брендом, что теперь это имя носит родительская группа, превратившаяся в крупнейшего производителя и дистрибьютора часов в мире. У бренда «Swatch» «носимый с собой», свидетельствующий о его качестве, — часы именно данной марки отмеряли время на Олимпийских играх 2004 г. в Афинах, и они вновь утверждены в качестве официального средства измерения времени на Олимпийских играх 2008 г. в Пекине. Имея стильный внешний вид, вместе с тем часы «Swatch» стоят дешево — менее 40 дол.

Цена выбрана специально так, чтобы позиционировать «Swatch» как доступный модный аксессуар, в частности, для потребителей с небольшими доходами. Однако производство таких часов ограничено, что накладывает определенные рамки на их доступность. Чтобы приобрести понравившуюся модель «Swatch», нужно покупать ее, как только увидишь. Цена — это элемент позиционирования бренда.

Цена указывает на возможность вести переговоры

Есть категории сделок, при которых принято торговаться, например при приобретении автомобиля в США. Здесь из-за перепроизводства и завышения цен бойкие покупатели постоянно ищут скидки и наиболее выгодную цену. Некоторым людям нравится сам процесс переговоров с продавцом. Другим же он внушает страх, а потому они неохотно приобретают автомобили, опасаясь невыгодной сделки. В этом заключается возможность дифференцировать свой бренд от конкурентов.

Бренд «Saturn» позиционирует себя как «доступный для людей», предлагая автомобили по фиксированным ценам и без какой бы то ни было процедуры переговоров. У клиентов создается впечатление, что с этой компанией легко иметь дело.

Цена вселяет уверенность

Цену можно использовать для позиционирования бренда как хорошо известного и честного. Потребителей, планирующих покупку, порой охватывают сомнения: а может, в другом месте товар продается дешевле? Ценовая гарантия вселяет в таких покупателей уверенность — за меньшие деньги они такой товар не купят.

Одним из первых данную стратегию применил британский универсальный магазин John Lewis. Его слоган «Никогда не продаем выше известных цен» придумал в 1920-х годах Джон Спедан Льюис (John Spedan Lewis), сын основателя универмага. Слово «известных» сообщает об усилиях продавца по выяснению цен конкурентов и по установлению своих цен. Однако гарантия подразумевает, что, если покупатели найдут товар по более низкой цене, то им будет выплачена разница. Так ценовое послание Джона Льюиса обеспечило доверие к торговой фирме, заявившей о знании рынка и об обязательстве поддерживать честные цены.

Цена говорит о надежности

Надежность — еще один элемент позиционирования бренда, заложенный в цену. Новые участники рынка часто делают упор на выгоды от новизны, гибкости и приспособляемости к спросу. Поэтому старые игроки выдвигают в качестве альтернативы такие достоинства, как надежность поставок и покупки. Благодаря этому они дифференцируются от конкурентов.

British Gas, ведущая энергетическая компания Великобритании, позиционирует себя в роли надежного партнера, от которого не стоит ждать каких-либо неприятных сюрпризов. В соответствии со своей стратегией в 2005 г. British Gas предложила своим клиентам возможность избежать новышения тарифов в течение двух лет. За наценку в размере 3,5% от обычной цены клиенты получили защиту от повышения тарифов в будущем. Как сообщили представители British Gas в марте 2005 г., предложенной «страховкой» воспользовались 65 тыс. потребителей.

На бизнес-рынках заключаются долгосрочные контракты, предусматривающие фиксированные цены или механизм корректировки договорных цен, которые являются подтверждением надежности партнеров на долгосрочный период.

Цена сообщает о дифференциации

Когда цены значительно отличаются от стандартных, покупатель может воспринимать их как элемент дифференциации.

Бананы — одни из самых любимых фруктов в Европе, и объем их продаж в последние десятилетия быстро увеличивался. В то же время в средствах массовой информации рассказывалось о плохих условиях жизни тех, кто их выращивает. В ответ для бананов под торговой маркой «Fairtrade» была разработана концепция, согласно которой производители получают за свою продукцию «честную цену». В 1996 г. эти бананы продавались только в Германии, Бельгии и Швейцарии в небольших частных магазинах. Потребители восприняли предложенную идею положительно, и к 2002 г. 20% бананов в Швейцарии продавались под маркой «Fairtrade». В Великобритании бананы «Fairtrade» впервые стали продаваться в январе 2000 г. в магазинах J. Sainsbury и Co-op. Их поставляли независимые производители из Коста-Рики, а не многонациональные корпорации, такие как Dole, Del Monte, Bonito и Chiquita. Компания Fairtrade Foundation разработала механизм побуждения потребителей к покупке бананов, сообщив им о заключении честной сделки с производителями, получившими «честную цену» за свой труд. Логотип «Fairtrade» говорит покупателю о хороших условиях работы и жизни производителей, а также об отсутствии обработки бананов пестицидами.

Бананы «Fairtrade» теперь доступны во всех крупных супермаркетах Великобритании. В 2003 г. объем их продаж достиг 18 млн кг, а в 2004 г. — 25 млн, т. е. прирост составил 43%. Цена бананов колеблется от 1,12 до 1,24 ф. ст. против 74 пенсов за стан-

дартные бананы. Суть позиционирования «Fairtrade» заключается в следующем: от бананов получить больше удовольствия, если знаешь — надбавка к цене в 40 пенсов пойдет тем, кто их выращивал. 60-процентная надбавка говорит об отличии бананов «Fairtrade» от других.

На промышленном рынке компания Caterpillar Inc. из Иллинойса, производящая машинное оборудование, использует цены для усиления своей дифференциации. Без надбавки к цене утверждение о превосходстве ее продукции не выглядело бы правдоподобным. На веб-сайте компании размещено смелое утверждение: «Мы планируем оставаться в лидерах и по-прежнему будем удовлетворять ваши потребности в оборудовании, совершенной системе распределения, поддержки и обновления продукции». Дифференциация компании базируется на принципе «максимального времени эксплуатации» машинного оборудования. Продолжительность эксплуатации представляет ценность для потребителей, и ценообразование Caterpillar позволяет уловить часть этой ценности. Оно используется как подтверждение дифференциации.

Цена указывает на эксклюзивность товара

Эксклюзив — неосязаемое качество, к которому стремятся некоторые элитарные бренды. Их позиционирование состоит в том, что товар подается как редкий и потому весьма ценный. Естественно, он предназначен не для всех. Такое позиционирование поддерживают высокие цены.

«Maserati» — известная марка итальянских спортивных автомобилей. Ее поклонники рассказывают о рекорде скорости этого автомобиля, о почти 500 победах в Гран-при и других успехах, достигнутых за 30-летнюю историю компании. Сегодня оснащенные мотором от «Ferrari» мощностью 400 л. с. автомобили марок «Quattroporte», «Coupe GT» и «Spyder» обладают редкой способностью завладеть вниманием прохожих, которые оборачиваются, чтобы рассмотреть их. Производство таких автомобилей составляет около 5 тыс. машин в год, но может быть увеличено лишь до 10 тыс. Данное ограничение делает «Maserati» поистине эксклюзивным брендом даже по сравнению с такими брендами автомобилей экстра-класса, как «BMW» и «Mercedes», которые ежегодно продаются сотнями тысяч. Об эксклюзивности свидетельствует и цена бренда — на большинстве европейских рынков модели «Maserati» стоят на 10—12% дороже соответствующих моделей BMW.

Бренд белья «Janet Reger» доказывает свою эксклюзивность еще большими наценками. Его основатель, Жанет Филлипс (Janet Phillips), происходила из семьи, тесно связанной с производством одежды. Ее дедушка управлял текстильной фабрикой, а ее родители во время войны выпускали бюстгалтеры из обрезков искусственного шелка. В 1950-х годах она обучалась по программе «Мода контуров» («Contour Fashion») в Лестерском политехническом университете. Выйдя замуж за Нитера Реджера (Peter Reger) в 1961 г., она начала разрабатывать свои модели белья. В середине 1960-х годов в Лондоне была вынуждена первая серия белья «Janet Reger». Ночные сорочки, бюстгалтеры, панталоны, женские пояса с подвязками и домашние халаты веселой расцветки и из роскошной ткани резко контрастировали с обычными нейлоновыми чулками и грубыми бюстгалтерами белого или кремового цветов, которые раньше носили британские женщины.

Исключительность бренда подтвердила новость о том, что саудовская принцесса потратила на белье 50 тыс. ф. ст., проведя в магазине за пару часов. Белье «Janet Reger» покупали многие знаменитости, например Бьянка Джаггер (Bianca Jagger). Актриса Джоан Коллинз (Joan Collins) продемонстрировала белье этого бренда в 1978 г. в фильме «Жеребец». Легенда нашла свое подтверждение в строчке из пьесы Тома Стоппарда (Tom Stoppard): «Не скручивай свое белье от „Janet Reger“».

Сегодня длинное ночное платье «Катрина» на веб-сайте компании (www.janetreger.co.uk) продается за 362 ф. ст., а роскошные тонкие трусики стоят более 70 ф. ст. Для сравнения: цена на трусики «La Senza», еще одного бренда экстра-класса, обойдется вам от 4 до 10 ф. ст. Эксклюзивность бренда «Janet Reger» поддерживают цены.

Цена потакает прихотям клиента

Более высокие цены относительно конкурентов могут быть частью образа товара, который удовлетворяет канризмы покупателей. Очевидно, дороговизна товара или услуги должна быть оправданной с точки зрения покупателей. О цене они вспоминают в первую очередь, рассуждая о качестве приобретенного. Но в момент покупки именно цена служит подтверждением предполагаемого качества.

Компания Hill Station производит мороженое класса супер-премиум в Калне, графство Уилтшир (Англия). Она поддерживает свое позиционирование с помощью высоких цен. Основанная в

1994 г. двумя бывшими банкирами из JP Morgan, эта компания разместила в октябре 2004 г. новый выпуск своих акций на альтернативном рынке инвестиций (Alternative Investment Market — AIM), о чем проинформировала «Financial Times».

Супер-премиум мороженое отличается от обычного по ряду параметров. Последнее чаще всего делается из масла, а не из сливок, и содержание жира в нем составляет 6—12%. Для мягкости в него добавляется воздух, на который может приходиться до двух третей общего объема. Средние бренды мороженого, как правило, оцениваются в 2 ф. ст. за литр. В отличие от обычного мороженого супер-премиум бренды, такие как «Häagen-Dazs» и «Ben & Jerry's», готовятся из сливок с содержанием жира 16—18%. Кроме того, содержание воздуха в них не превышает одной пятой общего объема; там нет и эмульгаторов, стабилизаторов или других искусственных ингредиентов. Типичная цена такой продукции — 6 ф. ст. за литр или 3 ф. ст. за пол-литровую упаковку. Hill Station предпочла утверждать нозиционирование по рекомендованной для розничной продажи цене 3,95 ф. ст. за пол-литра, что примерно на 30% выше цены конкурентов. Ее цель заключалась в создании ожиданий высокого качества бренда: ведь если мороженое дороже даже самых известных супер-премиум брендов, то оно на самом деле должно удовлетворять самые изысканные вкусы.

Позиционирование в сегменте товаров супер-премиум поддерживается не только ценами, но и продажами в магазинах экстра-класса, таких как «Harrods» и «Harvey Nichols», а также включением в меню лучших лондонских ресторанов.

Цена как воплощение надежды

Премиум-цены помогают новым брендам, подобным «Hill Station», нозиционировать себя в элитарном сегменте рынка. Для «Lacoste», бренда экстра-класса, как указывалось выше (см. главу 1), после периода упадка сделать это было довольно трудно. Объем его продаж в США в течение 1990-х годов постоянно снижался, и владелец лицензии, компания General Mills, для поддержания прибыли урезала расходы, перейдя на ткань и технологии более низкого качества. Ухудшение качества продукции повлекло за собой падение продаж, что вынудило еще больше сократить расходы. Бренд утратил все перспективы на будущее. Бывший исполнительный директор Levi's Роберт Сигел (Robert Siegel), взяв на себя управление теряющим нозиции брендом «Lacoste» в 2001 г., повысил цены и запустил новые модные мужские рубашки и жен-

ские блузки. С его точки зрения, дешевизна продукции не отражала ее качества и ограничивала инвестиции в производство. Вслед за увеличением цен улучшилось качество бренда, и объем продаж вырос на 125% в 2004 г. На рынке стильной одежды высокие цены значительно поднимают позиции бренда, который воспринимается как подающий надежды.

Итак, цены поддерживают позиционирование на рынке, сообщая о:

- 1) качестве товара;
- 2) его доступности;
- 3) легкости ведения переговоров;
- 4) честности продавца;
- 5) надежности ценового предложения;
- 6) дифференциации производителя;
- 7) эксклюзивности товара;
- 8) стремлении продавца удовлетворить прихоти покупателя;
- 9) позиции бренда как подающего надежды.

Динамический рынок...

смена относительных цен

Однако позиционирование посредством цен связано с определенными проблемами. Позицию товара определяет не абсолютная, а *относительная* цена (т. е. ее уровень относительно цен конкурентов). Когда цены конкурентов меняются, позиция также может измениться. Когда-то приемлемая цена премиум-класса становится недопустимо высокой, если конкурент понижает свои цены или улучшает характеристики бренда-субтитута.

В сентябре 2004 г. две ведущие многонациональные компании — Unilever и Colgate-Palmolive — одновременно высказали опасение по поводу своих доходов. Столкнувшись с сильной конкуренцией, они испытывали нехватку средств для инвестиций в маркетинговые мероприятия, направленные на улучшение восприятия преимуществ своих брендов. Конкуренция исходила как со стороны брендов-соперников, так и со стороны брендов супермаркетов. Адам Джоунс (Adam Jones) в статье, опубликованной в «Financial Times» (2004), приводит комментарий компании Unilever о том, как она потеряла часть своих позиций на рынке мороженого, уступив брендам супермаркетов и магазинов, торгующих по сниженным ценам. Компании также становилось все труднее убеж-

дать своих покупателей платить больше за предлагаемый ею маргарин.

По мнению аналитика из JP Morgan Арно Ланглуа (Arnaud Langlois), компании, имеющие бренды потребительских товаров, еще не поняли, что в обстановке серьезной конкуренции их цены на многие продукты «просто слишком высоки». Чтобы бренды снова стали популярными, их цены должны понизиться, считает он.

Альтернативная возможность для брендов — это оправдать свои цены качеством товара, эмоциональными ассоциациями и эффективной рекламой (см. рис. 6.3).

Рассмотрим успешный опыт Unilever в области производства дезодорантов. Такие бренды, как «Ахе» («Lux» в Великобритании), дают потребителям функциональные выгоды, несут в себе эмоциональную составляющую и сообщают о своих преимуществах. Нарням, желающим завладеть вниманием слишком разборчивых девочек-подростков, нужно повысить свою самооценку, например, с помощью доступного парфюмерного средства. «Ахе» способен

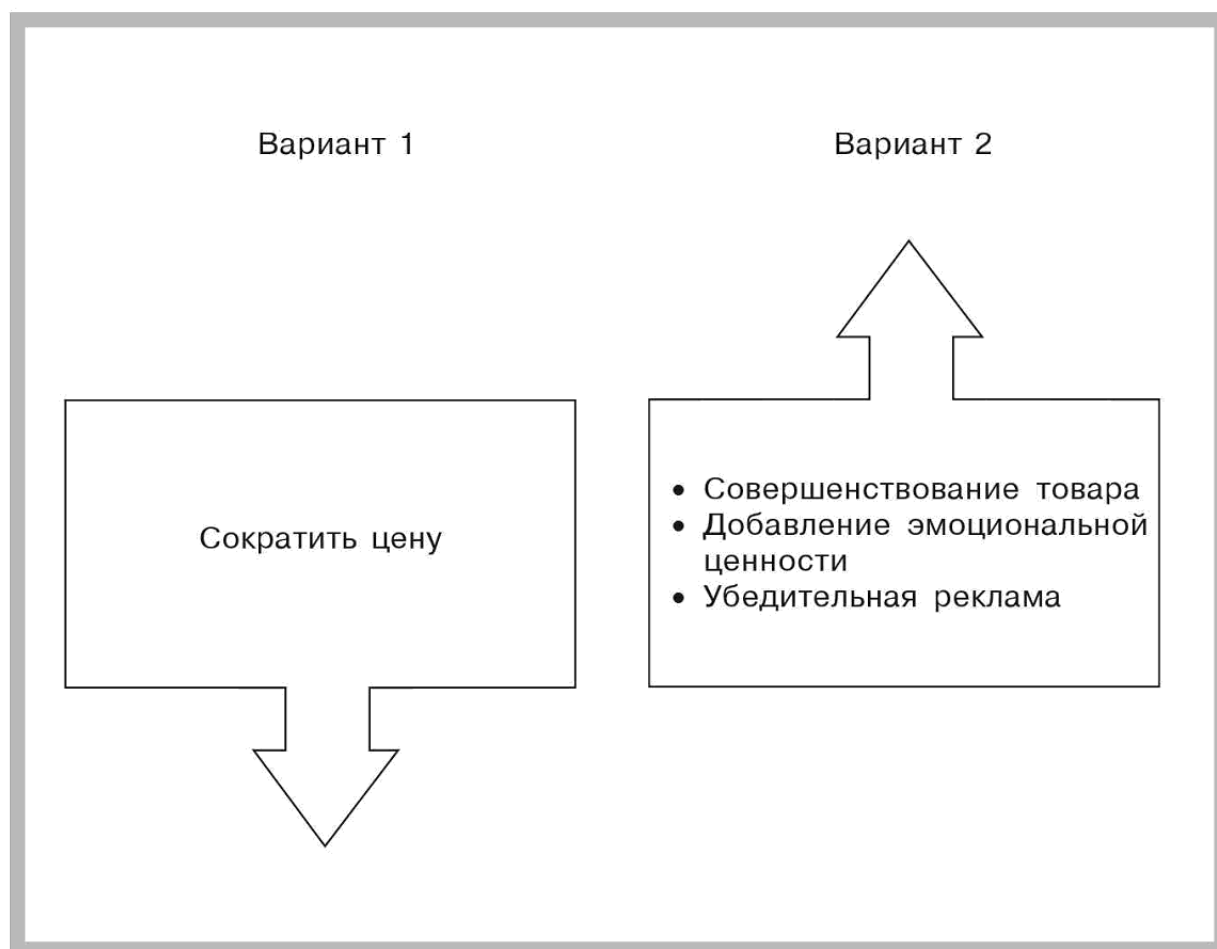


Рисунок 6.3. Премиум-позиционирование под атакой

новысить их уверенность в себе, поскольку отвечает всем ожиданиям подростков. Во-первых, дезодорант-спрей внушает доверие, эффективно устраняя нежелательные запахи. Во-вторых, все — упаковка, звук распыливания и аромат — поддерживает главную идею продукта. Даже простой механизм, распыливающий дезодорант, разработан таким образом, чтобы усилить уверенность в себе. Устройство нажатия работает быстро и надежно. Кнопка имеет приятный дизайн. И наконец, реклама, повествующая о достижении желаемого, убеждает целевую аудиторию: бренд поможет добиться успеха. В одном телевизионном ролике была показана случайная встреча молодого парня и девушки в супермаркете, которая переросла в любовную историю, — никогда не знаешь заранее, когда тебе понадобится защита дезодоранта! «Ахе» ноставляется в упаковках разного объема, и потребители охотно его покупают. Премиум-позиционирование следует поддерживать и подкреплять другими компонентами предложения.

Нужно быть другим: боритесь с товарным мышлением

Убедительное позиционирование зависит от дифференциации продукции, которая должна быть динамической. Другими словами, ее нужно поддерживать, даже в условиях жесткой конкуренции. Конкуренты из более низкого сегмента постараются провести параллель между вашей и своей продукцией. Но в сознании потребителей постоянно должна поддерживаться мысль о четком отличии вашей продукции, оправдывающем повышенную цену.

Если, как кажется, у вас возникли «проблемы с ценами», то это, скорее всего, следствие несоответствия цены вашего товара его характеристикам и преимуществам в сравнении с ценой конкурентов.

Дифференцировать можно все, что угодно. Как только потребитель поверит, что два товара имеют один и тот же набор характеристик, то у него «включается» товарное мышление, и основным фактором принятия решения становится цена. Избегайте такой ситуации, сосредоточьтесь на дифференциации.

Является ли вода товаром?

Простая вода — это не товар. Брендам воды в бутылках всегда угрожает конкурент с низкой ценой, а именно вода из-под крана.

Но в последнее десятилетие на этом рынке наблюдался значительный рост благодаря дифференциации и вниманию к преимуществам отдельных брендов. По данным из статьи Марка Свини (Mark Sweney), опубликованной в «Marketing Magazin» (2004), продажи воды в бутылках частных торговых марок в супермаркетах Великобритании увеличились в 2003 г. на 19%. Когда компания Danon Waters выпустила «Volvic Revive», спортивный напиток на базе минеральной воды, ее продажи в 2003 г. увеличились на 29%.

Другие ведущие бренды предложили свои новшества. Так, у бутылки «Evian's Nomad» имеется зажим для крепления на поясе, а в воде «Lakeland Willow's Salacin» содержится природный аспирин, способствующий улучшению работы сердца. Если товар имеет истинную ценность для потребителей, то его преимущества позволяют производителям поддерживать и даже новышать цены.

Является ли бетон товаром?

Сам по себе бетон — еще не товар. А вот «Agilia» от компании Lafarge — дифференцированный бетон, который сам уплотняется и поднимается, это товар. Он хорошо схватывается без внешней или внутренней вибрации. Как сказано на сайте Lafarge, «Agilia» предоставляет подрядчикам, архитекторам, инженерам и владельцам ряд выгод. В их числе приятный внешний вид благодаря гладкости, финансовые выгоды от сокращения затрат на рабочую силу, лучшая звукоизоляция и высокая безопасность за счет полного контакта между арматурой и бетоном. За них «Agilia» имеет премиум-цену.

Является ли пластмасса товаром?

Пластмасса как химическое соединение — не товар. На бизнес-рынке компания Polymerland, входящая в группу GE Plastics, поставяет смолы дизайнерам и производителям товаров из пластмассы. Свойства смол должны точно удовлетворять требуемым характеристикам конечного товара, например мобильного телефона. Они также должны соответствовать требованиям технологического процесса. Как утверждают С. Томке (S. Thomke) и Э. Хиппел (E. Hippel), Polymerland дифференцирует свою продукцию, предлагая на своем веб-сайте материалы, свидетельствующие о 30-летнем опыте и накопленных знаниях в соответствующей области. Сайт защищен паролем. Зарегистрированные пользователи могут просмотреть технические характеристики продукции, реко-

мендации по ее применению и даже воспользоваться специальным программным обеспечением для моделирования. Изучение представленной на сайте информации убеждает потребителей сделать выбор в пользу GE Plastics.

Три типа дифференциации

Дифференциация позволяет компаниям устанавливать более высокие по сравнению с конкурентами цены. Если индивидуализации поддаются даже вода, бетон и пластмасса, то по поводу других товаров и услуг не может быть даже малейших сомнений. Различия затрагивают самые разные параметры.

Дифференциация по ценности включает в себя:

- специфические свойства товара, которые увеличивают эффективность его использования;
- надежность, непрерывность поставок;
- достоверность;
- удобство и доступность;
- специальная информация для пользователей;
- статус;
- эмоциональная значимость;
- персонализация;
- награды.

Подумайте, какие из этих параметров обеспечат уникальность ваших товаров или услуг. Непременно старайтесь сделать ваши товары или услуги отличными от других. Для этого воспользуйтесь стратегией, предложенной Майклом Марном (Michael Marn), Эрик В. Регнером (Eric V. Roegner) и Крейгом К. Завада (Craig C. Zawada) в книге «The Price Advantage» («Ценовое преимущество») (2004). Они подразделили преимущества, позволяющие дифференцировать товар по ценам, на три категории:

- функциональные выгоды;
- выгоды процесса;
- выгоды отношений.

Уделяйте внимание главным характеристикам, это поддержит ваши высокие цены

Функциональные выгоды заключаются в том, что товары и услуги демонстрируют хорошие показатели работы в соответствии с

их специализацией. В качестве примера можно привести мощность, скорость, чистоту, скорость всасывания, срок службы, прочность, надежность, цену перепродажи, производительность оборудования, сокращение трудовых затрат. Важно выявить преимущества, которые могут дифференцировать товар или услугу. Такие преимущества должны быть значимыми для потребителей. Для сохранения за собой преимуществ необходимы патентная защита или исключительный дизайн. Фирма Nike опередила многих в этом плане благодаря сотрудничеству с ведущими спортсменами, занимающимися теми видами спорта, где она желает преуспеть.

Согласно общепринятому мнению, главные функциональные выгоды служат своего рода основой предложения. Она одинакова у всех конкурентов, когда все они работают на определенном, приемлемом для потребителей уровне. Дифференциация брендов происходит с помощью уникальных, но второстепенных преимуществ. Профессора Н. Барвайз (P. Barwise) и С. Михан (S. Meehan) рекомендуют иной подход. Как показано в их исследовании, потребителей чаще разочаровывает так называемое основное предложение бренда. Согласно мнению данных авторов, потребителям менее важны новые элементы дифференциации брендов. Они предпочитают, чтобы компании различались по своим главным элементам.

П. Барвайз и С. Михан рассказывают о компании Toyota, добившейся успеха за счет надежности, тогда как другие, не столь удачные марки сделали ставку на различные дополнительные преимущества как средство дифференциации продукции. Cemex, мексиканская компания по производству цемента, сосредоточилась на быстрой поставке своего цемента «Readimix». Банки Великобритании предлагают слишком сложные пакеты займов, тогда как большинство клиентов просто хотят, чтобы чеки обрабатывались в течение трех дней. Н. Барвайз и С. Михан выделили такую приоритетную задачу: нужно просто стать лучше и эффективнее конкурентов, предлагая потребителям товары, имеющие для них наибольшее значение.

Проще процесс — выше цены

Выгоды процесса — это те преимущества, благодаря которым обмен между покупателем и продавцом становится более удобным, быстрым, надежным или просто более приятным. Примерами подобных выгод являются каталоги продукции, компьютерные справочники по техническим характеристикам, автоматические системы заказов, упрощенная процедура оплаты, повышение квалифи-

кации телефонных агентов. Опять-таки возможность увеличить цены зависит от того, удастся ли поддерживать выгоды процесса.

Для сохранения высокой цены длительное время компания должна стремиться постоянно быть впереди по избранным параметрам. Например, компании, представляющей услуги паромной переправы и объявившей о возможности легко заказать билеты на ее веб-сайте, придется потратить много времени и денег на совершенствование системы заказов. Только так можно добиться, чтобы она всегда была более быстрой, удобной и наглядной, чем у конкурентов.

Постройте отношения, получите высокие цены

Выгоды отношений строятся на неосязаемых и эмоциональных факторах. Как чувствует себя покупатель после общения с продавцом? Как бренд влияет на самовосприятие потребителей? Примерами выгод отношений являются награды за лояльность, статус и признание, информация для зарегистрированных пользователей, доступ к услугам групп пользователей.

Для оправдания высокой цены отношения с продавцом должны представлять эмоциональную ценность для покупателя. Легче проиллюстрировать различия во взаимоотношениях, чем дифференцировать зрелые товары. Поэтому надо уделять больше внимания долгосрочным отношениям с ключевыми группами потребителей. Искренность и преданность как во время успеха, так и во время неудач способствуют доверительным отношениям. На бизнес-рынке взаимоотношениями занимаются специальные менеджеры. Сеть отелей «Marriott Hotels» разработала особые награды дляощрения лояльности ностояльцев. Речь идет о системе скидок и бонусов, благодаря которым постоянные клиенты получают онределенную выгоду.

Ищите новые способы дифференциации

Наконец, Макмиллан и Макграт (McMillan, McGrath) в статье в «Harvard Business Review» (1997) предлагают компаниям, ищущим новые способы дифференциации, проанализировать историю своих отношений с клиентами за все годы работы. Особое внимание следует уделить следующим вопросам: как потребители впервые узнали о предлагаемых товарах и услугах? можно ли увели-

читать их осведомленность? как, например, поощрять рассказы о компании другим лицам? как новые покупатели находят ваши товары и можно ли улучшить этот процесс? как покупатели пользуются товарами вплоть до момента их утилизации? В ходе тщательного исследования можно обнаружить способы улучшения качества товара. А лучшее качество означает более высокую цену.

Приведенный ниже список вопросов, основанных на статье Макмиллана и Макграта, иллюстрирует, как можно найти новые способы дифференциации, исследуя потребительскую сеть:

- Как люди узнают о своих потребностях?
- Как потребители находят ваше предложение?
- Как потребители заказывают и покупают предлагаемый продукт?
- Как они расплачиваются за ваши товары/услуги?
- Где хранится ваша продукция?
- Как перевозится ваша продукция?
- Для чего в действительности потребители приобретают вашу продукцию?
- Что происходит после утилизации вашей продукции?

Краткое

изложение главы

- Ценообразование на конкурентных рынках — это понятный способ позиционирования компании относительно других фирм. Цены указывают на рыночный сегмент, в который понадеет бренд.
- Перечислены девять способов позиционирования посредством цены, включая случай, когда высокие цены свидетельствуют о перспективности бренда.
- Позиционирование посредством цены должно быть динамическим, поскольку изменения цен конкурентов влияют на вашу рыночную позицию.
- Для установления более высоких цен избранную позицию следует закрепить с помощью дифференциации. Товарное мышление уменьшает цену, которую вы можете установить на данном рынке. К счастью, существует множество возможностей для дифференциации — за счет функциональных выгод, преимуществ процесса и отношений с потребителями.

Вопросы к вашим менеджерам

- Как ценообразование поддерживает позиционирование нашей компании или нашего бренда? Как оно способствует достоверности нашей дифференциации?
- Какова динамика нашего ценового позиционирования? Как изменения цен или качество товаров конкурентов воздействовали на наше относительное позиционирование?
- Представляет ли товарное мышление угрозу для нашего бизнеса?
- Назовите функциональные выгоды, существенные для потребителей и обеспечивающие нам преимущества над конкурентами в долгосрочной перспективе?
- Назовите выгоды процесса, важные для потребителей и обеспечивающие нам преимущества над конкурентами в долгосрочной перспективе?
- Назовите преимущества отношений, имеющие значение для потребителей и обеспечивающие нам преимущества над конкурентами в долгосрочной перспективе?
- Насколько четко мы представляем себе последовательность — от получения потребителем информации о товаре до его утилизации. Как можно воспользоваться соответствующими знаниями для выявления новых потенциальных преимуществ?

Литература для дополнительного чтения

- Barwise P., Meehan S.* Don't be unique, be better // MIT Sloan Management Review. 2004, Summer.
- Bloom J.* Lacoste's Siegel illustrates the sales power of pricing up // Advertising Age. 2005, February 7.
- Time to put ideas into practice // The Economist. 2005, April 23.
- Fair trade bananas. Mode of access: www.bananalink.org.uk/future/future_2.htm; *Prince R.* Savvy shopper // Daily Telegraph. 2005, March 12.
- Jones A.* No peace for the market behemoths as unbranded assault continues // Financial Times. 2004, September 21.
- MacMillan and McGrath. Discovering new points of difference // Harvard Business Review. 1997, August.
- Marn M., Roegner E.V., Zawada C.C.* The Price Advantage. Hoboken, NJ: Wiley, 2004. See especially Chapter 4.

Rawlinson R. Suit yourself about designer pricing // Financial Times. 1997, January 4.

Sweeney M. Beyond the functional // Marketing Magazine. 2004, April 21.

Thomke S., von Hippel E. Customers as innovators — a new way to create value // Harvard Business Review. 2002, April.

Tyrrell P. A taste for luxury brings just desserts // Financial Times. 2004, October 26.

Материалы сайта www.lafarge.com.

На конкуренцию «ценовых игроков» отвечайте преимуществами

Практический пример 7.1

Вызов цены: супердешевые гробы от Costco

Угроза обвала цен существует на любых рынках. Журнал «The Economist» сообщил, что 16 августа 2004 г. крупный розничный магазин Costco начал распродажу товаров для похорон. Гроб «В руках Господних», например, выполнен из стали темно-синего цвета с серебряной отделкой. Обычно доставка осуществляется в течение трех рабочих дней, но на веб-сайте магазина (www.costco.com) вывешено предупреждение о возможной задержке доставки гроба «Дела Господни». Настоящий сюрприз представляют цены. В компаниях по оказанию ритуальных услуг такой товар обычно стоит 3500—5000 дол., а Costco — 924,99 дол. с доставкой в похоронный зал по желанию. Это очень низкая цена.

Новая угроза — большие скидки

Как известно, конкуренты борются с брендами-лидерами прежде всего с помощью низких цен, и данная стратегия широко распространена. Но многим причинам конкуренты вынуждены назначать цены немного ниже уровня цен ведущего бренда. Но в наши дни новички часто идут на существенный ценовой разрыв:

Aldi
Dell
Easyjet
IKEA
Kwik-save
Lidl
Matalan
Netto
Primark
Ryanair
Superdrug
TK Maxx
Wilkinsons

Так называемые «ценовые игроки» (value players), или дискаунтеры, захватывают рынок. Согласно исследованию, результаты которого были опубликованы в «Financial Times», в 2004 г. на рынке Великобритании доля «ценовых игроков» составила 19,7%, что означает 60-процентный рост с 1999 г. В Германии доля подобных компаний на рынке продуктов питания достигает 40%. Carrefour, вторая в мире компания розничной торговли, стремительно теряет долю на рынке у себя дома, во Франции. Ее догоняют Leclerc и такие дискаунтеры, как Lidl и Aldi. В 1995 г. во Франции дискаунтеров было ничтожно мало, и у них насчитывалось менее 200 магазинов. К 2005 г. 3400 торговых точек, имеющих супернизкие цены, приходилось 12% рынка продуктов питания. Базирующийся в Великобритании Институт распределения продуктов питания (Institute of Grocery Distribution), признав рост влияния дискаунтеров, выбрал эту тенденцию в качестве основной темы своей конференции по глобальной розничной торговле 2004 г.

«Вес» бренда тут не поможет

Менеджерам всегда было необходимо иметь точное представление о ценности своих товаров в сравнении с ценностью товаров конкурентов. Но сейчас эта необходимость, как никогда, велика, а риск гораздо выше, чем раньше. Конкуренты с низкими ценами могут серьезно влиять на представление потребителей о ценности товара, заставляя потребителей ориентироваться в первую очередь на цену, а не на качество или преимущества товара. Старые правила «высокомерных брендов» изживают себя, и в действие вступают новые правила, требующие иных навыков конкуренции.

В ответ на действия дискаунтеров можно использовать две альтернативные стратегии:

- «выбор страуса»: вы продолжаете свою нрежную политику, надеясь, что ущерб со стороны дискаунтеров будет минимальным;
- «выбор носорога»: вы атакуете дискаунтеров, взяв на вооружение их методы борьбы.

Ни один из вариантов не гарантирует успеха. Если не отвечать на действия конкурентов, то исход обычно бывает нечальным. Дискаунтеры переманивают нокунателей у действующих игроков за счет низкого уровня цен, увеличивая в итоге свою рыночную долю. На американском рынке игрушек дискаунтером выступила компания Wal-Mart. В этой связи компания KB Toys в 2004 г. инициировала судебное разбирательство по статье 11 Закона о защите от банкротства, а FAO Schwarz's закрыла свою сеть магазинов игрушек.

Можно нонйтаться самим снизить цены. Такая стратегия уменьшает доходы признанных лидеров и подтверждает мнение потребителей о том, что цены важнее преимуществ. В нредрождественские месяцы 2004 г. компания Toys R Us решила сражаться с Wal-Mart. В отчете Лорена Фостера (Lauren Foster), опубликованном в «Financial Times» (2004), приведены результаты такой контратаки (см табл. 7.1).

Таблица 7.1. Сравнение цен на игрушки в 2004 г. (США), дол.

	Wal-Mart	Toys R Us
«Монополия» (оригинальная)	↯ 9,74	9,99
FurReal Friend (Luv Cubs)	34,82	↯ 29,99
Yard Creew (Big Mike Mowers)	↯ 17,78	19,99
Elmo (E L M O)	↯ 24,47	29,99
Tonka (мощный самосвал)	↯ 12,96	14,99

Примечание: ↯ означает самую низкую цену.

Источник: Foster (2004).

Toys R Us, некогда бывшая и сама лидером-дискаунтером, нняла: когда основным средством продвижения товара становятся цены, то для ноддержки своей нозиции неред лицом атакующего

конкурента не остается ничего другого, как их понижать. В начале 2005 г. Toys R Us была вынуждена уйти из бизнеса. В дальнейшем она согласилась на предложение частного консорциума, в который входят Bain Capital Partners, Kohlber Kravis Roberts & Co. и Vornado Realty Trust. Более привлекательной ей показалась работа с портфелем активов, а не торговля на рынке игрушек, где ее доля уменьшилась.

Пример Wal-Mart

Теперь обратимся к Wal-Mart, которая одержала победу в конкуренции на рынке игрушек США и стала мировым лидером по скидкам, доставляющим немало хлопот конкурентам. Ее безжалостная политика «Всегда низкие цены. Всегда» принесла свои плоды: годовой объем продаж Wal-Mart на 31 января 2005 г. составил 285 млрд дол., превысив на 11,2% соответствующий показатель за предыдущий год. Компания Wal-Mart (ее штаб-квартира расположена в Bentonville) стала крупнейшим в мире частным работодателем в 1999 г. На тот момент с ней взаимодействовали 1140 тыс. партнеров в 10 странах. В ноябре 2002 г. всего лишь за один день (после Дня Благодарения) Wal-Mart продала товаров на сумму 1,43 млрд дол. И наконец, о размахе ее деятельности говорит следующий факт: на долю Wal-Mart в 2003 г. пришлось почти 11% экспорта Китайской Народной Республики.

Как защитить себя перед лицом агрессии крупнейшего в мире розничного торговца?

Появление авиакомпаний с низкими тарифами — еще один яркий пример. В «McKinsey Quarterly» была опубликована статья о Southwest Airlines, успешной американской авиакомпании-дискаунтере, которая увеличила долю на рынке внутренних авиалиний с 3,2% в 1999 г. до 12,9% в 2002 г. Ее успех в Европе повторили Ryanair и Easyjet. В середине 2005 г. азиатское направление обслуживали 27 компаний-дискаунтеров, включая Air Deccan в Индии, Air Asia в Малайзии и Tiger Airways в Сингапуре. Все они предлагают билеты по очень низким ценам.

Отвечайте преимуществами

Однако бороться с конкурентами вполне возможно. Компания Jet Blue, основанная в 2000 г. в Нью-Йорке, не используя низкие цены, все же добилась успеха с помощью рекламы, подчеркивающей

преимущества ее услуг. Она сделала акцент на такие факторы, как комфорт во время полета, 24-канальное телевидение и высокая пунктуальность. В июле 2004 г. Jet Blue сообщила о получении прибыли уже в течение 14 кварталов. При этом норма прибыли у нее составила 14,1%.

Правильная стратегия заключается в том, чтобы не уступать конкурентам и не атаковать, снижая цены. Лучше всего выявить основные достоинства своих товаров, которых нет у товаров «ценовых игроков», и исходя из этого построить свое предложение. Любой «ценовой игрок» в погоне за низкими ценами вынужден отказываться от каких-то преимуществ. Узнайте, что не хватает потребителю. Увеличьте выгодность вашего предложения для потребителей. Стремитесь сделать покупку ваших товаров более выгодной.

Десять стратегий борьбы с «ценовыми игроками»

Естественно, единственной выигрышной стратегии защиты от любых «ценовых игроков» не существует. На каждом рынке, в каждом рыночном сегменте складывается разная ситуация. Но при планировании своих ответных действий полезно придерживаться следующих стратегий.

1. Инновации, внедрение новых идей и товаров

Дискаунтеры должны как-то сокращать свои расходы для поддержания низкого уровня цен. Такое сокращение касается в том числе и финансирования научных исследований и разработок, что ведет к усилению риска при производстве и внедрении новой продукции. Этим можно воспользоваться в своих целях.

Как это действует

Сеть магазинов женской одежды Zara включает более 500 торговых точек в 54 странах мира. Дизайн воспринимается как активный инновационный процесс. Каждый день продавцы торговой сети с помощью ручных коммуникационных устройств отсылают предложения и пожелания покупателей в центр разработок в Артеиксо (Arteixo), где их рассматривает мощная группа дизайнеров в составе 200 человек. Раз в две недели магазины получают новый ассортимент. Пусть у дискаунтеров цены и ниже, но зато

они не могут так быстро обновлять продукцию. А это особенно ценится в мире моды.

Возьмем промышленную компанию *Vacuumschmelze*, являющуюся ведущим мировым производителем передовых магнитных материалов. У ее подразделения *Morgan Crucible*, занимающегося инновациями, оборот достигает 300 млн евро. Подразделение обслуживает потребителей в таких секторах, как производство часов, авиация и розничная торговля (например, поставляет магнитные полоски контроля нокунки для ценников). Его ведущую роль в передовом производстве подтвердил отчет в «*Financial Times*». Особое значение имеет технология вылавки крохотных компонентов из никеля, кобальта, кремния и бора. Защиту компании от атак дешевой продукции поддерживают около тысячи патентов.

2. Упор на традиции

Дискаунтеры зачастую являются новичками на конкретном бизнес-рынке. Стелиос Хаджи-Иоанну (*Stelios Haji-Ioannou*), основатель авиалинии с низкими тарифами *EasyJet*, раньше занимался судостроением. Иногда приход из другой сферы деятельности оказывается сильным фактором, но он же может обернуться и недостатком, особенно в отрасли, где ценятся традиции.

Как это действует

Старые компании, имеющие определенный послужной список, могут воспользоваться своим заслуженным доверием со стороны потребителей, защитив себя от конкурентов-дискаунтеров. Например, преимуществом сицилийской соледобывающей компании *Ravida* является то, что семья Равида занимается добычей соли из моря у берегов Сицилии с 1700 г.

История гейдельбергской компании *Drucksmaschinen* восходит к Андреасу Хамму (*Andreas Hamm*), который в 1850 г. стал использовать плосконежную машину для печати книг. Сегодня эта компания — лидер мирового производства печатных машин. Реклама компании также делает особый упор на свои исторические традиции.

3. Поддержка потребителей

Низкоценовые компании экономят на расходах за счет сокращения поддержки клиентов, стандартизации ассортимента или

компонентов. Тем самым они экономят ресурсы, что позволяет им быстрее реагировать на меняющиеся запросы потребителей.

Как это действует

DVD по низким ценам сейчас продаются на сайте Amazon, во всех ведущих универмагах Великобритании и даже на многих автозаправках. Причем лидерство в Великобритании по продажам цифровых видеодисков удерживает компания HMV, поскольку она раньше конкурентов улавливает изменения во вкусах и желаниях потребителей. Когда на телевидении запускаются новые сериалы, HMV первой делает их записи на DVD, даже до того как потребители поймут, что им хочется приобрести именно такие диски.

Caterpillar — еще одна компания, оперативно реагирующая на потребности рынка и отдельных клиентов. На ее огромном заводе в городе Лафайет (штат Индиана) производится 11 тыс. двигателей в год, в том числе для вездеходов и морских судов. Рост выпуска обеспечивается за счет изготовления продукции под технические требования заказчика. Около 10% деталей может меняться по желанию клиента, а на финальной стадии производства микросхема двигателя программируется с учетом тех задач, которые придется выполнять двигателю. Быстрое реагирование на запросы потребителей — один из способов защиты от низкоценовых предложений.

4. Доверие и надежность

Часто большие скидки предлагают компании, малоизвестные в конкретной сфере производства. Чтобы заслужить доверие, требуется время, упорство и инвестиции. Когда на рынке появляются дешевые бренды, то людей, редко делающих покупки, часто сбивает с толку разнообразие и богатство выбора продукции. А это создает преимущество для лидеров, которым потребители доверяют.

Как это действует

На рынке автомобилей потенциальный клиент порой должен сравнить около 50 марок, некоторые из которых очень соблазнительны по цене, но не знакомы ему. Неопытный покупатель при сравнении автомобилей ориентируется в первую очередь на громкие имена и известные бренды. Начиная с 1974 г. «Volkswagen

Golf» ассоциируется с надежностью, что служит дополнительной рекомендацией для неопытного покупателя. С 1974 по 2003 г. ежедневно автомобили марки «Volkswagen Golf» покупали в среднем 2100 покупателей. За 30 лет эта модель стала самой продаваемой в Европе. В 1997 г. ее опередила модель «Fiat Punto», а в 2003 г. — «Peugeot 206». Но «Golf» вновь вышел в лидеры в 2004 г., когда его продажи в Европе превысили 550 тыс. автомобилей.

Тем, кто не разбирается в финансовых вопросах, рынок потребительских кредитов кажется хаотичным и запутанным. В Великобритании надежность олицетворяет собой банк Lloyds TSB, лидер в области потребительского кредитования. Не слишком уверенные в себе потребители сторонятся других кредитных учреждений, опасаясь ошибок или непредвиденных проблем.

Brembo, итальянский производитель высококачественных тормозных устройств, приобрел завидную репутацию благодаря многолетнему сотрудничеству с Motoguzzi и Porsche. В 2001 г. компания Brembo получила «награду за инновации» от Ferrari, которая использовала ее тормоза при конструировании победивших в гонке Формула-1 машин «Marlboro-Ferrari». Конечно, отдел поставок автомобильной компании может легко найти поставщиков более дешевых тормозных систем, ведь за отдельную систему Brembo требует 350 дол. Однако все больше инженеров отдают предпочтение тормозам Brembo за их надежные показатели и хорошую репутацию.

5. Уверенность в товаре

Потребители опасаются приобретать продукцию по низким ценам, так как она может быть сопряжена с определенными рисками. Уверенность в товаре — оправданная причина заплатить больше.

Как это действует

Авиакомпаниям приходится быть покупателями, чувствительными к ценам. Однако риск катастрофы выше такой чувствительности. GE разработала предложение по аренде двигателей G90 с почасовой оплатой, имеющее нюанс, небезразличный для клиентов. Как уточняют Т. Т. Нэгл и Дж. Э. Крессман (Nagle T. T., Cressman G. E.) (2002) цена аренды рассчитана на календарное время, что снимает все возможные недоразумения по поводу планового и внепланового обслуживания.

6. Экспертная поддержка

Многие дискаунтеры в целях новышения конкурентоспособности отказываются от экспертной поддержки купивших их товар клиентов. Обратите это себе на пользу, особо обозначив предоставляемую покупателям поддержку.

Как это действует

В Великобритании некоторые розничные компании выделяются на фоне остальных именно уровнем своего сервиса, в особенности знаниями и опытом своих служащих. В их числе компания Waitrose, которой удается наращивать прибыль в одном из самых конкурентных рынков продуктов питания в мире. Лидеры данного рынка — Tesco и Asda — борются между собой посредством цен, как и компании-дискаунтеры, вроде Lidl, Kwiksave и Aldi. И тем не менее Waitrose одерживает одну победу за другой в сегменте высоких цен. В чем ее секрет? Waitrose объединяет удобство самообслуживания с экспертной поддержкой специалистов магазина (рис. 7.1).

Более того, персонал Waitrose — это не служащие, а партнеры. Будучи совладельцами, они преданно относятся к своему делу — многие работали в своей области свыше 20 лет. Например, Waitrose первым среди английских супермаркетов нанял мастера виноделия Джулиана Брайнда (Julian Brind), который работал в Waitrose с 1971 г.

Книготорговля стала также очень конкурентным бизнесом, особенно после появления веб-сайтов и книжных супермаркетов, сбивающих цены. Но компания Waterstones, чьи магазины расположены на центральных улицах городов Великобритании, продолжает процветать. Все продавцы, обладающие глубокими знаниями и искренне любящие книги, могут ответить на различные вопросы или дать совет. Можно с уверенностью полагаться на их рекомендации, написанные на карточках вдоль полок. В апреле 2005 г. Waterstones была названа лучшей книжной компанией года и удостоена награды.

7. Ассортимент, выбор и особый подбор

Дискаунтеры часто имеют стандартный ассортимент товаров по очень низким ценам. Например, компания Aldi, располагающая 7 тыс. магазинов, близка к тому, чтобы войти в десятку крупнейших розничных торговцев продовольственными продуктами.

Необычный случай с продавцом рыбы за кухонным столом Хилари

Решив пригласить друзей на ужин, Хилари Стюарт захотела приготовить нечто особенное. Вскоре она увидела это «нечто особенное» в магазине — запеченное филе камбалы.

Рецепт оказался довольно простым, но предусматривал обязательное снятие кожи с филе. Поняв, что это ей не по силам, Хилари обратилась за помощью в супермаркет, где обычно покупала рыбу. Как оказалось, такая услуга в магазине практикуется, и она сможет забрать филе без кожи.

В день званого ужина муж Хилари, известный с тех пор как «Глупый дурак», отправился в супермаркет с заданием купить продуктов для праздничного стола, в том числе восемь порций филе камбалы без кожи.

И с чем, вы думаете, вернулся «Глупый дурак»? Он принес восемь неочищенных порций филе! Пока он бормотал что-то в свое оправдание, Хилари приступила к активным действиям и позвонила в магазин.

Ей сказали: нет необходимости снова идти к ним, магазин отправит своего человека на дом. И в самом деле, через полчаса появился продавец рыбы.

Вооружившись своим набором ножей, он приступил к разделке филе прямо на кухонном столе Хилари.

Так что Хилари успешно приготовила все необходимое для ужина, который удостоился похвал всех ее друзей.

И даже «Глупый дурак» приятно провел время, хотя Хилари время от времени пронизывала его испепеляющим взглядом.

Рисунок 7.1. Рекламная листовка Waitrose. Воспроизводится с разрешения правообладателя

Но она предлагает только 700 крупносерийных наименований. Узость ассортимента и неизбежная стандартизация дают шанс для успеха ее соперникам.

Как это действует

Сеть магазинов фирмы Target, базирующейся в Миннеаполисе (США), отвечает на атаки Wal-Mart отбором высококачественных, дорогих товаров. Некоторые из этих товаров созданы исключительно усилиями собственных дизайнеров компании. Как указали эксперты журнала «The Economist», воспринимаемый статус товаров, разработанных специалистами Target, настолько высок, что некоторые покупатели намеренно называют фирму на французский манер — «тарге», подчеркивая тем самым стильность ее бренда.

8. Персонализация, внимание к клиентам

Дискаунтная модель характеризуется большим объемом продаж, низкими ценами и высоким уровнем автоматизации процессов обслуживания и низким уровнем помощи клиентам со стороны персонала магазина. В этой модели нет места индивидуальному подходу. Как следствие — индивидуальный подход становится одним из средств конкуренции с дискаунтерами.

Как это действует

На сайте крупной компании по розничной продаже продуктов питания Waitrose имеется раздел, содержащий рецепты приготовления блюд; посетители раздела могут создать свою книгу «Мои любимые рецепты», сохраняя их для последующего использования.

Можно привести пример из области бизнеса, в частности касающийся компании по производству медицинского оборудования Baxter UK. В своем обзоре (2000) в «Sloan Management Review» Сандра Вандермерве (Sandra Vandermerwe) описала, как компания продавала одноразовые мешки для диализа почек в домашних условиях. В условиях конкуренции на соответствующем рынке клиенты могли выбрать более дешевый способ удаления токсинов из крови при помощи мешков для гемодиализа. Для большего охвата потенциальных покупателей Baxter постарался понять глубже их потребности. В результате компания сосредоточилась на дополнительных услугах своим клиентам, помогая обновлять рецепты, осуществлять уход за оборудованием и утилизировать использованные мешки. Индивидуальная поддержка и обучение позволяют

нациентам дольше оставаться дома, а следовательно, повышают объем продаж диализных мешков от Baxter.

9. Фактор времени

Дискаунтеры предлагают потребителям очевидный выбор — сэкономить деньги или сэкономить время. Они обычно перекладывают на покупателей часть услуг по обслуживанию. Так, супермаркеты за счет самообслуживания сняли с себя задачу по подбору продуктов, что обеспечивает им экономию на персонале. IKEA ожидает от покупателей еще большего: в ее магазинах они не только должны самостоятельно сделать выбор, но и взять на складе упаковку, донести ее до кассы, привезти домой и собрать вещь собственными силами. Все отнимающее много времени работы компании оставила на усмотрение клиентов. Таким образом, стратегия борьбы с дискаунтерами заключается в том, чтобы экономить время покупателей.

Как это действует

В обществе, где денег достаточно, а времени не хватает, обмен «высокая цена за сэкономленное время» становится довольно выгодным методом борьбы с конкуренцией дискаунтеров. В «McKinsey Quarterly» (2004) Р. Дж. Фрэнк, Дж. Р. Джордж и Л. Нарасимхан (R. J. Frank, J. P. George, L. Narasimhan) рассказали о том, как американская сеть аптек Walgreens намеренно расположила свои торговые точки на углах улиц с доступной парковкой, а также разработала другие способы экономии времени для своих клиентов. Например, она предлагает систему заказов лекарств по Интернету или по телефону, предусматривающую получение заказа в легко доступном пункте выдачи без выхода из автомобиля. Несмотря на ценовое давление со стороны Wal-Mart и других компаний, рост объема продаж Walgreens с 1999 г. выражается двузначными числами.

10. Добавление услуг

Дискаунтеры привлекают покупателей низкими ценами, сокращая объем оказываемых услуг. В качестве примера можно привести компанию Lidl, магазины которой входят в десятку крупнейших продуктовых супермаркетов в Германии. Ее бизнес-стратегия основана на принципе «Покупатели платят только за то, что получают». В соответствии с этим покупатели оплачивают паке-

ты, в магазине нет доступных всем корзин, а за тележки нужно оставлять залог. Если дискаунтер сокращает услуги, то логичным ходом конкурента будет добавление услуги.

Как это действует

Porsche — ведущий производитель автомобилей, получающий за одну машину больше прибыли, чем все другие автомобилестроительные фирмы. Перед угрозой конкуренции со стороны дешевых спортивных автомобилей от других уважаемых компаний, какие услуги Porsche должен предоставить своим потребителям, чтобы заслужить их лояльность? Лишь ноняв эмоциональный настрой потребителей, можно открыть дополнительные возможности для получения прибыли и для борьбы с конкурентами. Как показали проведенные экспертами Porsche исследования, значительная часть владельцев автомобилей «Porsche» летают бизнес-рейсами. Автомобиль для них все равно что дорогое ювелирное изделие, а такие вещи не оставляют просто так на открытых стоянках аэропорта! Поэтому Porsche заключила соглашение с Avis, по которому некоторые владельцы могут оставлять свои автомобили на крытой стоянке. Это выгодно и для Avis, которая может предоставлять в аренду автомобили в аэропортах. Одновременно, благодаря соглашению, в покупателях Porsche поддерживается уверенность в приобретении товара премиум-класса.

Компания Druckmaschinen из Гейдельберга, производитель печатных машин, учредила Гейдельбергскую академию печатных средств массовой информации (Print Media Academy — PMA). Бернд Шонн (Bernd Schopp), глава PMA, обобщил ее задачи следующим образом: «Академия печатных средств массовой информации предоставляет менеджерам и работникам печатной индустрии необходимые знания для успешного освоения рынков будущего». Специально разработанные программы PMA включают в себя практически семинары по подготовке печатных изданий для нынешних и потенциальных клиентов. Благодаря полученным знаниям производитель может занять место лидера на рынке.

Важно понять, какие выгоды потребители хотят получить, и сосредоточиться на тех, которых они лишаются, приобретая товары у дискаунтера. В конечном счете цены на отдельные категории товаров, возможно, придется подкорректировать (например, немного сократить премиум-цену), но все равно не следует отступать от взятого курса.

Невозможно контролировать все

Одно несомненно — в ответ на угрозу со стороны низких цен конкурентов компания может применить некоторые из вышеописанных стратегий, но полностью восстановить утраченные позиции она уже не сможет, как и не сможет вернуть часть перешедших к конкурентам потребителей.

Эксперты консультационной фирмы McKinsey Э. Флориссен, Б. Мауэр, Б. Шмидт и Т. Валькамп (A. Florissen, B. Mauer, B. Schmidt, T. Vahlkamp) исследовали поведение старых игроков на ставших нестабильными рынках и опубликовали свои выводы в статье «Гонка ко дну» («The race to the bottom»). Как они выяснили, в ответ на нестабильность рынка менеджеры слишком волнуются и допускают четыре основные ошибки:

- ориентируются прежде всего на конкурента с самыми низкими ценами, а не на того, кто более известен на рынке и кто, вероятнее всего, привлекает к себе потребителей;
- недооценивают необходимость снижения цен перед лицом конкуренции дискаунтеров. В действительности не так уж много потребителей меняют провайдера (поставщика), если только разница в ценах не достигает уровня, когда неудобства перехода компенсируются ценой. Анализ показывает, что старые поставщики с ценой на 5% выше цены новых конкурентов теряют за год менее 2% клиентов;
- не принимают во внимание разную ценность товара или услуг для отдельных покупателей: одни потребители уходят к конкурентам быстрее, а другие делают это неохотно, так как цена для них не так важна, как ценность товара. Лучше потерять небольшую группу неloyальных покупателей, чем снизить цены для всех;
- не могут определить затраты на обслуживание индивидуальных покупателей. При отсутствии дифференциации цен по типам потребителей существует опасность, что средние цены могут оказаться ниже затрат на обслуживание некоторых покупателей.

Наконец, авторы статьи рекомендуют старым игрокам поддерживать высокие цены и готовиться к уходу части потребителей к конкурентам с низкими ценами. В таких условиях для оптимизации ценности необходимо потерять потребителей. Всех не сохранить.

Краткое изложение главы

- Бренды-лидеры ожидают снижения цен со стороны конкурентов. Но тактика сегодняшних дискаунтеров превосходит все ожидания.
- Стремление угнаться за низкими ценами сокращает производство и доходы компаний.
- Лучший ответ — сосредоточиться на выгодах, от которых отказались дискаунтеры. Для защиты высокой цены предлагаются 10 стратегий.
- Возможно, цены придется немного подкорректировать для приведения их в более точное соответствие с ценностью, но определенный уровень цен поддерживать необходимо. В конечном итоге некоторые чувствительные к ценам потребители будут потеряны, но это позволит сохранить позиции на рынке.

Вопросы к вашим менеджерам

- Как «ценовые игроки» могут разрушить наш рынок в будущем?
- От каких выгод для потребителей предпочтут отказаться дискаунтеры?
- Какие преимущества мы выставим в ответ?
- Какие потребители положительно отнесутся к нашим преимуществам?
- Не переоцениваем ли мы потенциальные затраты и поражение в войне с дискаунтерами?
- Должна ли наша ценовая стратегия поддерживать высокие цены, даже если действительно возникнет опасность поражения в борьбе с конкурентами?
- Должны ли мы пересмотреть уровень наших премиум-цен?

Литература

для дополнительного чтения

Special report: Wal-Mart // The Economist. 2004, April 17.

Stiff competition // The Economist. 2004, August 21.

Ewing J. How far can Germany's Aldi go? // Business Week. 2004, April 26.

Florissen A., Mauer B., Schmidt B., Vahlkamp T. The race to the bottom // McKinsey Quarterly. 2001, N 3.

Foster L. «Toys» sad story // Financial Times. 2004, September 17.

Frank R. J., George J. P., Narasimhan L. When your competitor delivers more for less // McKinsey Quarterly. 2004, N 1.

March P. How to fight off your competitors // Financial Times. 2001, August 2 (отдельные примеры взяты из этой статьи).

Nagle T. T., Cressman G. E. Don't just set prices, manage them // Marketing Management. 2002, November/December.

Tassell T. Quotes Verdict Research in «Primark dressed for success without cutting corners» // Financial Times. 2005, July 16.

Vandermerwe S. Now increasing value to customers improves business results // Sloan Management Review. 2002, Fall.

Материалы сайтов: www.igd.com — Institute of Grocery Distribution; www.jetblue.com.

Ценовые войны — планирование и осуществление

Практический пример 8.1

Нисходящая спираль цен: тактика ценовой войны компании Netflix

В 1999 г. Netflix начала выдавать напрокат видеозаписи на DVD по заказам онлайн, предложив, таким образом, альтернативную бизнес-модель видеопроката по сравнению с используемой магазинами Blockbuster Video. За ежемесячную плату клиенты Netflix получили возможность выбирать на сайте компании из большого числа предлагаемых дисков интересующий их фильм и оформить заказ на получение его по почте. Если пункты видеопроката обычно устанавливают лимит времени и штрафуют клиентов за его превышение, Netflix решила держать фильмы сколько угодно долго. Однако взять следующий фильм можно, только вернув предыдущий. В тот момент самым популярным было предложение «три в одном», когда за 21,99 дол. клиент мог заказать три видеодиска и получать новый фильм при возврате одного из них.

Бизнес Netflix рос, и к 2004 г. численность ее клиентов достигла 3 млн человек, что стало оказывать влияние на результаты деятельности компании Blockbuster Video — лидера рынка, имеющего 8500 магазинов в США и других странах. Фирма-дискаунтер Wal-Mart предложила дешевые услуги видеопроката через свои супермаркеты, в то время как потенциальный крупный игрок компания Amazon провела тестирование похожей системы проката DVD в Великобритании.

В ответ на атаки Blockbuster Video копировала схему проката DVD Netflix с ежемесячной платой всего 19,99 дол. (рис. 8.1). Netflix вступила в ценовую войну, снизив цену до 17,99 дол. Blockbuster Video уменьшил цену своего предложения «три в одном» до 17,49 дол. Тогда и Wal-Mart выступила со своим новым вариантом онлайн-проката DVD — два фильма за 12,97 дол. После этого Blockbuster Video установил плату за предложение «три в одном» в 14,99 дол. Инвесторы начали изымать свои деньги из сферы проката DVD, опасаясь последствий ценовой войны для нормы прибыли.

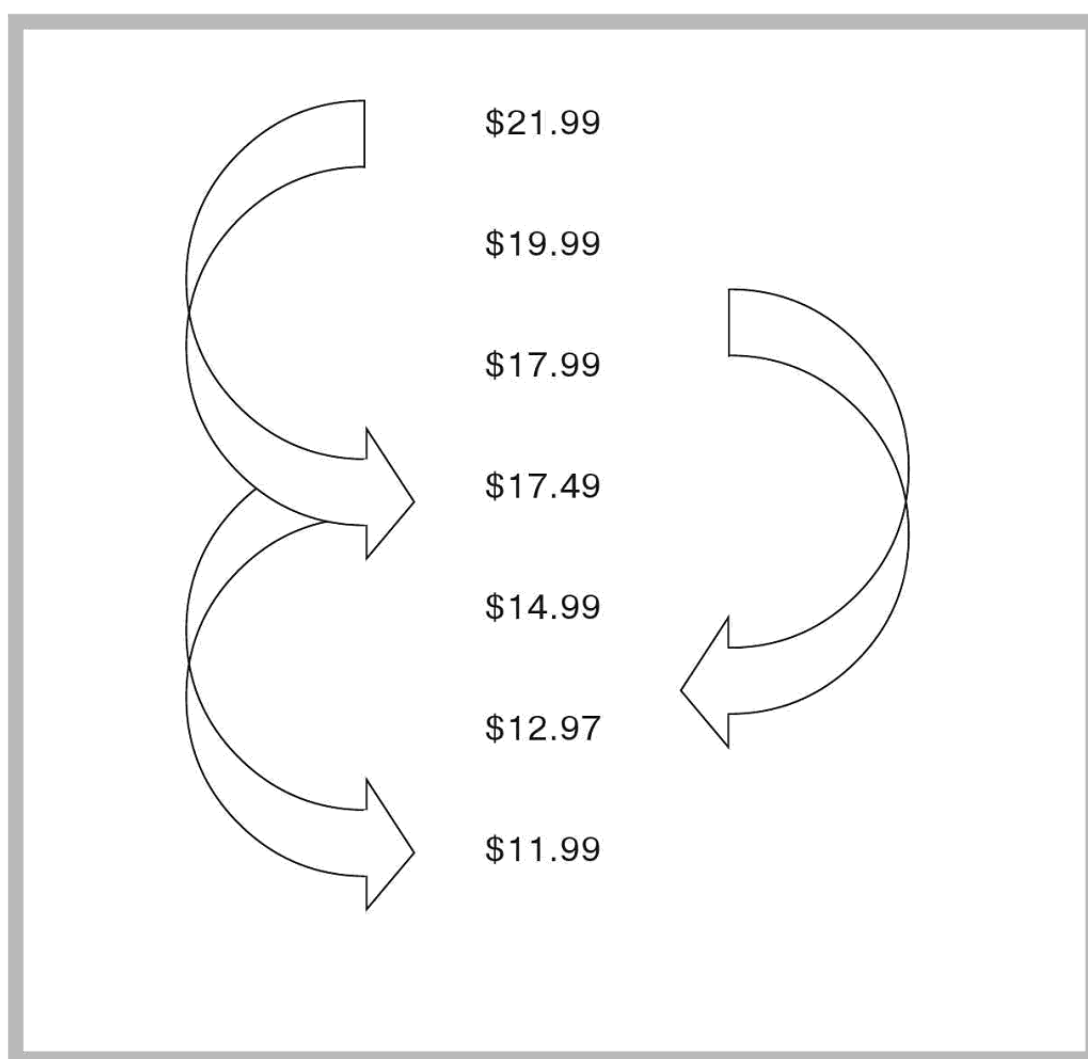


Рисунок. 8.1. Нисходящая спираль цен

В феврале 2005 г. Netflix попыталась сделать новый ход, предложив за 11,99 дол. новые условия проекта — только два фильма одновременно и четыре фильма за месяц. Последнее ограничение полез-

но тем, что позволяет сохранить прибыльность. Это хорошая тактика для достижения нижнего уровня цен и в то же время для увеличения продаж привлекательного неограниченного предложения за 17,99 дол. Такая тактика имела два положительных аспекта. Во-первых, новое предложение похоже на то, которое тестировала компания Amazon в Великобритании, а потому способствует сдерживанию ее экспансии на рынке видеопроката в США. Во-вторых, оно снижает цены до уровня, неприемлемого для Blockbuster Video. Предложение двух дисков онлайн по цене двух дисков в пункте проката раздражает франшизополучателей, которые и так уже жалуются на то, что потребители уходят от них, увидев цены.

Что такое ценовые войны и когда они возникают?

Ценовые войны начинаются тогда, когда один рыночный игрок значительно снижает цены, и это приводит аналогичным действиям одного или нескольких его конкурентов. Обычно цель войны заключается в том, чтобы получить коммерческие преимущества, но в результате «нотери» бывают у всех сторон.

Профессор Майкл Портер (Michael Porter) в своей книге «Competitive Advantage» («Конкурентное преимущество», 2004) определил характеристики отрасли, которые обуславливают высокий уровень конкуренции между работающими здесь компаниями, несущий в себе угрозу их прибыли. Такая обстановка потенциально благоприятна для ценовых войн. Характеристики отрасли таковы:

- большое количество фирм, причем имеющих примерно одинаковые рыночные доли и стремящихся во что бы то ни стало выйти в лидеры;
- медленный рост рынка. Например, объем продаж автомобилей в Китае в 2002 г. увеличился на 60—70% и примерно на столько же в 2003 г., но в 2004 г. рост замедлился до 16%, а в 2005 г. — до 5—10%. В результате вспыхнула ценовая война, и цена на автомобили «Honda Accord» и «Ford Mondeo», снизившись в 2005 г. на 10%, опустилась ниже 200 тыс. юаней;
- высокие постоянные затраты, ведущие к войне с целью их покрытия. У отелей расходы на персонал и накладные расходы

значительно превышают текущие затраты на обслуживание отдельных ностояльцев. Поэтому менеджеры отелей борются за каждого клиента, чтобы увеличить прибыль;

- высокие складские расходы или расходы на скоропортящиеся товары. Например, билет на авиарейс — это скоропортящийся товар: когда самолет ноднялся в воздух, то авиабилет уже нельзя продать;
- низкие затраты клиентов на нереход от одного продавца к другому, в результате у продавцов возникает соблазн снизить цену для нривлечения донолнительных клиентов, а это влечет за собой ответную реакцию конкурентов;
- низкий уровень дифференциации товаров. Нанпример, большинство водителей уверены во взаимозаменяемости разных брендов бензина;
- нотенциально высокая отдача от рискованных действий. Если фирме кажется, что ее нозиции находятся под угрозой или что она может легко осуществить нередел рынка в свою нользу, то также возникает соблазн снизить цены. Война в Индии за нользователей широконолосных сетей между Bharti, с одной стороны, и государственными комнаниями Bharat Sanchar Nigam Ltd и Mahanagar Telephone Nigam Ltd — с другой — нример войны с высокими стратегическими ставками;
- высокие барьеры для ухода с рынка, когда фирма не видит альтернативных нносовов нриложения своего нотенциала в условиях снада на рынке;
- разнородность конкурентов, которые действуют по разным нравилам или онируются на разные системы ценностей. Нриме-ром является рынок музыкальных компакт-дисков, где снeciализированным розничным торговцам нриходится конкурировать с сунермаркетами, международными интернет-продавцами и даже сайтами с бесплатной загрузкой музыкальных произведений;
- реструктуризация отрасли, когда размер рынка недостаточен для нолучения нрибыли всеми фирмами-конкурентами и ценовая война вытесняет слабых игроков. Такая ситуация происходит в Великобритании на слабо регулируемом рынке срнрочных услуг по телефонным номерам.

Ниже нриведен неречень характеристик отрасли с высоким уровнем ценового риска. Какие из них нодходят вашей отрасли?

- Большое количество фирм
- Медленный рост
- Высокие постоянные затраты
- Высокие затраты на складирование и скоропортящиеся товары
- Низкие затраты покупателей на смену продавца
- Низкий уровень дифференциации
- Высокие стратегические ставки
- Высокие барьеры для ухода с рынка
- Разнородность конкурирующих фирм
- Реструктуризация отрасли

Чем больше вышеописанных характеристик свойственны отрасли, тем более вероятны здесь ценовые войны, хотя они могут возникать на любом рынке и в любой отрасли.

Есть ли смысл в ценовой войне?

Ценовая атака обоснованна в трех случаях.

Причина 1 — нерасширения численности потребителей. На некоторых рынках существует значительный скрытый спрос: здесь многие потребители согласились бы на покупку, если бы цены упали до приемлемого уровня. Компания, которой удастся сделать это первой, обеспечит себе быстрый рост объема продаж. Преимущество, полученное от увеличения доли на рынке, позволит данной компании снизить общие затраты на единицу продукции быстрее, чем конкуренты, и обеспечит долгосрочное преимущество в издержках. Такова ценовая стратегия проникновения на рынок. В Великобритании Пивной закон 1830 г. породил новый тип пивных заведений. Только за шесть первых месяцев после вступления его в силу появилось почти 25 тыс. новых пивных. Скрытый спрос на пиво привел к ценовой войне, и успешные пивоварни увеличили объем продаж. Более близкий пример проникновения на рынок при помощи ценовой стратегии — события на рынках калькуляторов и клавиатур для компьютеров.

Причина 2 — конкурентное преимущество в ситуации, когда низкая цена принесет вам реальное увеличение продаж и прибы-

ли и когда нет оснований, не связанных с издержками, для того чтобы ваши конкуренты не смогли последовать за вами. Это бывает, в частности, когда второстепенный игрок снижает цену, стремясь отобрать часть рынка у ведущего игрока, который не способен ответить адекватно. Крупная фирма не может менять цены в одной области без нересмотра цен по всем направлениям своей деятельности.

Причина 3 — преимущество в издержках. Если у вас имеется значительное преимущество в издержках над соперниками, то целесообразно воспользоваться снижением цен для увеличения своей доли на рынке. М. Марн, Э. В. Регнер и К. К. Завада считают значительным преимуществом отклонение от издержек конкурентов, равное как минимум 30%. Такое преимущество использовали в своей бизнес-модели компании Dell и Wal-Mart.

Ценовая война может оказаться прибыльной по следующим трем причинам:

- значительный скрытый спрос на товары по низким ценам (*причина, связанная с потребителями*);
- ситуация на рынке, когда у конкурентов нет возможности ответить на вызов аналогичным образом (*причина, связанная с конкуренцией*);
- значительное преимущество над соперниками в издержках (*причина, связанная с компанией*).

Итак, существуют случаи, когда наступление с помощью низких цен позволяет выявить скрытую ценность. В таких условиях низкая цена служит средством выявления и реализации этой ценности. На практике такие случаи встречаются редко.

Увеличение объема редко соответствует изначальной прибыли

Небольшое уменьшение цены оказывает непропорциональное воздействие на прибыль.

Обычно при прямом снижении цены на 5% для поддержания прежнего уровня прибыли необходимо увеличить объем продаж на 18—20%. При этом следует помнить о том, что резкий рост объема продаж повысит переменные затраты — на складирование, инвентаризацию и доставку, не говоря уже о расходах на рекламу, которая сообщит о снижении цены. Масштабное расширение объема

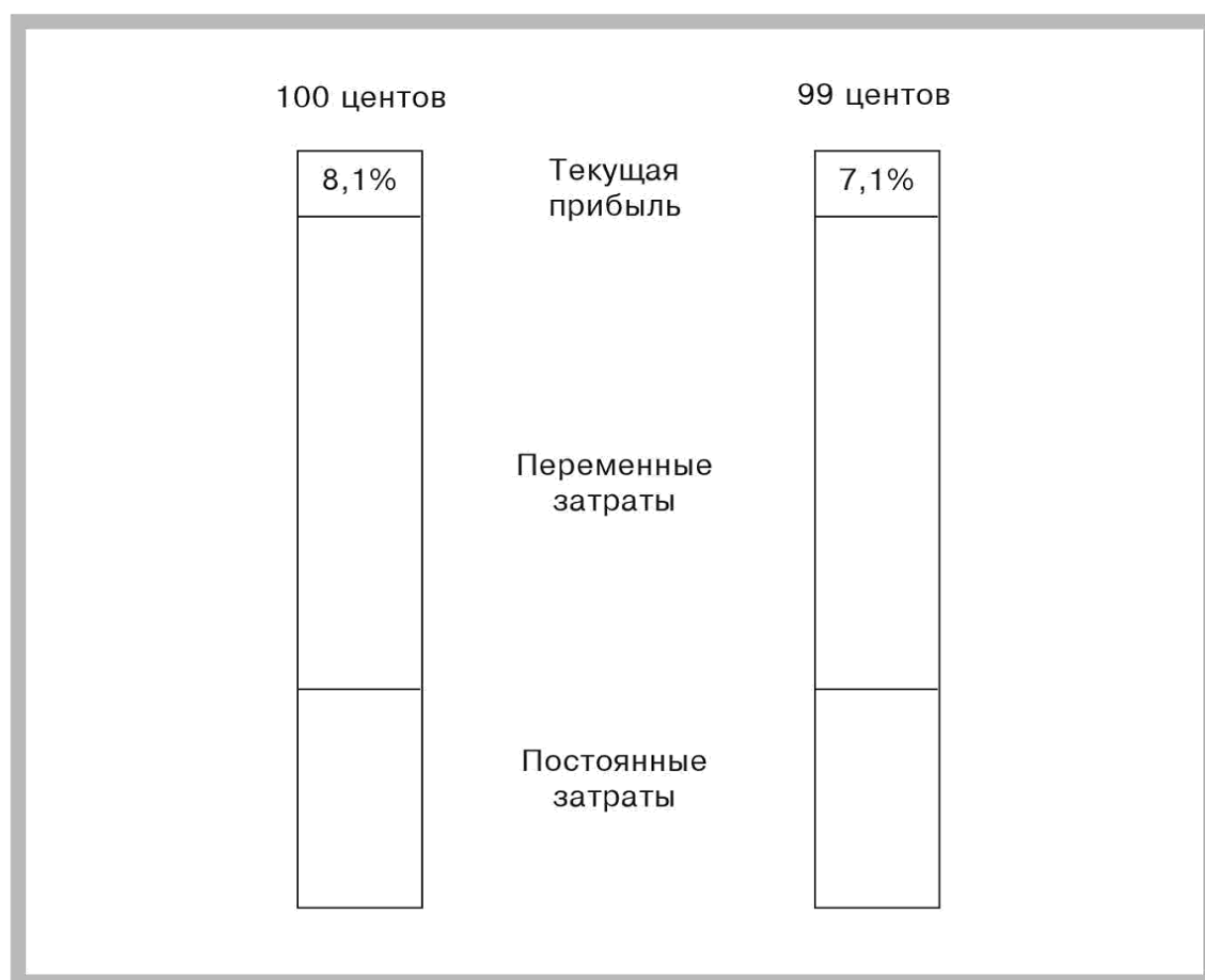


Рисунок 8.2. Издержки сокращения цены. У типичной фирмы со средними переменными и постоянными затратами при сокращении цены на 1% (т. е. со 100 до 99 центов) прибыль падает на 12,3%

продаж представляется невероятным. В большинстве ценовых войн компаниям не удается полностью реализовать ценность товаров или услуг.

После жестокой ценовой войны на индийском рынке чистящих средств в 2004 г. компания Hindustan Lever Limited (HLL), индийский филиал Unilever, развернула борьбу против предложения шампуней «один плюс один бесплатно» от брендов «Clinic Plus» и «Sunsilk». Компания Procter & Gamble сначала отказалась присоединиться к этой ценовой войне, но две недели спустя понизила цены на шампуни «Pantene» и «Head & Shoulders». Мукаль Деорас (Mukal Deoras), в то время возглавлявший в HLL отдел средств по уходу за волосами, признал, что данное решение повлияет на прибыльность. «Вопрос в том, как мы нейтрализуем потери, — сказал он в интервью Hindu Business Line. — Мы рассчитываем

восстановить прибыль посредством увеличения объема продаж». Через несколько недель после интервью М. Деорас покинул HLL и перешел на работу в Colgate. В феврале 2005 г. HLL сообщила о четвертом последовательном квартальном уменьшении прибыли.

Любое преимущество сохраняется недолго

Джоэл Урбани (Joel Urbany) в 2001 г. исследовал мнение менеджеров, согласно которому завоевание рыночной доли посредством краткосрочного агрессивного сокращения цены приводит к долгосрочному росту прибыльности.

Если привлекать новых покупателей удастся только при помощи цен, то конкуренты вскоре последуют за вами, нейтрализуя все ваши достижения. На американском рынке взаимных фондов работают три крупнейших игрока — инвестиционные управляющие компании Vanguard Group, Capital Group и Fidelity Investments. Vanguard когда-то заявила о своем преимуществе, обусловленном низкой платой (низким вознаграждением) за инвестирование. В августе 2004 г. компания Fidelity ответила снижением платы для пяти индексных фондов, которыми она управляет. Месяц спустя Capital Group последовала за ними и снизила на 5% плату для двух своих фондов. В начале 2005 г. Джон Бреннан (John Brennan), глава Vanguard, назвал действия Fidelity «маркетинговой уловкой». Fidelity ответила тем, что сделала скидку с платы постоянной, а Vanguard в апреле 2005 г. понизила барьер доступа к классу акций с супернизкой платой, в которые вложены средства управляемых ею фондов. Если действие оказывается эффективным, то за ним следует реакция конкурентов.

Потребители получают неверный сигнал

Еще одно негативное следствие ценовых войн — неверный сигнал потребителям. Акцент на низкой цене заставляет покупателей ориентироваться исключительно на цены товаров, забывая об их преимуществах. Ценовая война между нидерландскими супермаркетами в 2003 г. приучила покупателей к поиску скидок с цены. Китайские покупатели автомобилей, наблюдавшие за снижением цен (относительно уровня 2003 г.) в течение 18 месяцев, благора-

зумно откладывали поход в магазин, рассчитывая на дальнейшее развитие данной тенденции.

Ценовые войны могут также приводить к надению цен на известные товары, и новая цена надолго остается в памяти покупателей. Так, увидев на распродаже в универмагах Великобритании компакт-диски по цене 9,99 ф. ст., они приняли ее за точку отсчета. В дальнейшем любое новышение цены воспринималось не как возврат к «нормальному» уровню, а как удорожание компакт-дисков. Это может сократить спрос в будущем.

Стратегическое вытеснение не проходит

Аналогия с настоящими войнами подразумевает решающее сражение между двумя армиями, когда одна сторона побеждает и уничтожает другую. Но в нашем случае такое сравнение не совсем верно, поскольку сражение обычно перерастает в войну на истощение. Одна из сторон редко побеждает другую. Обычно обе стороны теряют ресурсы, причиняя ущерб репутации своей отрасли.

В 1993 г. Руперт Мердок (Rupert Murdoch) начал ценовую войну на рынке широкополосных газет Великобритании, уменьшив указанную на газете «The Times» цену, с целью вытеснить «Daily Telegraph». Последняя ответила снижением цены на поднису, стремясь добиться лояльности своих читателей, и это ей удалось. Продажи «The Times» увеличились, но рост прибыли был почти незаметным. Цены на газеты оставались неоправданно низкими на протяжении 1990-х годов, что лишало издательства дополнительных ресурсов и мешало правильному восприятию потребителями ценности печатной продукции. Никто не выиграл сражение, никто никого не вытеснил, проигравшими оказались все.

Другой пример — воздушный транспорт, где события развивались аналогичным образом. Ассоциация воздушного транспорта США зарегистрировала более 100 банкротств с момента прекращения регулирования рынка в 1988 г., в том числе и банкротство некогда мощной компании Pan Am, которая лидировала в трансатлантических перелетах и перевозках на аэробусах. Но как только авиакомпания разоряется, кто-то другой скупает ее самолеты и строит планы по их новому использованию. Уоррен Баффет (Warren Buffet) едко заметил, что авиакомпании в общей сложности не заработали и 20 центов с 1903 г. Ценовые войны разрушили их ценность на 100 лет вперед.

Отрицательные эффекты ценовых войн, таким образом, сводятся к следующему:

- рост объема продаж не компенсирует снижение прибыльности;
- преимущества низких цен обычно имеют непродолжительный эффект;
- нарушаются ожидания покупателей;
- устанавливаются низкие справочные цены;
- стратегически важного вытеснения конкурентов не происходит;
- падает уважение потребителей к отрасли.

Ценовые войны почти неизбежно оказывают разрушительное воздействие на ценность предложений товаров, сдерживают рост отрасли и ухудшают ее репутацию, а также часто дискредитируют тех, кто принимает в них участие.

Как на самом деле начинаются ценовые войны

Вне зависимости от мнения менеджеров, большинство ценовых войн не являются стратегией, направленной на использование потенциала роста рынка или преимуществ в издержках. Обычно их начинают тогда, когда компания неправильно интерпретирует действия конкурентов или предпринимает какой-либо шаг без учета возможной реакции с их стороны. Ценовая война может возникнуть, если компания А снизит цены в одном городе, чтобы распродать запасы, а компания Б воспримет это решение как ценовую атаку и ответит агрессивно. Причем обе компании будут возлагать вину за развязывание войны на конкурента.

Ценовая война таблоидов 2002 г. в Великобритании началась, когда «Daily Star» уменьшила розничную цену на 10 пенсов, чтобы расширить круг читателей. «Daily Mirror», увидев в этом возможность увеличить численность читателей за счет тех, кто ранее покупал газету нерегулярно, снизила цену на 20 пенсов. Ведущий таблоид рынка — газета «Sun» интерпретировала события как прямую атаку на ее позиции и ответила тем же. Война дорого обошлась всем газетам.

Существует и альтернативный сценарий начала ценовой войны: одна сторона выпускает новый товар хорошего качества, из-за чего происходит переоценка всех существующих брендов. Конкуренты решают сократить цены на текущие модели, чтобы сдер-

жать продажи нового товара. Так низкая цена на новые товары непредумышленно становится причиной ценовой войны.

Чего следует избегать

Чтобы получить максимальную прибыль и поддерживать правильную цену товара, нужно по возможности избегать ценовых войн. Как остановить ценовую войну, когда она уже началась? Для этого есть ряд четких стратегий.

Во-первых, основной упор делайте не на цены, а на то, что вы предлагаете определенные преимущества. Старайтесь не обсуждать ценовые вопросы. Поддерживайте определенную репутацию отрасли среди всех потребителей, чтобы настроить конкурентов к диалогу на высоком уровне. Сеть супермаркетов Waitrose в Великобритании подчеркивает качество своих товаров с помощью высокопрофессиональных фотографий. Ее цены обычно строятся с учетом конкуренции, но их основой служит качество.

Во-вторых, компаниям, особенно лидерам рынка, следует четко выражать свои намерения, благодаря чему конкуренты получают правильное представление об их действиях. Не давайте повода для ошибочной интерпретации ваших решений. Прямое сообщение о своих намерениях может быть незаконным или нецелесообразным, но на конференциях и в беседах с журналистами такое вполне приемлемо. Дайте четко понять, что распродажа излишков по низким ценам не является частью общего плана по снижению цен. Говорите о том, что преимущества низкоценовой продукции служат ограничением для уменьшения цен.

Такое публичное заявление, как «Мы подстраиваемся под рыночные цены», равносильно объявлению ценовой войны. И если отбросить риторику, то оно имеет строго противоположный смысл. Конкуренты расшифровывают ваше сообщение и понимают, что любое снижение цен вызовет ответные действия, которые никому не принесут пользы. Следовательно, в конкуренции нужно ориентироваться на продажу преимуществ.

В-третьих, учитывайте реакцию конкурентов на новые товары, репозиционирование и рекламные кампании. Ваша цель, очевидно, — увеличить рыночную долю, и планировать соответствующую политику следует на долгосрочную перспективу. Расширение доли рынка, завоеванное за длительный период времени, легче воспринимается конкурентами. Внезапное увеличение продаж за счет конкурентов часто вызывает ответную агрессию.

В-четвертых, не реагируйте слишком бурно на манипуляции конкурентов с ценами. Соберите как можно больше фактов и проверьте их. Подумайте о последствиях, прежде чем делать ответные шаги.

Итак, четыре стратегии по предотвращению ценовых войн состоят в следующем:

- 1) говорите всем о преимуществах ваших товаров, а не об их цене;
- 2) четко выражайте свои намерения;
- 3) учитывайте реакцию конкурентов на новые товары;
- 4) прежде чем делать ответные шаги, проверьте все факты.

Если в ходе проверки фактов выяснилось, что конкурент действительно начал враждебное снижение цен, у вас остается четыре возможности:

- 1) ничего не делать; действия со стороны конкурента могут оказаться временными и затронуть вас в меньшей степени, чем рассчитывает конкурент. Ваша ответная реакция только укрепит его решимость вести войну и дальше;
- 2) ответить не ценами, а чем-то другим;
- 3) изменить цены, но подойти к этому творчески;
- 4) кинуться в бой и снижать цены.

Однако до начала военных действий нужно как следует оценить первые три варианта. Если требуется какой-то ответ, то более эффективным может оказаться неценовое решение.

Неценовой ответ конкурентам

А. Р. Рао, М. Э. Берген и С. Дэвис (A. R. Rao, M. E. Bergen, S. Davis) предложили четыре неценовые стратегии.

1. Сосредоточьтесь не на цене, а на качестве. Примером служит опыт отеля Ritz-Carlton в Куала-Лумпуре. В 1997 г. в экономике Малайзии царил беспорядок; пожары в индонезийских лесах сдерживали приток туристов, из-за чего снижался спрос на отели. Конкуренты снизили стоимость гостиничных номеров и сэкономили на цветах и других «предметах роскоши». Ritz-Carlton предпочел сыграть на качестве, встречая клиентов цветами и музыкой, предоставляя новые услуги, такие как компьютерная помощь. В конечном итоге Ritz-Carlton стал победителем.

2. Предупредите потребителей о риске. Страховые компании часто указывают на сроки возмещения убытков, подчеркивая, что низкая цена часто чревата затягиванием сроков страховых выплат. Как IBM, так и Fedex, в своих рекламных сообщениях постоянно делали упор на надежность и стабильность, привлекая к себе не склонных к риску клиентов и напоминая им о возможных проблемах в случае обращения к конкурентам с низкими ценами. В неценовом ответе можно подчеркнуть риск ненадежности качества продукции конкурентов.
3. Делайте акцент на других отрицательных последствиях. Rexam, лидер в производстве упаковки, и StoraEnso, конкурирующая компания, использовали аргументы об охране окружающей среды с целью защиты своих позиций и потребителей. Они исходили из того, что репутации потребителей, использующих продукцию компаний, которые не заботятся о будущем планеты, будет нанесен серьезный ущерб.
4. Ищите поддержки у других заинтересованных сторон. В США, да и в других странах, отрасли промышленности, опасаясь ценовых атак со стороны импортеров, обращались за поддержкой к правительству, стремясь получить временную защиту в виде тарифных барьеров. Кроме того, в период ценовой войны дистрибьюторы могут оказывать поддержку любимому бренду, участвуя в его продвижении и давая рекомендации.

Страхи и эмоции в борьбе с понижением цен

Во время ценовой войны вам могут помочь визуальные образы. Так, когда после дерегулирования поставок электроэнергии обанкротился один из дискаунтеров данного рынка — компания Independent Energy, то старые игроки развернули целую кампанию, предупреждая потребителей об опасности выбора в качестве поставщиков новичков с низкими ценами, которые легко могут обанкротиться. Сам по себе образ отключения света был впечатляющим.

Эмоции также служат хорошим оружием. Перед лицом угрозы низких цен у конкурентов идея вступить в борьбу и снизить свои цены кажется соблазнительной. В своей статье в «Marketing Magazine» Сьюзи Бэшфорд (Susy Bashford) описала предложения тина «Купи один, получи второй бесплатно». Их использовали 12 супермаркетов Великобритании в отношении наиболее престиж-

ных брендов, таких как «Lynx», «Timotei», «Johnson & Johnson» и «Bird's Eye». В то же время и в тех же супермаркетах проводилась кампания в поддержку бренда «Heinz» под лозунгом «Выиграй дом», которая делала упор на домашних ценностях соответствующих товаров. Бренд стиральных порошков «Aerial», уже давно ассоциирующийся с теннисом, спонсировал четвертьфиналиста 2004 г. Тима Хенмана и провел во время Уимблдонского турнира акцию, предусматривающую бесплатные уроки по теннису для покупателей, о чем сообщалось на унаковках. Эмоциональные образы, связанные домашним уютом и спортом, показали себя как эффективный неценовой ответ.

Включайте воображение, придумывайте нестандартные решения

Компании могут попытаться уменьшить ценовую конкуренцию посредством продуманных ценовых решений. Предвидя угрозу со стороны дискаунтеров, компания может ослабить ценовую войну, заранее предложив крупным потребителям большие партии товара на удобных для них условиях. В результате в момент снижения цен конкурентами эти потребители не будут совершать покупки, и ценовая атака не выполнит свою основную задачу — не увеличит объем продаж. Конкурент получит урок о невыгодности ценовой войны.

Если ценовой войны избежать не удастся, то нужно ограничить ответные действия отдельным каналом распределения, регионом или сегментом рынка, где конкуренция имеет наиболее угрожающие размеры. Британская сеть супермаркетов Tesco снижает цены в основном только на те продукты, которые покупают преимущественно чувствительные к ценам потребители. Например, здесь не уценяют бананы, которые приобретают все покупатели, а уменьшают цену на маргарин марки «Value», приобретаемый внимательными к цене покупателями.

Полезно бывает сузить ценовой ответ, распространив его лишь на большие упаковки товара: нет необходимости снижать цены на весь ассортимент, если чувствительные к цене потребители всегда покупают большие упаковки. И, опять-таки, можно ограничить ответные действия одним каналом распределения, одной страной, временем суток.

Можно внедрить «бренд-боец», который и будет напрямую «сражаться» с дешевыми брендами конкурентов, не снижая репута-

цию основного бренда. Авиакомпания KLM учредила свою дешевую авиалинию Buzz для борьбы с EasyJet и Ryanair.

Чем изобретательнее будет ответ, тем меньше ущерба он принесет для прибыли и репутации бренда.

Если нужно вести бой, наносите решительный удар

Иногда ценовой войны не удастся избежать никакими способами, например, когда агрессивный конкурент угрожает всему вашему бизнесу. Интернет-аукцион — эффективная ценовая война в технологическом контексте. Компания-покупатель описывает, что ей нужно, и приглашает потенциальных продавцов для борьбы друг с другом в реальном времени. Их действия обладают всеми признаками ценовой войны, и если завоевать покупателя иначе нельзя, то приходится воевать.

Когда все другие возможности исчерпаны, остается последнее средство — прямое противостояние в ценовой войне. В таких обстоятельствах рекомендуется вести серьезный бой, т. е. быстро и уверенно доходить до крайней цены. Медленное ее уменьшение приучает потребителей ожидать следующего снижения. Если вы быстро добиваетесь до предельной цены, то это сбивает с толку конкурентов и сокращает продолжительность ценовой войны. Главная же цель — как можно быстрее вернуться к нормальному ценовому уровню.

Отступление как самая выгодная стратегия

Однако сражение — не единственный выход в случае ценовой войны, поглощающей время и внимание руководства, а также финансовые ресурсы. Есть и более радикальное решение — вообще не сражаться, уступить свои позиции на рынке дискаунтерам и основать новый бизнес, используя инновации и альтернативные возможности.

Высокотехнологичная компания 3M прославилась успешным освоением новых технологий и новых рынков. Выступая на ежегодной встрече акционеров 3M в мае 2005 г., ее главный исполнительный директор Джеймс Макнерни (James McNerney) назвал внимание к техническим новинкам, таким как нанотехнологии и

сенсорная диагностика, одним из столпов роста компании. Когда устаревшая продукция, например видеокассеты, становится товаром широкого спроса, компания оставляет ее на усмотрение конкурентов и сосредоточивается на новинках. В 2004 фин. г. доходы ЗМ от продаж выросли на 9,8%, а чистый доход — на 24%.

Hochtief, международный строительный подрядчик со штаб-квартирой в Германии, следует ножевому сценарию. В 1980-х годах, будучи одной из ведущих строительных фирм в Германии, эта фирма принимала активное участие в строительном буме, последовавшем за объединением страны, строила Центр съездов в Веймаре и новое посольство Израиля в Берлине. К 1995 г. бум закончился, ввод в строй новых объектов сократился наполовину, а три четверти занятых в отрасли потеряли работу. Снаб стал причиной ценовой войны, имевшей серьезные последствия: компания Phillip Holzmann, крупнейший соперник Hochtief, обанкротилась в 2002 г., несмотря на поддержку правительства. Walter Bau, третья по величине строительная фирма Германии, объявила себя банкротом в 2005 г. Но Hochtief избежала столь печальной участи, поскольку вывела свой бизнес за рубеж. В 1995 г. четыре из пяти ее производственных мощностей находились на территории Германии, и вся история Hochtief была связана с этой страной. К 2005 г. четыре из пяти ее бизнесов находилось уже вне Германии. Она отдала внутренние контракты своим конкурентам в Германии и вышла на международный рынок, купив в 1999 г. крупнейшую в США строительную компанию Turner и занявшись эксплуатацией и обслуживанием объектов недвижимости. Например, Hochtief спроектировала, профинансировала и осуществляла обслуживание аэропорта Афин. В дальнейшем этот опыт помог ей обслуживать аэропорты в Сиднее, Дюссельдорфе, Гамбурге и Тиране.

Так что, если на вашем рынке нет никаких перспектив, переходите туда, где можно получить больше прибыли.

Подготовьтесь сейчас

В конечном счете ценовые войны — неприятная черта бизнеса XXI в. Они будут случаться и в дальнейшем. Поэтому менеджерам необходимо заранее подготовиться к ним. Побеседуйте с теми, кто участвовал в подобных войнах, пусть они поделятся своим опытом и эмоциями. Разработайте план действий на случай неминуемой войны.

Подготовьте все доступные вам средства для обороны и надейтесь на лучшее.

Краткое изложение главы

- Ценовые войны возникают, когда один из участников рынка сильно снижает цены, а другие реагируют на это. Война может разразиться на любом рынке, но особенно склонны к войнам медленно растущие рынки с высокими постоянными затратами и низким уровнем дифференциации.
- Атаки на цены имеют смысл только в случаях, когда существует значительный скрытый спрос, а конкуренты ограничены в своих ответных действиях.
- Как правило, ценовые войны наносят ущерб бизнесу. Увеличение объема продаж не дает желаемого эффекта, конкуренты впоследствии корректируют свои цены, а потребители привыкают покупать, ориентируясь исключительно на цены.
- Обычно ценовые войны начинаются из-за непонимания и чрезмерной реакции.
- Рекомендуемые стратегии:
 - примите меры по предотвращению ценовых войн, пока они не начались;
 - используйте для ответа неценовые решения;
 - попытайтесь найти оригинальные и нестандартные ценовые ответы. Если уж вам пришлось принять участие в ценовой войне, нанесите решительный удар и закончите с ней;
 - подумайте о том, не лучше ли оставить рынок конкурентам и найти более выгодный источник дохода.

Вопросы к вашим менеджерам

- Насколько высока вероятность ценовой войны на нашем рынке?
- Существует ли скрытый спрос на низкие цены и может ли им воспользоваться конкурент, снизив свои цены?
- Насколько наши затраты ниже затрат конкурентов?
- В какой мере наша реклама и наши заявления предотвращают ценовые войны?
- Можем ли мы быть уверенными, что наши действия не приведут по ошибке к ценовой войне?
- Проверяем ли мы сведения об изменении цен конкурентами, прежде чем делать ответный шаг?
- Кого из конкурентов можно считать потенциальным агрессором, какую стратегию он выберет и какой будет наша реакция?
- Готовы ли наши менеджеры к ценовой войне?

Литература

ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ЧТЕНИЯ

- Bashford S.* Price promotion: the brand killer // Marketing Magazine. 2004, June 30.
- Chatterjee P.* Price war bruises HLL Margins // Hindu Business Line. 2004, April 16.
- Currier C.* Investing: Big Guns in Price War // International Herald Tribune. 2005, April 23.
- Hindustan Lever Q4 net falls // Hindustan Times. February 11.
- Humby C., Hunt T., Phillips T.* Scoring Points — How Tesco is winning customer loyalty. London: Kogan Page, 2003.
- Marn M., Roegner E.V., Zawada C.C.* The Price Advantage. Hoboken, NJ: Wiley, 2004. See Chapter 9 «Price War».
- Milne R.* Hochtief builds far from home // Financial Times. 2005, May 11.
- Netflix case study. Mode of access: www.netflix.com, www.blockbuster.com, www.walmart.com; the Motley Foll. Mode of access: website www.fool.com.
Комментарии Rick Aristotle Munarriz.
- Porter M.E.* Competitive Advantage: Techniques for Analysing industries and Competitors. New York: The Free Press, NY, 2004.
- Rao A., Bergen M.E., Davis S.* How to fight a price war // Harvard Business Review. 2000, March/April.
- Brarti has reduced tariffs for broadband service // Times of India. 2005, May 7.
- Urbani J.E.* Are your prices too low? // Harvard Business Review. 2001, October.

Часть

Успех компании: умные способы реализовать ценность

Глава 9. Установление правильной цены — ценовые структуры, сегменты и лестницы	129
Глава 10. Как сообщить о ценах и создать положительное впечатление?	155
Глава 11. Зачем платить больше? Как повысить цены?	169

Установление правильной цены — ценовые структуры, сегменты и лестницы

Практический пример 9.1

Установление цены на новые автомобили — лучший и худший опыт

В августе 1959 г. компания British Motor Corporation (BMC) выпустила самый восхитительный автомобиль своего времени. Журнал «Autocar» назвал «Mini» машиной двадцатого века. Алекс Иссигонис (Alex Issigonis) сконструировал удивительную по вместительности машину — поперечная установка двигателя позволила выделить 80% длины автомобиля для пассажиров. Его классический стиль нравился водителям всех возрастов вне зависимости от их социального статуса. Реклама обещала: «Вы получите машину будущего сейчас». Журнал «Autosport» опубликовал статью под заголовком «Новое детище BMC», а ее автор сделал заказ на него.

Но перед самым началом продаж BMC занервничала и понизила запланированную цену на 50 ф. ст. — до 496: цена ниже 500 ф. ст. считается психологически значимым уровнем. Автомобиль пользовался большим успехом, и спрос на него превысил предложение. Ford Motor Company приобрела «Mini» и переделала дизайн, сочтя продажи автомобиля в первоначальном виде убыточными. Из-за недостаточной прибыли BMC не могла инвестировать в последующее развитие автомобиля. Модель «Mark II» с поднимающимися окнами (в соответствии с запросами водителей) появилась только в 1967 г.

Через 40 лет компании Mercedes удалось избежать этой ошибки. Запланированная цена модели класса А составила 29 500 немецких марок, т. е. была немного ниже считавшегося важным барьером уровня в 30 тыс. немецких марок. Специалисты Mercedes обратились за консультацией в Kucher and Partners, фирму, специализирующуюся на ценовых стратегиях. После детального исследования потребительского рынка выяснилось, что 25% желающих приобрести машину класса А очень высоко оценивали ее характеристики. Учитывая это, начальная цена автомобиля была повышена до 31 тыс. немецких марок. В Германии автомобиль пользовался популярностью, и Mercedes получил дополнительные 300 млн немецких марок в год.

Источник: Lester (2002).

Как устанавливается цена?

Существует целый спектр механизмов установления цен — от аукциона до прайс-листа:

- аукцион, обратный аукцион;
- двусторонние переговоры;
- динамическое ценообразование;
- сноска фиксированных цен.

Аукцион — процедура продажи, при которой потенциальные покупатели предлагают свои цены до момента, когда один из них не назначит наивысшую. Голландский, или обратный, аукцион — аукцион, при котором сначала объявляется очень высокая цена, а затем торг ведется с ее понижением до тех пор, пока не найдется покупатель, согласный купить по объявленной цене. При данной форме победитель торгов обеспечивает себе лот.

Двусторонние переговоры — еще одна форма определения цены. Оба механизма, представляющие собой дискриминацию первой степени, очень индивидуальны и поглощают много времени и сил.

При динамическом ценообразовании через Интернет покупатели или группы покупателей делают свои предложения, которые поставщики принимают или отклоняют. Фактически эта система позволяет потребителям коллективно решать, сколько они намерены платить за товары или услуги. Скотт Макнили (Scott McNealy), генеральный директор Sun Microsystems, предсказал в «Harvard Business Review» (2001), что за динамической системой будущее.

Но пока преобладающей формой является список фиксированных цен — прайс-лист. Даже у Sun Microsystems имеется соответствующий прайс-лист, которому отдают предпочтение большинство покупателей. Конечно, прайс-лист можно дополнять скидками (дискриминация второй степени), а также подгонять под сегменты потребителей (дискриминация третьей степени).

Таким образом, большинство компаний устанавливают фиксированные цены.

Очень важно правильно выбрать цену. В 2003 г. исследователи М. Марн, Э. В. Регнер и К. К. Завада обнаружили, что 80—90% плохо просчитанных цен были слишком низкими. Как правило, неверная цена является недостаточно высокой. В итоге уменьшается прибыль и возможности инвестирования в развитие. Кроме того, товар позиционируется на рынке в сегменте деловых товаров. В данной главе описывается «умный» процесс установления цены, включающий три стадии: анализ потребителей, анализ конкурентов и анализ целей и планов компании. Стив Уотсон (Steve Watson) в своей статье в журнале «Ashridge» по этому поводу пишет: «Решение о ценах принимается при взаимодействии трех ключевых сил и трех основных игроков: покупателя, продавца и конкурента». Это интерактивный процесс, учитывающий результаты ценовых исследований, опыт ценообразования и прогноз на будущее.

Стадия 1. Анализ потребителей

Определите ценность для потребителей товаров или услуг с учетом имеющихся у них преимуществ. Например, компания ясно представляет ценность своего торгового агента, занимающегося сбытом, и обычно предлагает ему оплату в форме фиксированных процентов от объема продаж. Ценность товаров или услуг для разных групп покупателей различается, и это создает возможность ценовой дискриминации или сегментации ценовой структуры с целью ее приближения к оценкам ценности.

Подумайте о платежеспособности покупателя. Сможет ли он приобрести товар или услугу по такой цене? Даже если они ему нужны и представляют для него определенную ценность, важно узнать, достаточно ли у потребителя средств для совершения покупки. К тому же отдельные группы покупателей могут отличаться по своей покупательной способности. Если покупатели оценивают товар по-разному, то существуют предпосылки для ценовой дискриминации. Нужно проследить за тем, чтобы потребители не узнали о ней.

Затем следует проанализировать готовность потребителей платить. Есть ли какие-либо справочные цены на рынке и от каких цен отталкивается потребитель? Кто первым назначал цену — вы или ваши конкуренты? Имеется ли сравнимая альтернативная продукция? Насколько она удобна и доступна?

Практический пример 9.2

Audi, BMW, Mercedes не могут реализовать ценность

Авторитетный источник информации о ценах на подержанные автомобили «Glass's Guide» утверждает, что цвет машины увеличивает или понижает ее ценность. Два идентичных автомобиля разного цвета продаются по разным ценам. «Daily Telegraph» привел цены на престижные автомобили высшего и среднего классов, такие как «Audi A4s», «BMW 3» и «Mercedes C» после одного года эксплуатации и 12 тыс. миль пробега:

Металлический черный	Высшая цена
Металлический серебряный	минус 200 ф. ст.
Металлический синий	минус 450 ф. ст.
Простой черный	минус 700 ф. ст.
Металлический красный	минус 1200 ф. ст.
Металлический зеленый	минус 1200 ф. ст.
Простой красный	минус 1700 ф. ст.
Металлический золотой	минус 1950 ф. ст.
Металлический фиолетовый	минус 1950 ф. ст.
Простой синий	минус 1950 ф. ст.
Простой белый	минус 2700 ф. ст.

Отдают ли покупатели предпочтение одному цвету перед другим? Да, как свидетельствуют приведенные выше факты.

Могут ли покупатели позволить себе заплатить большую цену за автомобиль определенного цвета? Опять-таки да.

И только ответ на третий вопрос мешает производителям полностью охватить ценность продукции: согласны ли покупатели платить разные цены за разные цвета, т. е. цены, отражающие воспринимаемую ценность товара? Ответ — нет. Если металлическая отделка еще воспринимается как дорогой процесс, оправдывающий повышение цены, то разница в цвете не считается приемлемой причиной для повышения цены. Производители автомобилей не могут реализовать эту ценность.

Указанные три момента влияют на потенциальную цену или диапазон цен, что подтверждает анализ потребителей.

Стадия 2. Анализ конкурентов

Представьте себе реакцию конкурентов на ваши цены. Побудят ли они их к ответным действиям? Создадут ли какое-либо преимущество для них? Вызовут ли ценовую войну? Согласуются ваши цены со сложившейся на рынке структурой текущих цен или же заставят конкурентов пересмотреть свои планы?

Кроме конкурентов на ваши цены могут реагировать другие участники рынка и заинтересованные лица. Существуют ли акционеры, имеющие особый интерес в данном вопросе? Вполне вероятно, что правительство сочтет ваши цены слишком высокими, обесценивающими чрезмерную норму прибыли, и введет дополнительные налоги. Такое уже случалось на рынке банковских услуг и нефти.

Другие стороны, оказывающие влияние на конкурентную среду, — это акционеры и партнеры по каналам распределения, такие как дистрибьюторы, торговые агенты и розничные торговцы. Возможно, потребуется учитывать мнение акционеров как собственников. У партнеров могут быть свои интересы, о которых следует узнать заранее, и цены лучше назначать с учетом их ожиданий. Кроме того, к ценам обычно проявляют внимание средства массовой информации или группы влияния.

На этой стадии нужно убедиться в том, что предлагаемые цены не приводят к отрицательной реакции со стороны конкурентов, законодателей, потребителей и других лиц и организаций.

Стадия 3. Анализ целей компании

Определение правильной цены начинается с обзора стратегической перспектив. Во-первых, важно выяснить, какова динамика цен в данной отрасли? Нерезивала ли отрасль периоды ценовой стабильности или анархии? Подвержена ли она ценовым войнам? Во-вторых, надо понять, какова ваша роль в данной отрасли? Являетесь ли вы ценовым лидером, задающим тон другим игрокам на рынке? Или же вы следуете за лидером? Если ценового лидера нет, то можно ли занять его место? И наконец, какое ценовое поведение способны вы вызвать своими ценами? Ответы на эти вопросы дают более или менее реалистичное представление о ваших целях в сфере ценообразования.

Цели ценообразования

Перед установлением цены необходимо определить цели ценообразования, т. е. ответить на следующие вопросы:

- Как вы намерены позиционировать компанию относительно конкурентов в глазах потребителей — как продавца элитных или дешевых и доступных товаров, как эксклюзивный или повседневный бренд?
- Стремитесь ли вы быстро увеличить рыночную долю или объем продаж для существующих потребителей?
- Каково ваше представление о своем продукте, о его позиционировании и жизненном цикле?

Цели ценообразования подводят вас к планированию ценообразования в течение жизненного цикла.

Ценообразование в течение жизненного цикла

Как обычно считается, цены следует назначать исходя из стратегии конкурентного ценообразования, при которой цены ориентируются на цены конкурентов. Это реакционный подход к ценообразованию. Здесь нет дифференциации и максимальной реализации ценности. На рисунке 9.1 показаны три альтернативные стратегии ценообразования в течение жизненного цикла.

1. Высокая цена остается высокой. Данная стратегия предназначена для товаров премиум-класса, начальная цена которых говорит о надеждах или высоком качестве бренда, а последующая высокая цена поддерживает премиум-уровень бренда. В качестве примера можно привести лагерь (светлое пиво) «Stella Artois», от компании Interbrew (входящей в структуру фирмы Inbev), продаваемое сейчас в 80 странах. На каждом из этих рынков «Stella Artois» занимает премиум-позицию. Например, в Великобритании статус подчеркивает лозунг «Убедительно дорогое». Стратегия премиум-ценообразования (высокой цены) работает эффективно при условии постоянного спроса.
2. Высокая цена со временем понижается — это так называемая стратегия «снятия сливок» при внедрении нового товара. Относительно высокая начальная цена ориентирована на нетерпеливых потребителей, желающих как можно скорее приобрести новинку и способных заплатить высокую цену. Когда спрос

первых покупателей сокращается, компания постепенно снижает цены, стремясь расширить круг потребителей. Благодаря такой стратегии удается получить достаточный доход для покрытия расходов на разработку и дальнейшее развитие продукта, а также зафиксировать относительно высокую цену-ориентир, на фоне которой последующее снижение цены воспринимается как справедливое возмещение. В качестве примера можно привести компанию Gillette, успешно внедряющую новые станки для бритья по относительно высоким начальным ценам. В течение жизненного цикла цены на ее продукцию нормализуются. Станок «Trac II» с двойным лезвием был выпущен в 1971 г., станок «Sensor» — в 1990 г., через несколько лет за ним последовал «SensorExcel». В 1998 г. на рынке появился «Mach3» с тремя лезвиями, обеспечив компании рост продаж; вместе с этим станком продавалась и по высокой цене более технологически совершенная модель «Mach3turbo». Той же стратегии придерживается фирма Intel при продаже новых процессоров. Стратегия «снятия сливок» эффективна, если начальный спрос является относительно постоянным, а массовый спрос — более эластичным.

3. Низкая цена остается низкой — это стратегия проникновения на рынок. Низкая цена очень быстро поднимает спрос. Она может даже быть сопоставимой с начальными затратами на производство, если ожидается, что большой объем продаж позволит фирме быстро увеличить эффективность и, снизив затраты на производство, получать прибыль в среднесрочной перспективе. Низкая цена часто тормозит выход на рынок следующего перспективного бренда. У конкурентов мало времени на реакцию, так как дешевый бренд быстро завоевывает потребителей. Онлайн-магазин компании Amazon дает примеры успешного проникновения с помощью цен. Данная стратегия популярна у торговых посредников и партнеров по каналам распределения, которых привлекает перспектива крупного товарооборота. При эластичном спросе она бывает успешной. Однако существует риск завышения оценки эластичности и роста продаж.

Назначить низкую начальную цену с надеждой повысить ее в будущем — неэффективный вариант. Потребители быстро привыкают к начальной цене и, воспринимая ее как «честную», используют в качестве ориентира для сравнения с последующими ценами. Они сопротивляются попыткам переместить бренд с помощью по-

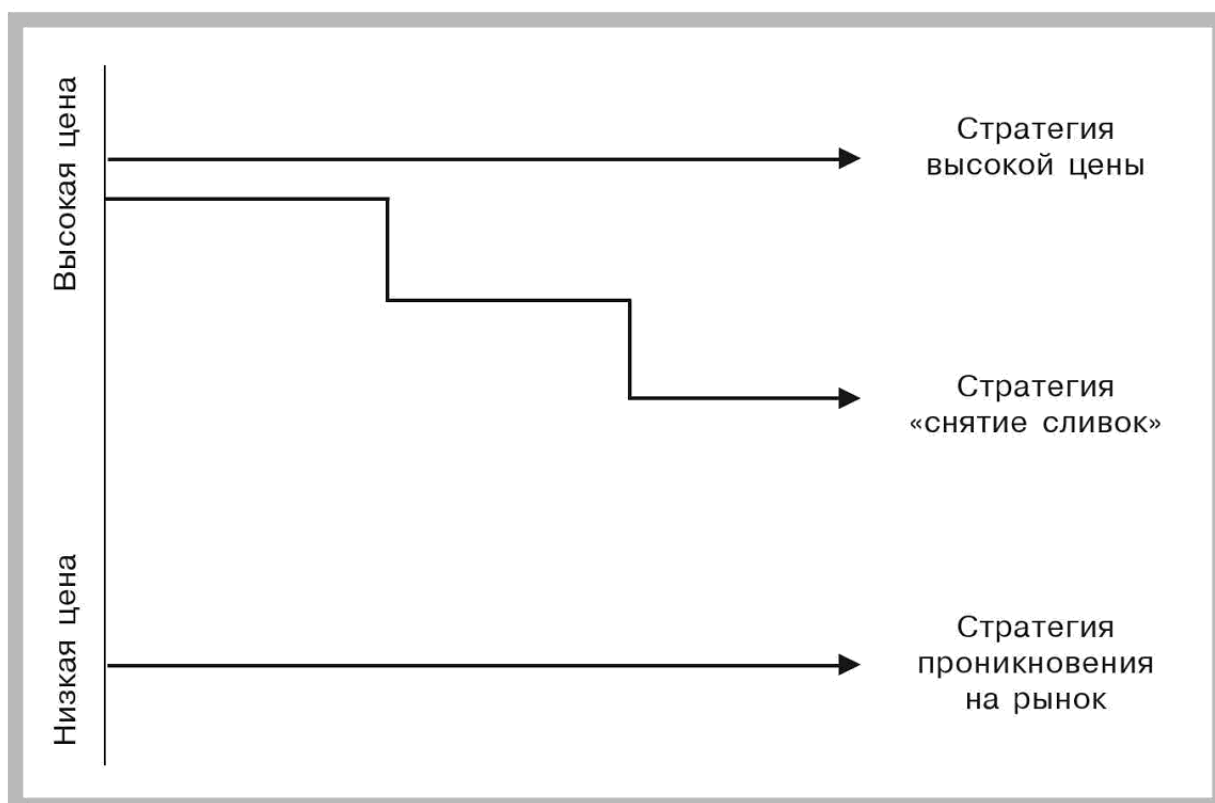


Рисунок 9.1. Ценообразование в течение жизненного цикла

вышения цен в более дорогой сегмент рынка. Поэтому если последующее увеличение цены не оправдано какими-либо особыми факторами, устанавливать низкую начальную цену — значит ограничивать себя в стратегических средствах.

Наконец, проверьте еще раз, приносит ли предложенная цена прибыль компании. Как соотносятся цена и издержки? Расходы на закупки или производство выступают как предельная цена, ниже которой выгодная продажа невозможна. Издержки — это не первый, а, скорее, последний пункт анализа, средство проверки финансового итога.

На этой стадии нужно убедиться, что выбранная цена имеет практический смысл. На рисунке 9.2 в обобщенном виде отображен процесс установления цены, включающей три этапа.

Следующий шаг:

разработка ценовой структуры

Ценовые структуры — это конкретизация и дальнейшее развитие системы фиксированных цен. Они позволяют принять во внимание чувствительность потребителей к цене и стимулировать их

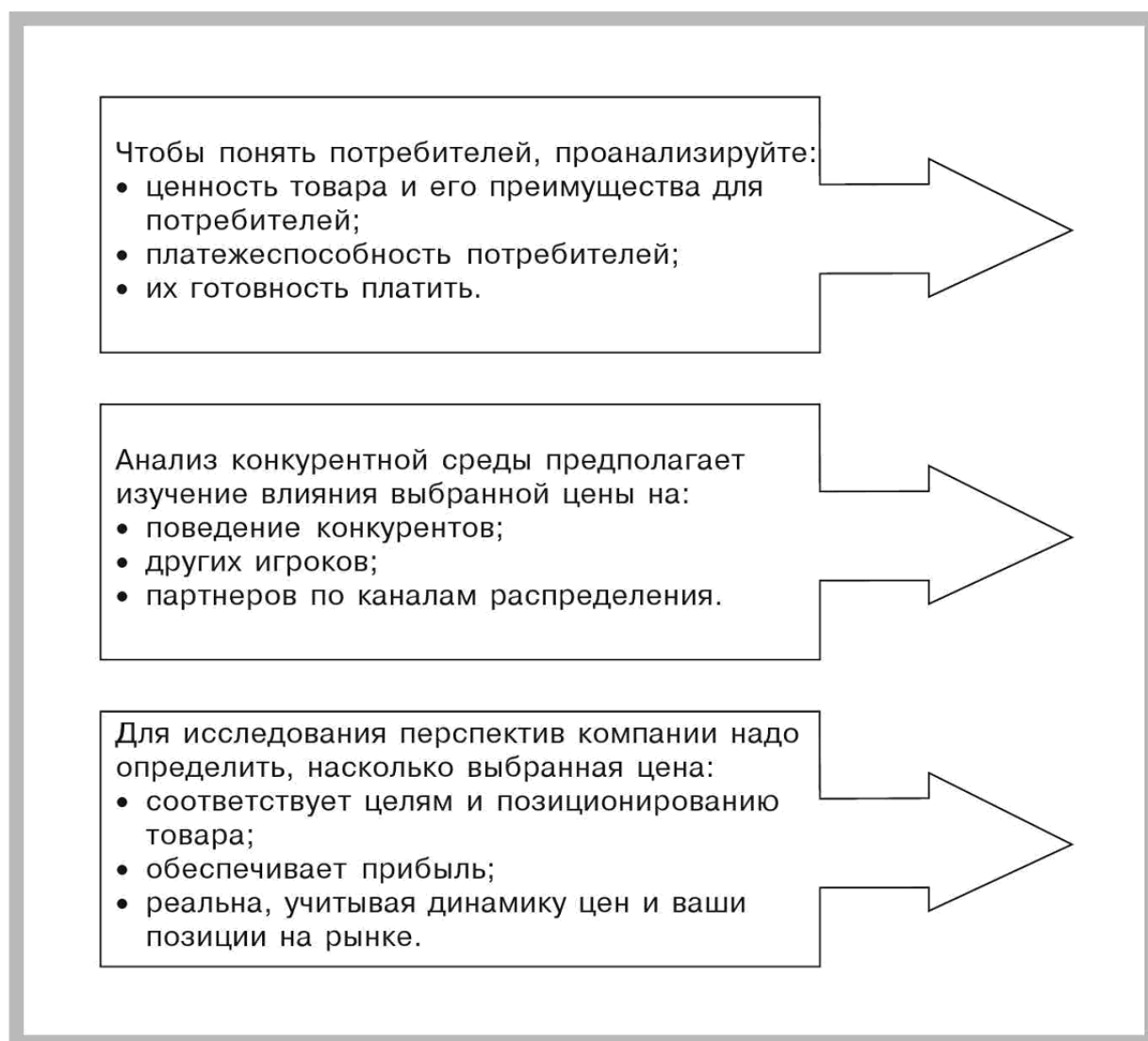


Рисунок 9.2. Установление цены: три стадии процесса

определенное поведение в привлекательных для них рамках. Одновременно ценовые структуры отражают ценность товаров в сравнении с конкурентами и обеспечивают доход продавцу. Существуют две категории ценовых структур:

- 1) шкала цен (дискриминация второй степени);
- 2) сегментация (дискриминация третьей степени).

Количественные скидки — это нелинейная шкала цен, когда единица товара имеет одну цену, но при покупке нескольких единиц цена снижается. Скидки на большие упаковки побуждают потребителей приобретать товар в крупных масштабах, создавая запасы. Например, люди, пользующиеся услугами железнодорожной компании First Great Western, могут приобрести книжку с отрывными билетами или десять билетов по цене девяти. Более низкая

цена отражает меньшие затраты на упаковку, управление и персонал. Потребитель платит меньше за единицу товара, но существует риск, что он не воспользуется излишками.

Менее привлекательные варианты данной схемы — «три единицы по цене двух» или «куни одну единицу и получи вторую бесплатно». Бренды потребительских товаров находят такие предложения привлекательными для супермаркетов, поскольку создают видимость низких цен и провоцируют спонтанные покупки. Однако для производителей подобные акции не так уж и выгодны: они ведут к перепадам спроса, увеличивают время, необходимое для создания запаса продукции и для распродажи остатков. Они также приучают покупателей обращать больше внимания на цены, чем на преимущества.

Более хитрый способ — предлагать скидки в случае, когда сумма покупки превышает определенный порог. HMV, крупнейшая фирма Великобритании по торговле музыкальными товарами и видеодисками, предлагает покупателям, купившим товары на сумму свыше 35 ф. ст., скидку 5 ф. ст.

С помощью нелинейных цен можно увеличить прибыль, если понять зависимость между затратами на производство и количеством произведенной продукции, а также между восприятием потребителями ценности покупки разного количества товара. Графики этих зависимостей показывают области наибольшей прибыльности и помогают разработать маркетинговые стратегии. Например, если потребители, стремясь сэкономить, предпочитают крупные упаковки, то можно рассказать им об удобстве малых упаковок и поощрять такие покупки. И наоборот, высокая цена за одну единицу товара является убедительным аргументом в пользу покупки в больших количествах.

Практический совет. Посмотрите на свою шкалу скидок. Какой принцип лежит в ее основе — разница в издержках производства или в ценности для потребителей? Какие величины скидок традиционны для вашей отрасли и как отойти от них с целью получения преимущества? Создайте шкалу скидок с учетом ценности товара для разных групп потребителей, в частности для тех, кто предпочитает покупать в большом, среднем и небольшом количествах.

Скидки на несколько человек — еще одна форма количественных скидок. Семейные билеты в музей и пакет билетов для класса поощряют групповые визиты, которые приносят дополнительную прибыль благодаря покупкам еды, напитков и сувениров. Р. Дж. Долан и Г. Саймон (R. J. Dolan, H. Simon) в своей книге «Power

Pricing» («Эффективное ценообразование»), вышедшей в 1996 г., приводят пример авиакомпании, использовавшей тот факт, что бизнесменов иногда сопровождают в полетах жены. Если максимальный тариф для основного пассажира составляет 1000 дол., а для его жены — 600, то у авиакомпании есть три варианта на выбор:

- 1) продать только один билет по цене 1000 дол. Тогда ее общий доход будет равен 1000 дол;
- 2) продать два билета по единой цене 600 дол. Получаем общий доход 1200 дол;
- 3) продать один билет за 1000 дол., а другой за 600. Общий доход увеличится до 1600 дол.

Скидки на нескольких человек приносят наибольшую выгоду. По слухам, одна американская авиакомпания в 1970-х годах ввела похожую схему; при этом после полета отправляла женам воспользовавшихся ее услугами бизнесменов письма с вопросом о том, как им понравилось путешествие. Должно быть, некоторые жены очень удивились, узнав, что сопровождали мужей!

Практический совет. Проанализируйте чувствительность к ценам при групповой покупке. Что является стимулом для таких покупок?

Обратная форма скидок для группы — надбавки к цене на одного человека в туристическом бизнесе. С учетом упомянутого выше эффекта подачи (framing effect) понятно, почему эта мера не популярна и вызывает неодобрение со стороны одиноких путешественников. Движение цены вниз всегда бывает более гибким, чем движение вверх.

Практический совет. Разработайте систему поощрения дополнительных покупок. Избегайте ценовых структур, которые, по мнению потребителей, наказывают за покупки в небольших количествах.

Награждайте постоянных покупателей многомерными ценами

Многомерные ценовые предложения основываются на двух и более параметрах, благодаря чему цена отражает динамику рынка. Например, с водителей, которые эксплуатируют машину больше обычного, взимается повышенная ежедневная плата за аренду автомобиля. Железнодорожная проездная карта для семьи — это форма предварительной оплаты поездок с 33-процентной скидкой

в течение 12 месяцев. Она поощряет частые поездки. Так компания реализует ценность предложения в обмен на низкие цены.

Практический совет. Придумайте как можно больше переменных для дифференциации цен. Поощряйте покупателей приобретать сезонные билеты, дающие им доступ к низким ценам. Найдите способы установления разных цен для покупателей, которым требуется дополнительная поддержка, и независимых покупателей, не слишком нуждающихся в ней.

Многомерный подход позволяет продавцу выбирать способы увеличения цены. Например, компания, продающая промышленный газ, может либо просто поднять цену для всех потребителей, либо сделать надбавку за аренду газовых баллонов, чтобы повышение цены в меньшей степени коснулось «быстрых» потребителей (более чувствительных к цене), чем «медленных».

Потом заплатишь больше

Также широко распространены временные скидки, с помощью которых реализуется ценность для менее чувствительных к цене потребителей. В некоторых ресторанах имеется два варианта меню, где представлены одни и те же блюда, но по разной цене. Желающие приятно провести вечер заплатят больше после 19:30. Более чувствительные к цене посетители смирятся с тем, что им придется посетить ресторан в менее удобное время. Таким путем ресторан добивается равномерной посещаемости на протяжении всего рабочего дня. В барах устанавливают «счастливые часы», когда у них мало посетителей. Авиакомпания предлагают низкие цены на ранние рейсы; такие турагентства, как Lastminute.com, предлагают нероданные билеты со скидками. На рынке межкорпоративных сделок срочные заказы часто сопровождаются надбавками.

Практический совет. Подумайте, как лучше использовать фактор времени для назначения высокой цены в период пика спроса, скидок во время спада, низких цен при предварительной продаже, надбавок за срочность и т. д.

Временные скидки можно использовать с фантазией. В одной деревне, расположенной в туристическом Озерном крае на северо-западе Англии, возникла необходимость расширить автостоянку, поскольку там часто останавливались автотуристы, но лишь на несколько минут — сфотографировать вид на знаменитое озеро. Чтобы не обременять местных посетителей магазинов дополнительными расходами на автостоянку, была установлена деградаци-

ная ценовая шкала: чем дольше носетители держали автомобиль на стоянке, тем *ниже был тариф*. Поэтому туристы, останавливающиеся ненадолго для фотосъемки, платили больше, а местные жители, приехавшие за покупками, — меньше, что отражало меньшую ценность стоянки для них.

Практический совет. Посмотрите на структуру цен под иным углом зрения — возможно, вы измените общепринятое представление о ценах.

Разные сегменты, разные цены

Сегментация — второй элемент ценовой структуры. Различные типы потребителей оценивают товар по-разному. Некоторых из них можно убедить купить его по более высокой цене. С учетом восприятия покупателями «честной цены» можно дифференцировать цены для отдельных групп потребителей. Например, билеты в кино для детей и билеты на транспорт для пожилых людей продаются со скидками. При этом нужно следить за тем, чтобы потребители одного сегмента не обменивались с потребителями другого сегмента, для которых установлены более высокие цены. С такого рода проблемами сталкиваются бренды вин и крепких спиртных напитков. На разных географических рынках цены варьируются, и есть соблазн купить там, где они ниже. Норвежские любители спиртного приобретают виски в более дешевой Швеции, шведы отправляются в Данию, а датчане — в Германию. Поэтому сегментацию в ценовой структуре чаще применяют к услугам, а не к товарам.

Практический совет. Существуют ли сегменты потребителей, для которых ценность товара или услуги выше? Если да, то насколько целесообразно и приемлемо устанавливать для них более высокую цену? Можно ли предотвратить обмен между сегментами?

Для продажи одинаковых или похожих товаров разным сегментам потребителей по дифференцированной цене обычно необходимо использовать альтернативные каналы сбыта или отличающиеся названия брендов. Black & Decker продает инструменты на потребительских рынках под брендом «Black & Decker». Родительская компания продает похожие товары под брендом «DeWalt» по торговым каналам промышленным потребителям. Каждый бренд имеет свою ценовую структуру, ассортимент, каналы распределения и стратегию стимулирования.

Вести потребителей вверх по лестнице цен

На чувствительных к цене рынках с высокой эластичностью спроса по цене ключевую роль в привлечении внимания потребителей играют начальные цены. Если рекламируемая цена неконкурентна, то покупатели откажутся от покупки товара и обратятся к другим брендам. Умное ценообразование подразумевает установление конкурентной цены при проникновении на рынок. Как только потребители привыкнут к новому товару, следует переходить к усовершенствованиям, которые позволяют уловить их потребности в дополнительных услугах. Создавая ценность для различных групп потребителей, вы заодно можете реализовывать скрытую ценность, имеющуюся на рынке, и получить повышенный доход.

Один американский супермаркет протестировал схему скидки на 10 дол. за покупку на 80 дол. На предложение ответили немногие покупатели, но те, кто решился на это, одобрили новшество. Их покупки превысили установленный порог. Супермаркет ввел новую схему — 10 дол. скидки за покупку на 70 дол. Новый порог покупатели восприняли как более привлекательный, поскольку здесь речь шла уже о почти 15-процентной скидке. На данное предложение реагировало значительное количество покупателей, средняя цена покупок которых составила 106 дол. Привлекательное предложение побуждало потребителей посетить магазин. Ассортимент, привлекательное предложение и обслуживание со стороны персонала — все это вместе подтолкнуло покупателей к покупкам в больших объемах.

Norwich Union, входящая в компанию Aviva, является лидером на высококонкурентном британском рынке автострахования. Она привлекает водителей лозунгом «Позвольте нам сказать, что вы счастливы». Он подкрепляется данными о том, что 58% клиентов Norwich Union экономят деньги, в том числе 14% из них — более 200 дол. Рассчитывая на экономию, потребители внимательно прислушиваются к такой рекламе. А затем Norwich Union предлагает им дополнительные услуги за небольшую плату — доступ к «горячей линии юридической консультации» и другим видам страховки. Не хотите ли также застраховаться на случай потери зрения или перелома? А получить европейскую страховку? Или страховку от несчастных случаев за рубежом? Или более эффективную детализованную страховку по немного более высокой цене? Поскольку 80% исков о возмещении вреда приходится на несчаст-

тные случаи с телесными повреждениями, почему бы не добавить вариант «Physio fast» («Быстрая физиотерапия»)? Всего лишь за 12 ф. ст. в год можно получить консультацию и до восьми раз обратиться за лечением.

Практический совет. Прорекламируйте начальное предложение и проведите заинтересованных потребителей по лестнице дополнительных возможностей.

Иногда конкуренты соблазняют ваших клиентов ценовыми структурами, обещающими поразительную выгоду. Кредитная карта Mastercard «Куни и лети» от банка Morgan Stanley обещает один балл за каждые 10 ф. ст. расходов вместо одного балла за 20 ф. ст., предлагаемого конкурирующей компанией Air Miles. Более того, предложение Morgan Stanley предусматривает приобретение билета на авиарейс Лондон—Париж всего за 3900 ф. ст. (вместо 20 тыс. ф. ст. у конкурентов). Банк обошел конкурентов также по еще одному параметру своего предложения: накопленные по кредитной карте Morgan Stanley баллы сохраняют силу в течение 24 месяцев. Отсюда возможность (и потребность) сообщать клиентам о таком преимуществе, как продолжительный период действия.

Практический совет. Убедитесь, что ваши потребители, читая предложения конкурентов, понимают дополнительные условия, напечатанные мелким шрифтом.

Перед лицом сильной конкуренции на перевозки через Ла-Манш морская транспортная компания R&O Ferries взимает дополнительную плату за некоторые предложения. Так, самая высокая цена установлена на обратные поездки в середине дня. Снизить затраты на поездку можно с помощью полугодового билета, количество ценовых надбавок для которого ограничено. Вместе с этим R&O Ferries предлагает скидки на разовые билеты, привязанные к определенному времени суток вне часов пик. Структура цен построена таким образом, чтобы получить дополнительные доходы и преимущества (табл. 9.1). Помимо всего прочего, сама по себе плата за проезд служит рекламой и предложением воспользоваться услугой, стоимость которой для некоторых потребителей достаточно низка, а потому покупка билета может стать спонтанной. Кроме того, если путешественники пропустят определенные часы, то тариф повышается. Есть варианты дополнительных услуг при посадке и высадке. Прибыль также приносят продажи продуктов питания, вина, вина, спиртных напитков и сувениров на борту морского судна.

Таблица 9.1. Ценовая структура прибыли для паромы через Ла-Манш

	<i>Потребитель</i>	<i>Компания</i>
Заплати больше, получи больше	Приоритет при посадке. Поездка в часы пик. Гибкий билет	Преимущество дохода (прямого)
Заплати меньше, получи меньше	Поездка вне часов пик. Сокращенное время обслуживания. Полугибкий билет. Надбавки при более поздних поездках	Преимущество потенциального дохода (косвенного), т. е. от продаж еды, сувениров, вина

Особенно велика конкуренция на рынке финансовых услуг, поскольку процентные ставки здесь сравнимы между собой. По этой причине HSBC Bank предлагает кредитные карты с привлекательной начальной ставкой — 0% за первые шесть месяцев нуноок, а прибыль банк нолучает за счет взимания с держателей счетов 20 ф. ст. за нросроченный нлатеж и 20 ф. ст. за нревышение кредитного лимита.

Практический совет. Подумайте о штрафах за невыполнение условий, на которых предоставляются скидки и вознаграждения за приобретение дополнительных услуг.

Блокируйте конкурентов — объедините товар и систему

Иногда конкурентов удастся сдерживать, разделив два элемента одного предложения. Это модель связанных предметов нотребления (tied consumables model). Для основного товара, допустим, электрической зубной щетки, часто требуются дополнительные компоненты, скажем, сменные головки. Носколько основной товар защищен патентом, другие производители не имеют права производить сменные детали, подходящие для него. Разработав принтер в комплекте с картриджами, компания Hewlett Packard (HP) утвердилась на рынке с очень высокой конкуренцией. Она завоевывает нотребителей качественным дизайном принтера и продает его по конкурентной цене. Купившим его нотребителям придется приобретать и картриджи HP, увеличивая таким образом прибыль компании. Точно так же дешевые или вовсе бесплат-

ные мобильные телефоны, призваны «привязать» потребителей к услугам определенного оператора сотовой связи.

Преимущество такой модели заключается в том, что она знакомит потребителей с системой, настроенной на их психологическом нереклучении на конкретные взаимосвязанные товары. В дальнейшем перейти на другую продукцию потребителю будет трудно; ему придется иметь дело с альтернативными поставщиками, учиться заново пользоваться системой товаров. Пока потребитель считает, что получает ценность, он сохраняет лояльность. Ее поддержанию способствуют доступность и удобство использования предмета потребления. Любая трудность или перебои в поставке сразу же сыграют на пользу альтернативной системе. Из этого можно извлечь выгоду: соответствующая стратегия — умный способ захвата рынка и вытеснения конкурентов после того, как выигран первый бой.

Практический совет. Подумайте, какую систему можно разработать, используя модель связанных предметов потребления.

Острый соус требует освежающих напитков

Еще одна форма умного ценообразования, позволяющая полнее реализовать ценность для покупателей, — ценовой комплект (price bundle). В данном случае покупатель приобретает сразу несколько товаров или услуг в одном наборе, а не по отдельности. Сеть ресторанов Nando's (ЮАР), у которой имеются заведения от Карачи до Ковентри, предлагает безалкогольные напитки в комплекте с цыпленком с уникальным соусом нери-нери. Заказав цыпленка, напитки, утоляющие жажду, можно получить в неограниченном количестве. Более хитрый комплект придумала компания Charles Schwab, занимающаяся консультированием по инвестициям, а также продажей инвестиционных товаров и услуг. Она объединила в один пакет услуги по изучению рынка и инвестиционные услуги, чтобы увеличить причитающееся ей комиссионное вознаграждение.

В автомобильной индустрии схема комплекта издавна используется для повышения объема продаж. Рассмотрим пример автомобиля марки «Mini One». Высшие ценовые предложения включают три стандартных пакета опций — «Соль», «Перец» или «Чили», которые придают «никантность» выбранному транспортному средству. В пакеты опций входят косметические средства, а также полезные дополнительные элементы, например регулятор

высоты сиденья. Для некоторых клиентов такие элементы становятся основной частью предложения.

Практический совет. Подумайте, какие характеристики вашего товара наиболее всего ценятся покупателями. Их можно объединить в один комплект, запросив при этом высокую цену.

Комплекты также помогают вести потребителей по лестнице доходности. В качестве примера можно привести железнодорожную компанию Eurostar, осуществляющую пассажирские перевозки между Лондоном и Парижем, Лиллем и Брюсселем. Допустим, клиент заказывает по телефону билеты «туда и обратно» в Лилль на уик-энд для себя и своей жены. Это обходится в 115 ф. ст. на человека. Данный уровень фиксируется в сознании клиента как ориентировочная цена. Затем агент по продаже билетов делает ему лучшее предложение — объединенный пакет, включающий «две ночи» в отеле и путешествие первым классом всего за 180 ф. ст. с человека. Клиент просчитывает, что за дополнительные 65 ф. ст. он получает места первого класса с трехразовым питанием и вином (как в поездке туда, так и обратно), а также проживание в отеле старого Лилля — никакого риска и трудоемких поисков, места для ночевки.

Практический совет. Подумайте, как можно объединить стандартные цены с дорогостоящим комплектом преимуществ, имеющих высокую ценность для потребителей.

Сегодня некоторые компании используют комплекты для поддержки авторитета бренда в сознании покупателей. Например, дети будут играть с игрушкой от Disney еще долгое время после того, как съедят «Хэнни-мил» в кафе McDonald's.

Практический совет. Определите комплекты преимуществ, вызывающих положительные воспоминания, а также подумайте, какие предметы помогут рекламировать ваш товар, дополнив устные рекомендации.

Когда конкуренты предлагают комплект, попытайтесь отличаться от них

Если комплект товаров или услуг предлагают конкуренты, бесполезно пойти в другом направлении. Издательства продают отдельные главы книг для загрузки в компьютер, чтобы удовлетворить запросы бизнес-школ. Новая ценность создается посредством разделения товара, который раньше воспринимался как единое целое. Большинство PR-фирм взимают ежемесячную плату за свои услу-

ги. Как нишет Джордж Мэннс (George Mannes) в «Fast Company» (2005), новое агентство PayPerClip берет плату в зависимости от количества успешных публикаций в прессе. Онлата по результатам отличает PayPerClip от конкурентов; с июня по декабрь 2004 г. договоры с ним заключили 32 клиента. Некоторые потребители предпочитают самостоятельно составлять комплект из предлагаемых вариантов. Компания-поставщик может передавать право на дизайн потребителю, вовлекая его в процесс создания товара и тем самым сильнее привязывая к себе.

Т. Т. Нэгл и Дж. Э. Крессман приводили в «Marketing Management» (2002) пример типографии, предлагавшей услуги высокого уровня в комплекте с определенным объемом продаваемой печатной продукции. Она столкнулась с конкурентами-дискаунтерами, которые не предусматривали дополнительные услуги. Потенциальные клиенты типографии, вспомнив о ценах конкурентов, оставались недовольными ее предложением. В итоге расходы типографии оставались высокими, а прибыль — низкой. В конечном итоге она отказалась от обязательного включения в комплект дополнительных услуг и стала предлагать их клиентам отдельно. Примеры подобных услуг:

- корректировка файлов;
- адаптация текста к переданным позднее файлам;
- изменение дизайна с целью сокращения ночтовых расходов;
- сокращение количества цветов;
- выполнение работы в ночное время.

В результате клиенты оплачивали дополнительные услуги добровольно или частично отказывались от них. Новая ценовая структура предоставила потребителям выбор: основная услуга по относительно низкой цене (в сравнении с конкурентами) или дополнительный сервис по относительно высокой цене. Разделив свое предложение, компания сделала свою ценовую политику более конкурентной.

Практический совет. Изучите возможности разбивки своего предложения, чтобы предоставить клиентам выбор из вариантов.

Цены сбивают с толку?

Так и было задумано

Когда потребители могут свободно сравнивать цены, они скорее предпочитают более низкие. Однако на чувствительных к ценам рын-

ках с невысокими затратами на смену поставщика, например на рынке телекоммуникаций, такое сопоставление затруднено из-за множества брендов и намеренно запутанной системы ценообразования. Каждый бренд разрабатывает уникальную комплексную ценовую структуру, и каждый поставщик предлагает свою услугу или наборы услуг «по самой низкой цене». Например, цены на телефонные звонки могут зависеть от времени суток, дня недели, продолжительности звонка, местонахождения адресата или его сети. До какого-то порога стоимость звонков обычно включается в ежемесячную оплату. Для выбора наиболее подходящего для себя предложения по шести разным параметрам потребитель должен точно рассчитать свои потребности и определить, какой провайдер обеспечивает ему наибольшую ценность. Как заявил один пользователь мобильного телефона, для точных расчетов требуется шесть месяцев, но за это время шкала цен может несколько раз поменяться!

Выгода от стратегии запутанных цен заключается в том, что она сбивает с толку клиентов, в итоге выбирающих бренды не на основании цен, а исходя из дополнительных услуг и других преимуществ. По этой причине для поддержания лояльности потребителей необходимо, чтобы они получили максимальное удовлетворение от услуг. Часто потребители понимают, что ценовая структура их запутывает, и они утрачивают доверие к поставщику. В этом состоит слабость стратегии запутанных цен. Меньшее доверие означает меньшую лояльность, а потому риск перехода к другим поставщикам, цены которых кажутся более прозрачными, возрастает.

Практический совет. Не пытайтесь сделать цены менее сопоставимыми с ценами конкурентов. Но при этом старайтесь не слишком запутывать их, чтобы клиент не потерял к вам доверие.

Конец неразберихи — риск ценовой войны

Весной 1992 г. руководители авиакомпании American Airlines, прочитав маркетинговое исследование о недовольстве потребителей запутанными тарифами на авиаперелеты, решили воспользоваться этим и возглавить переход отрасли в «новую эру упрощенных цен». 29 апреля 1992 г. генеральный директор Боб Крандолл (Bob Crandall) объявил о начале «справедливого ценообразования». Цены стали более понятными благодаря их разделению всего лишь на

четыре уровня: первый класс, регулярный класс, дешевый класс 1 (предварительный заказ за семь дней) и дешевый класс 2 (предварительный заказ за двадцать один день). Потребители восприняли нововведение положительно, а конкуренты усмотрели в нем угрозу. Их реакция описана в книге Р. Дж. Долана и Г. Саймона «Power Pricing» («Власть ценообразования»). Главные соперники, Delta и United Airlines, тут же предложили похожие цены, а компании поменьше — более низкие цены. 26 мая North American Airlines выступила с летним предложением «два в одном» под лозунгом «Взрослые летают бесплатно». В течение трех месяцев шла полномасштабная ценовая война. Курс акций American Airline упал на 20%. Ведущие авиакомпании потеряли много денег, мелкие — разорились. На исходе лета конец ценовой войне положила сама American Airlines, вернувшись к сложным ценовым структурам, непонятным для клиентов.

Согласно журналу «Airline Business», европейские авиалинии действовали более осторожно, реструктурируя комплексные цены в ответ на угрозу дешевых операторов. British Airways и Lufthansa начали это делать в 2002 г. В 2003 г. British Airways перестроила свою сложную ценовую систему, включавшую 2 млн тарифов, в структуру из трех основных типов билетов. Lufthansa также упростила классы тарифов и устранила ограничения. При этом более дешевые билеты обычно уже не продаются за семь дней до вылета. Те, кто покупает билеты позднее, менее чувствительны к ценам. Прозрачная ценовая структура воспринимается как более честная.

Практический совет. Чтобы избежать ценовой войны, представьте себе реакцию конкурентов, прежде чем вводить новую ценовую структуру.

Единая валюта евро увеличивает прозрачность цен на большей части территории Европы и облегчает их сравнение между странами. Для поставщиков прозрачность несет в себе угрозу стандартизации и низких внутренних цен. В ответ они пытаются затруднить сравнение. Дж. Алберг, Н. Гаремо и Т. Ноклер (J. Ahlberg, N. Garemo, T. Naucler) в «McKinsey Quarterly» (1999) рекомендуют использовать для этого широкий спектр приемов: скидки внутри страны, различные условия в разных странах, использование ценовой модели, базирующейся на лояльности, дифференциацию характеристик продукции, разные комплекты и уровни услуг, объединение услуг с товарами, сервис-контракты. Стандартизация цен на уровне самых низких означает передачу контроля за ценообразованием на усмотрение потребителей. Чтобы реализовать максимальную ценность в каждом географическом сегменте, нужно при-

вести реальные цены для каждой страпы в соответствие с платежеспособностью ее жителей и их готовностью платить.

Практический совет. Управляйте международными ценовыми структурами с целью сократить возможность сравнения цен и риска спекуляций.

Как не дать клиентам потерять интерес

Ценовые структуры могут оказывать воздействие на характер потребления. Например, Джон Гурвилль и Дилин Соман (John Gourville, Dilip Soman) обнаружили, что ежегодный членский взнос побуждает клиентов посещать клубы чаще в начальный период, но реже и реже в дальнейшем. Ежеквартальные взносы повышают спрос каждые три месяца, когда члены клубов вспоминают о необходимости оправдать свои расходы. Следовательно, можно использовать ценовую структуру для стимулирования потребления, а схемы оплаты целесообразно привязывать ко времени так, чтобы они поощряли спрос на протяжении всего года или помогали выполнять другие задачи.

Практический совет. Подумайте, как с помощью ценовых структур воздействовать на поведение потребителей.

Сколько просить за новый товар?

Цена на новый товар весьма эффективно позиционирует его среди аналогичных товаров. Недоверчивые покупатели не воспринимают серьезно рекламные заявления. Сообщения, поступающие по другим каналам, только отвлекают внимание. Единственная конкретная характеристика нового товара — его цена. Она показывает, как эксперты компании оценили новую продукцию в сравнении с имеющимися альтернативами. Следовательно, цена на новый товар является очень важной информацией для рынка. Менеджеры часто стремятся добиться хорошей осведомленности потребителей и обеспечить спрос. Часто полагая, что низкая цена привлекает внимание, они надеются с ее помощью увеличить объем продаж. Мысль логичная, но ошибочная: потребители запомнят первоначальную низкую цену и впоследствии будут возмущаться при любом ее повышении.

Лучшая стратегия — с самого начала установить высокую цену для соответствующего позиционирования товара в долгосрочной перспективе. Для выполнения текущих задач в период «запуска» товаров на рынок лучше предлагать образцы клиентам, которым известна истинная цена. На промышленных рынках можно ускорять испытательный период. Потребительские товары часто выпускают маленькими партиями по невысокой цене, сокращая риск первой партии и поддерживая ценностный образ продукции.

Эксперты по ценообразованию М. Марн, Э. В. Регнер и К. К. Завада в статье, опубликованной в «McKinsey Quarterly» в 2003 г., разделили новые товары на три типа:

- революционная продукция, ценность которой для рынка нужно разъяснить;
- эволюционная продукция, представляющая собой усовершенствованный вариант имеющейся;
- продукция, копирующая имеющуюся.

Назначение начальной цены для каждого типа товаров требует особого подхода. Для товара-копии варианты обычно немногочисленны, так как на рынке уже существует товар-оригинал и цены на него известны. Для эволюционной продукции диапазон цен более широк, но здесь важно проследить, чтобы назначенная цена на товар, отличающийся улучшенными характеристиками, не была слишком низкой. Иначе существует риск объявления вам конкурентами ценовой войны, а это дестабилизирует рынок. Спектр цен для революционной продукции самый широкий. Поскольку ценность соответствующего товара нужно еще разъяснить, то главное состоит в выборе правильной цены, обеспечивающей прибыль, которую можно вложить в развитие производства. Лучше всего начать с самой высокой цены. Если объем продаж при этом незначителен, то цены стоит понизить.

М. Марн, Э. В. Регнер и К. К. Завада в отмеченной выше статье предупреждают о том, что компании обычно недооценивают потенциал своей новой продукции и назначают слишком низкие цены. Ценовые структуры для новых и имеющихся товаров должны отражать их истинную ценность.

Краткое изложение главы

- Установление слишком высоких цен — сравнительно редкое явление, и если объем продаж невысок, то ситуацию можно

исправить. Чаще цены бывают заниженными, что вредит бренду, поскольку лишает производителя доходов и позиционирует товар на более низком уровне.

- Умное назначение цены — это процесс, включающий три стадии:
 - анализ потребителей, т. е. таких факторов, как воспринимаемая ценность, их платежеспособность и готовность платить;
 - анализ конкурентов, т. е. таких факторов, как реакция на цены и поведение соперников;
 - анализ целей компании, т. е. ее реальной и желаемой роли в отрасли, целей позиционирования на рынке. На этом этапе также нужно убедиться в том, что предлагаемая цена обеспечит необходимую прибыль.
- В течение жизненного цикла товара применяются три ценовые стратегии:
 - стратегия высокой цены, когда в течение всего жизненного цикла поддерживается первоначальная высокая цена;
 - стратегия «снятия сливок», когда первоначальная высокая цена постепенно понижается;
 - стратегия проникновения на рынок, когда первоначальная низкая цена сохраняется в течение всего жизненного цикла и обеспечивает быстрый рост объема продаж.

Четвертого варианта — установление низкой начальной цены с целью ее последующего повышения — не существует.

- Количественные скидки, многомерные цены и ценовые структуры, основанные на учете фактора времени, помогают увеличить доходы и прибыль.
- Когда обмен товарами между сегментами затруднен или невозможен, например на рынке услуг, для разных сегментов потребителей можно назначать разные цены.
- Успешные ценовые структуры ведут потребителей вверх по ценовой лестнице. Того же добиваются и с помощью комплексных предложений.
- Запутанные цены — неплохой выбор для чувствительного к ценам рынка с низкими затратами на смену поставщика, но они чреваты риском потерять доверие потребителей.

Вопросы к вашим менеджерам

- Насколько наша система ценообразования отражает ценность товаров и услуг для потребителей, их платежеспособность и готовность платить? Учитывает ли она влияние конкурентов и других заинтересованных сторон?
- Насколько цена характерна для нашей отрасли? Были ли в истории нашего рынка периоды стабильных цен и ценовой анархии? Не подвержена ли отрасль ценовым войнам?
- Какова наша роль в ценообразовании в отрасли? Являемся ли мы лидером в ценообразовании, имеющим доминирующее влияние на остальных участников рынка? Или мы следуем в этом за другими компаниями? Если лидера нет, то сможем ли мы им стать?
- Какая из предложенных стратегий ценообразования в течение жизненного цикла подходит для нашего бизнеса больше всего?
- Отражает ли наша ценовая структура ценность производимых нами товаров для разных групп потребителей? Где стоит проявить больше фантазии?
- Как мы можем вести потребителей вверх по лестнице цен, уменьшать влияние конкурентов и затруднять сравнение цен?

Литература для дополнительного чтения

- Ahlberg J., Garemo N., Naucler T.* The euro: how to keep your prices up and your competitors down // *McKinsey Quarterly*. 1999. N 2.
- A Simpler life — Delta Airlines and KLM set to overhaul pricing structure // *Airline Business*. 2005, February 1.
- When choosing your car's colour, consider the impact on its value when you sell // *Daily Telegraph*. 2005, May 28.
- Dolan R. J., Simon H.* Power Pricing. New York, NY: The Free Press, 1996.
- Gourville J., Soman D.* Pricing and the psychology of consumption // *Harvard Business Review*. 2002, September.
- Lester T.* How to ensure the price is exactly right // *Financial Times*. 2002, January 30.
- Mannes G.* The urge to unbundle // *Fast Company*. 2005, February.
- Marn M., Roegner E. V., Zawada C. C.* Pricing new products // *McKinsey Quarterly*. 2003. N 3.

McNealy S. Welcome to the bazaar // Harvard Business Review. 2001, March.

Nagle T. T., Cressman G. E. Don't just set prices, manage them // Marketing Management. 2002, November.

Simon H, Dolan R. J. Price customisation // Marketing Management. 1998, Fall.

Warwick-Ching L. Borrowers urged to reach for the sky // Financial Times. 2005, April 23.

Watson S. The long and the short of pricing // Directions — Ashridge Journal. 2003, Summer.

Материалы сайта: www.simon-kucher.com.

Как сообщить о ценах и создать положительное впечатление?

Сообщения о ценах обычно нацелены на заключение торговых сделок. Обычно широко распространяют информацию лишь о новых низких ценах. Звездочки с цифрами обещают большие скидки, а цену изображают как главную причину для совершения покупки. «Marketing Magazine» публикует ежемесячный анализ восприятия рекламы в Великобритании (Passwatch). Часто в списке наиболее популярных реклам лидируют объявления о низкой цене. Возьмем пример продажи постельного белья компанией Currys, которая почти всегда входит в пятерку лидеров. Ее реклама в прессе строится по стандартной формуле: многочисленные маленькие иллюстрации товаров, сопровождающиеся многочисленными ценниками, предложениями скидок, кредитов и информацией об эксклюзивных, ограниченных во времени акциях.

Такая стратегия подходит для ориентированных на низкие цены дискаунтеров. Но для тех, кто может предложить целый комплекс преимуществ, она неудобна и создает проблемы. Как такие продавцы ответят на вопрос дискаунтеров: «Зачем платить больше?»

Прежде чем дать ответ, проанализируем «работу» объявлений о ценах на практике.

Ценовые сигналы — магия 99 пенсов

Существует ряд ценовых сигналов, понятных покупателям. Наиболее очевидный — это слово «распродажа» (Sale) рядом с товаром на витрине. Как показало исследование Э. Андерсона и Д. Си-

местера (E. Anderson, D. Simester), проведенное в 2003 г., такая надпись около цены товара в почтовом каталоге (вместе с указанием реального изменения цены или без него) может увеличить спрос более чем на 50%. Конечно, продавцы могут вводить покупателей в заблуждение с помощью скидок (а некоторые так и делают). Но использование данной тактики ограничивают законодательство, средства массовой информации и имеющийся у потребителей предел доверчивости. Небольшое количество сигналов о распродаже увеличивает покупки. Но если их слишком много, то продажи сокращаются.

Еще один ценовой сигнал — цифра 9 на конце цены, означающая скидку. Академические исследования 1950—1960-х годов выявили популяризм цен, оканчивающихся на 9. Создает ли цифра 0 эффект престижности, который отталкивает чувствительных к цене покупателей? В работе, опубликованной в 2000 г., М. А. Стайвинг (M. A. Stiving) предложил экономическую модель, согласно которой фирмы, желающие донести до потребителей сигнал о качестве товаров, должны использовать цифру 0 на конце своих цен, а компании, специализирующиеся на дешевых товарах, — соответственно цифру 9.

С. Найпаул и Х. Г. Парса (S. Naipaul, H. G. Parsa) применили эту модель к ресторанам, изучив 231 меню. Из 3290 пунктов меню 62 ресторанов высокого класса только у 13% цены оканчивались на цифру 9. Но в дешевых ресторанах таких пунктов было существенно больше — 63%. Правда, пришлось рассматривать китайские рестораны отдельно: согласно китайским традициям, цифры 6 и 8 ценятся выше всего, тогда как цифра 4 считается неблагоприятной, а использование цифры 9 не допускается — это цифра Императора.

Исследования С. Найпаул и Х. Г. Парсы подтвердило гипотезу сигналов. Она утверждает: продавцы осведомлены о качестве своих товаров и услуг до распродажи, а потенциальные покупатели информированы об этом хуже. Поэтому продавцы дают сигналы о качестве, которые покупатели интерпретируют и учитывают, принимая решение о покупке.

По мнению Э. Андерсона и Д. Симестера, метод сигналов довольно эффективен при назначении розничных цен. В частности, объем продаж по каталогу женской одежды вырос на треть, когда платья, начальная цена которых была установлена в 34 дол., подорожали до 39 дол. Следующее новышение цены до 44 дол. показало, что платья пользовались тем же спросом, что и при цене 34 дол. Другой эксперимент провели профессор Роберт Шиндлер

и Томас Кибариан (R. Schindler, T. Kibarian). Они наугад рассылали подписчикам два разных по ценам варианта каталога одежды, а после анализировали результаты. Вариант с ценами, оканчивающимися на 99 центов, был на 8% популярнее варианта с ценами, выраженными круглым числом.

Цены, заканчивающиеся на 9, сигнализируют: нужно покупать по причине низкой цены. При круглых числах покупка обусловлена более широким спектром причин. Дантисты устанавливают за свои услуги цены в круглых числах. Выводя на рынок новую модель обуви, компания Ессо продает ее по цене 69,99 ф. ст., чтобы привлечь покупателей, тогда как на стандартную и обувь премиум-класса назначает цены в круглых числах — 85,00 ф. ст., например, сообщая тем самым, что при выборе данной обуви цена менее важна.

Ценовые сигналы наиболее эффективны, когда потребители мало разбираются в ценах. Лучше всего применять их к товарам, которые покупают нечасто, а также к сезонным товарам или товарам, предназначенным для новых покупателей.

Э-э-э... я не знаю, сколько это обычно стоит

Как правило, потребители слабо знакомы с розничными ценами. В настоящее время типичная семья раз в неделю в супермаркете покупает несколько сотен наименований продуктов, а потому большинство потребителей не помнят точные цены на отдельные товары и часто даже не желают их запоминать. Цены меняются каждую неделю и значительно различаются от магазина к магазину; ценники вообще все чаще заменяются штрих-кодами и маркерами на товарах.

Сейчас невозможно держать в памяти все цены, и потребители в качестве ориентира используют цены на ключевые товары. Их называют «известные стоимостные показатели». В Великобритании к таким показателям относятся цены на буханку белого порезанного хлеба, килограммовую пачку белого сахара и банку фасоли «Heinz» весом 415 г. Потребители смотрят в первую очередь цены на эти товары, чтобы определить ценовой уровень магазина. Цены на часто покупаемые предметы потребления сигнализируют о цене на дорогие товары. Так, по цене на теннисные мячики можно приблизительно судить о цене на теннисные ракетки. Цена простой белой футболки указывает на ценовую позицию магазина

одежды. Э. Андерсон и Д. Симестер советуют продавцам определить самые популярные товары, которые покупатели воспринимают как знаковые, и сделать цены на них ориентирами для цен на более дорогие товары.

На восприятие покупателей продавцы воздействуют также с помощью еще двух сигналов. Во-первых, это так называемые нерекрестные маневры. Один из них поступает с нижней, а другой с высшей ступени ценового диапазона. Чтобы покупатели заметили цены низкого уровня, у входа в магазин выставляются один-два «захватывающих дух» товара. Данный прием использует ИКЕА в своих магазинах, расположенных по всему миру — от Нидерландов до Канады. Tesco рекламирует бензин и автострахование на плакатах, размещенных на автомобилях доставки, потому что многие сегменты потребителей очень чувствительны к соответствующим ценам.

Во-вторых, речь идет об использовании контраста между высокой и низкой ценами. Томас Нэгл особо подчеркивает важность

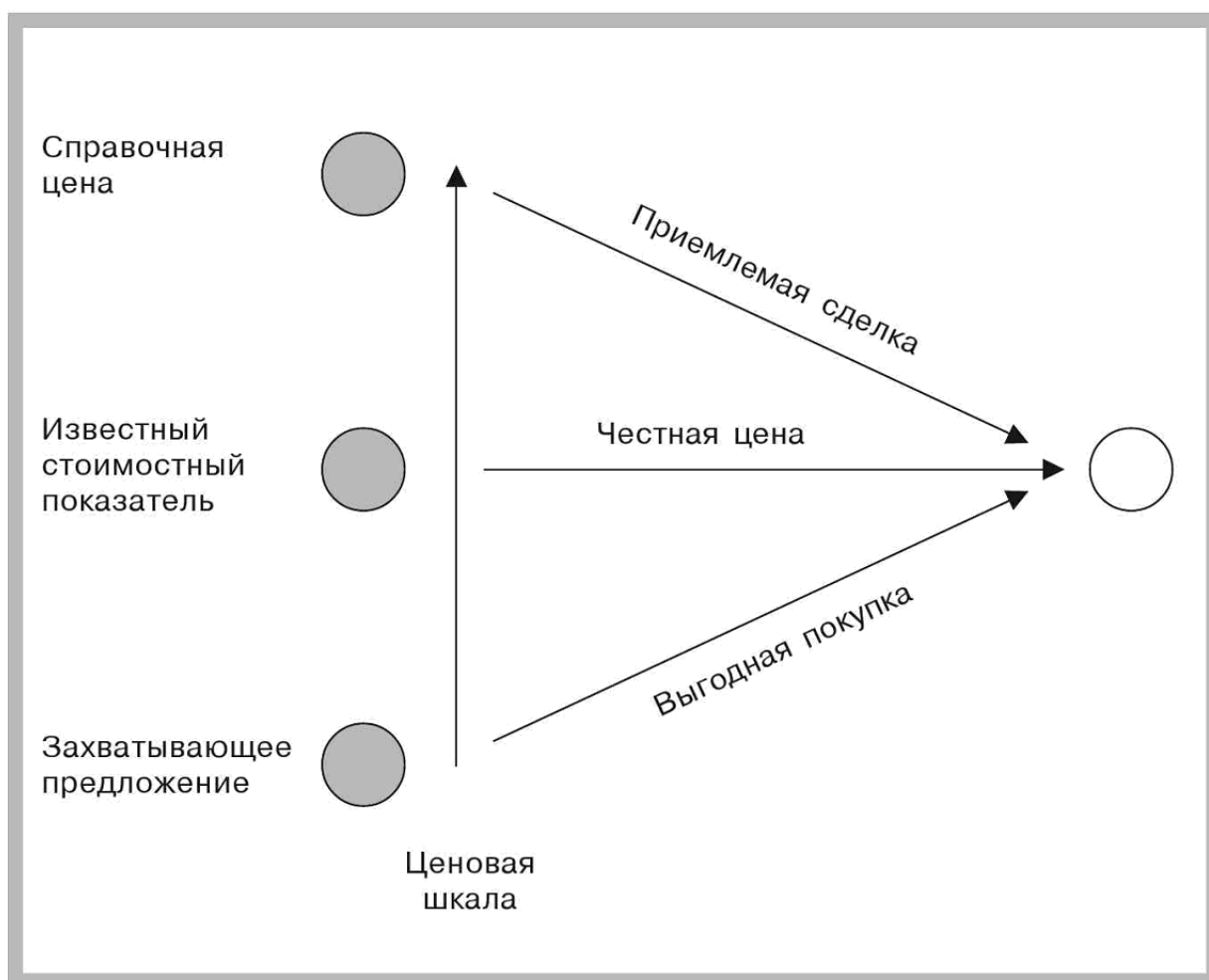


Рисунок 10.1. Сигналы справочных цен

справочных цен (reference prices). Цель их — утвердить в сознании покупателя некий справочный ценовой уровень: в сравнении с ним цена товара, который покупатель в конце концов выберет, покажется ему выгодной. Данный прием применяется как на промышленных, так и на потребительском рынках. Иногда его называют «продажа сверху вниз», когда продавец предлагает товар по цене, превышающей «ценовой нотолок» покупателя. По мере торгов продавец снижает цену, и она уже кажется покупателю подходящей, в отличие от начальной. В агентстве по продаже автомобилей выставляется образец по высокой цене, чтобы цена на тот автомобиль, который клиент выберет, воспринималась им как приемлемая.

Чем дороже товар, тем легче кошелек

Ученые Джозеф Ньюнс (Joseph Nunes) и Питер Боутрайт (Peter Boatwright) полагают, что даже цены на не связанные между собой (случайные) товары могут служить точкой отсчета для оценки уровня цен и влиять на готовность совершить покупку. Согласно их исследованию 2004 г., цены на товары, которые посетители магазина вовсе не собирались приобретать и увидели случайно, повлияли на процесс покупки. Хотите верить, хотите нет, но, заметив необоснованно высокую цену непосредственно перед покупкой, потребители готовы платить больше!

Такой вывод ученые сделали, проанализировав данные о продажах одного из самых известных автомобильных аукционов США за шесть лет. Они выбрали продажи классических автомобилей, цены на которые хорошо известны покупателям. С 1995 по 2000 г. было продано 1477 классических автомобилей. Как показало исследование, высокая цена на предыдущий лот влияла на цену последующего. Если ставка на первую машину превосходила известный уровень более чем на 100%, то средняя цена на последующую машину была выше известного уровня на 39%. Таким образом, высокая цена на первый автомобиль как бы эхом отзывается в цене на второй.

Еще доказательства? Ученые сравнили воздействие на цены компакт-дисков двух разных цен на рубашки, которые продаются рядом. Если рубашки стоили 80 дол., люди платили за компакт-диск в среднем 9 дол. Если же рубашки продавались по 10 дол., то средняя цена на компакт-диск снижалась до 7,29 дол. Все со-

бытия происходили в один и тот же день в одном и том же магазине, где торговали одними и теми же компакт-дисками. Единственной неременимой была цена на выставленные рядом рубашки. Никто из покупателей, опрошенных после покупки, не верил, что цена на не связанный с компакт-дисками товар могла повлиять на их решение. Очевидно, все происходило на подсознательном уровне.

Из этого следует вывод: готовность платить меняется в зависимости от цены на не связанные между собой товары, находящиеся поблизости. Поэтому нужно особенно тщательно подбирать места в магазине для дорогих товаров. В каталогах лучше представлять дорогие товары на первых страницах. Промышленные товары также можно продавать в сочетании с не связанными с ними, но более дорогими товарами.

Последний из ценовых сигналов — гарантия цены, т. е. обещание, что цены будут не выше, а, возможно, даже и ниже, чем у конкурентов. Как уверяют покупатели, если он за определенный период найдет данный товар по более низкой цене, то ему выплатят разницу. Универмаг John Lewis использовал этот прием (см. главу 6) как часть своей стратегии позиционирования бренда. Некоторые продавцы на высококонкурентных рынках сулят даже выплатить вдвое больше разницы, тем самым воодушевляя покупателей. Такое обещание стимулирует потребителей делать покупки, не сравнивая цену с предложениями других магазинов.

Исследование, проведенное профессором Хьюстонского университета Джеймсом Хессом (James Hess) и профессором Калифорнийского университета в Дэвисе Эйтаном Герстнером (Eitan Gerstner), выявило два результата предоставления «гарантии цены»:

- «гарантия цены» сокращает разброс цен на рынке, а это значит, что потребители найдут одинаковые цены во всех магазинах;
- тактика «гарантии цены» обычно приводит к повышению цен, так как сообщает конкурентам: если вы понизите цену, то и мы поступим так же. В итоге уменьшается ценовая конкуренция на рынке.

При обсуждении сделки с основным клиентом эффективно действует обещание: никому другому мы не предоставим более выгодной цены.

На промышленных рынках подобный прием иногда рассматривается как антиконкурентный. Но мнению Э. Андерсона и Д. Симестера, он может попасть под действие антимонопольных законов. Справочник по антимонопольному законодательству приведен в Приложении 2 книги М. В. Марна, Э. В. Регнера и К. К. Завады «The Price Advantage».

Точки пороговых цен

При назначении цен необходимо учитывать психологические пороги цен, при превышении которых спрос значительно сокращается. Например, на рынке Великобритании психологическим барьером служит цена 199 ф. ст. за холодильник или стиральную машину (рис. 10.2). Если цена проникновения на рынок превосходит данный порог, то, как считается, потребители будут разочарованы. Директива ЕС обязывает производителей брать на себя расходы по утилизации и переработке отслуживших свой срок товаров. Как утверждает Клэр Мерфи (Claire Murphy) в «Marketing Magazine» (2005), производители стараются отразить это требование в цене, представляя ее следующим образом — «199 ф. ст. плюс 5 ф. ст. надбавки на переработку отходов». Вместе с тем правительство Великобритании опасается, что потребители воспримут эти расходы как еще один налог, и хочет, чтобы их не выделяли из цены. В ЮАР включение в рекламируемую цену всех налогов и надбавок является законодательно закрепленной нормой.

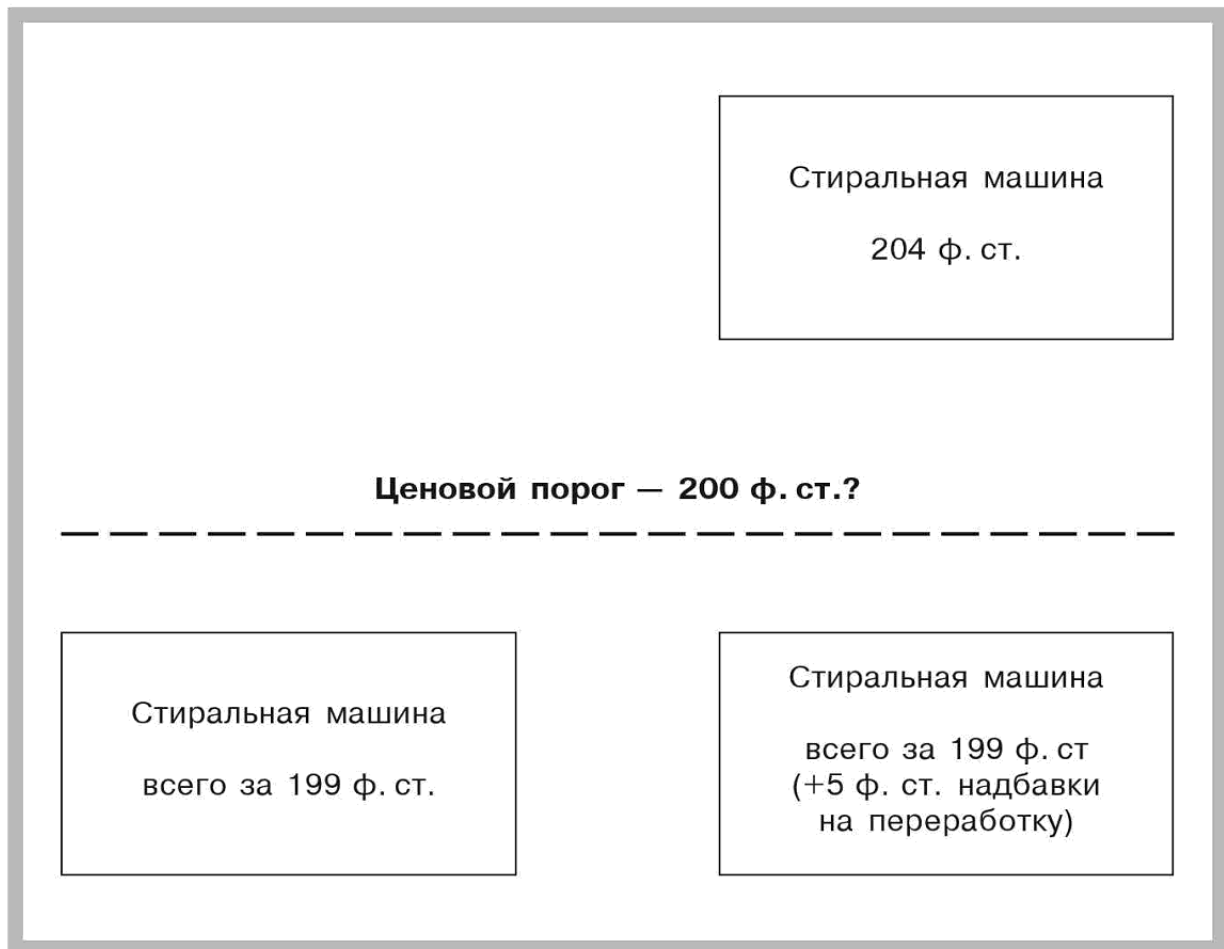


Рисунок 10.2. Пример ценового порога

В условиях инфляции опасно придерживаться ценовых порогов и удешевлять продукцию. В 1960-х годах цены на какао на мировом рынке росли. И год за годом компания Cadbury сокращала размер и толщину своего шоколадного батончика «Cadbury Dairy Milk», чтобы его цена не вышла за порог в один шиллинг. Постепенно батончики стали менее привлекательными для потребителей. Ее конкурент, компания Rowntree, воспользовалась предоставленной возможностью и выпустила более толстый батончик «Yorkie», который имел большой успех.

Однако некоторые ценовые пороги стоит принимать в расчет. Часто ценовые пороги различаются по регионам или группам продавцов. Некоторые пороги представляют собой мифы производителей. В Европе многие из них разрушились после введения евро, когда производителям пришлось перейти на новую ценовую шкалу.

Практический совет. Подумайте о психологических ценовых порогах в своем бизнесе и постарайтесь объяснить их.

Презентация цены

Сообщать о ценах можно по-разному. Эксперт в этой области Кристофер Боманн (Kristoffer Bohmann) насчитал десять вариантов презентации цены розничным покупателям, начиная от основного «10 дол.», расширенного «Цена 10 дол. (скидка 45%)» до сложного «Розничная цена 18 дол. У нас — 10 дол.».

Представляя цену, учитывайте реакцию на нее:

Презентация	Желаемое восприятие со стороны покупателя
20 евро	Простое функциональное извещение о постоянной цене
19,99 евро	Это выгодная покупка
Распродажа: всего за 20 евро	Можно купить на распродаже
Цена 20 евро: экономия — 5 евро	Здесь можно сэкономить
Было 25 евро, теперь 20 евро	Цена опустилась
20 евро (скидка 25%)	Это хорошая скидка

Наша цена 20 евро конкурентов	Данная цена ниже, чем у конкурентов
20 евро: на 5 евро меньше	Нужно быстрее кунить, пока акция не закончилась
Ценник, написанный от руки	Видно, только что снизили цену
Нанечатанный ценник	Это постоянная цена
Цена с НДС	В цену все включено
Цена без НДС	Придется еще и налог заплатить!
Цена без стоимости доставки	Это цена лишь за товар, придется нести дополнительные расходы

Данный список далеко не полный. Он свидетельствует: существует много способов презентации цен и каждый из них по-своему воздействует на восприятие цены покупателем.

Практический совет. Подумайте, какое впечатление вы хотите произвести на покупателя своими ценниками и постарайтесь составить их наилучшим образом.

Сообщение в духе Макиавелли

Презентация цен в комплекте часто бывает убедительной. Ценность комплекта можно поддерживать цифрами, демонстрирующими скидки на каждый включенный элемент. В соответствии с эффектом подачи (см. главу 4) потребители реагируют положительно на новость о выгодах, а потому предоставляйте им выгоды. Вместе с тем, если цены на товары, входящие в комплект, вынужденно повышаются, говорите только об увеличении общей цены — сократите новости о потерях. Следуйте совету Макиавелли:

«Трудности нужно решать сразу все одновременно, чтобы их неприятность доставляла меньше горечи. Выгоды нужно раздавать по капле, чтобы ими наслаждались как можно дольше».

Профессор Джон Уолш (John Walsh), описывая в своей статье в «Critical Eye» (2005) эффект подачи, цитирует Макиавелли, который советует правителям использовать эту тактику максимизации хороших новостей и минимизации плохих.

Разделяй и властвуй

Цены можно представлять в расчете на год, месяц или день. Если человек видит цену за день, то он подсознательно воспринимает ее как небольшую по сравнению с ценой за год.

Таблица 10.1. Какие цены указывать — за год, месяц или день?

Цена 360 дол. в год	Индекс 100
Цена 30 дол. в месяц	Индекс 300
Цена 1 дол. в день	Индекс 1000

М. Марн, Э. В. Регнер и К. К. Завада приводят пример, когда страховая компания предложила на выбор разные варианты цен. Оказалось: ежемесячная оплата услуг привлекла в три раза, а ежедневная — в 10 раз больше клиентов, чем плата за год. Эффект сохранялся и в том случае, когда при всех вариантах производить оплату нужно было раз в 180 дней.

Практический совет. Подумайте, как можно структурировать ваши цены во времени, как представить их в расчете на день или в виде других дробных сумм.

Вот цена... плюс последнее преимущество

Специалисты советуют преодолевать отрицательный эффект от сообщения цены в процессе продажи следующим образом. Нужно рассказать о преимуществах товара, его цене, а затем добавить информацию еще об одной выгоде, чтобы у покупателя сложилось окончательное впечатление, что он приобретает нечто ценное. Альфред Имидж, наемный менеджер из Беркхэмстеда (Англия), в конце квитанции добавляет фразу: «Надеюсь, Вы почувствовали разницу. Ждем Вас (дата следующего посещения)». Напоминание о дате увеличивает ценность услуги.

Практический совет. Найдите небольшие дополнительные преимущества, о которых можно сообщить после указания цены, для создания окончательного положительного мнения о товаре.

Любите скидки, избегайте надбавок

В прайс-лист порой приходится вносить поправки, например, скидки за количество купленного товара или надбавки за срочность.

Это также важная часть ценового предложения. Надбавки, ассоциирующиеся с потерей средств, воспринимаются клиентами более серьезно, чем скидки. Они привлекают непропорционально больше внимания, чем выгоды от скидок. Поэтому предпочтительно сразу называть более высокую цену и потом делать скидки, нежели привлекать низкой ценой, а затем говорить о надбавках.

У этого правила есть исключение. Если надбавки приходится делать из-за третьей стороны, то, сообщая об этом, вы подчеркиваете ваше стремление сохранить качество товара. EasyJet рекламирует низкие цены, например, авиабилетов по 4,99 ф. ст. Однако, заказав такие билеты, потребители узнают о дополнительных расходах: к этим низким ценам добавляются налоги (вините правительство!), надбавки (вините аэропорты!) и проценты за обслуживание кредитной карты (вините банки!). Lufthansa установила надбавки за керосин, перенаправив гнев пассажиров на нефтяные компании.

Практический совет. Старайтесь менять цены исключительно в низкую сторону, если только не подвернется возможность оправдать надбавки действиями другой стороны, что выставит вас в хорошем свете.

Зачем мне убирать за собой со стола?

Сообщение о цене выходит за пределы простой презентации цены. Компании должны находить способы использовать другие средства, чтобы подчеркнуть преимущества своей ценовой стратегии. Сеть супермаркетов IKEA фокусирует внимание на низких ценах и самыми разными способами напоминает потребителям об этом. Так, в лондонском магазине IKEA в Брент-Парке висит объявление:

В IKEA вы сами убираете за собой после еды и благодаря этому платите меньше с самого начала! Оставляя поднос на пункте приема посуды, вы помогаете поддерживать наши цены на низком уровне. Кроме того, у нашего персонала остается больше времени на приготовление блюд и обслуживание.

Даже в своем ресторане им удастся напомнить покупателям о своих низких ценах!

Премиум-бренды оперируют на другом конце ценового спектра и продвигают свои цены, сообщая о включении в них целого пакета услуг. Все делается ради вас!

О чем говорит выросшая цена?

Сравнение сегодняшней цены с ценой прошлой недели также может содержать особый сигнал. Как мы видели выше, когда цены понижаются, покупателям необходимо объяснить, зачем им следует делать покупку сейчас, а не откладывать ее. Снижение цен в Японии создало трудности для многих отраслей производства, поскольку покупатели просто стали ждать очередного падения цен. Напротив, повышение цен настраивает потребителей на немедленные покупки. Промышленные подрядчики с коротким периодом действия договора оказывают давление на клиентов, предсказывая увеличение цен. В период роста цен на сырье можно полнее реализовать ценность товара для потребителя. При удлинении срока действия договора клиенты будут откладывать покупку, и у них сложится впечатление, что цены не отражают уровень затрат. Но если им объяснить, почему невозможно гарантировать стабильность цены более чем, скажем, на месяц, то покупатель быстрее примет решение.

Строительные компании стараются поддерживать цены так, чтобы сначала жилые объекты продавались относительно недорого, а цена последующих постепенно повышалась. Смысл их стратегии ясен: покупайте сегодня, поскольку недвижимость в спросе; завтра она будет стоить дороже. Такой сигнал охотно пропагандируют первые покупатели в своих устных рекомендациях. Билл Лурц (Bill Lurz) в своей статье, опубликованной в «Professional Builder» (2002), цитирует Дона Томница (Don Tomnitz), генерального директора британской строительной фирмы DR Horton:

Важно обеспечить постепенное повышение цены. Мы хотим, чтобы наши покупатели осознавали ценность покупки собственного жилья. Если медленно поднимать цены, по мере продажи каждой десятой части объектов проекта, то к концу девяти десятых ваших покупателей будут считать, что им просто повезло, а последняя десятая часть — что едва-едва успела воспользоваться хорошим предложением.

Лучший пример многолетнего успешного управления ценой — рост цены на бриллианты. В течение длительного периода выходя на рынок ограниченные партии бриллиантов и сообщая о повышении цены, компании создали образ товара, который никогда не теряет своей ценности. «Бриллианты — это навсегда».

Краткое изложение главы

- Существует ряд ценовых сигналов, определяющих поведение покупателя: цифра 9 на конце цены сообщает о выгодности покупки, круглые числа — о качестве товара. Используются также такие инструменты, как известные стоимостные показатели и гарантия цен.
- Справочные цены важны для формирования контекста — связанные между собой и даже посторонние товары с более высокими ценами могут поддержать вашу цену.
- Презентация цены — это разные способы оформления ценника, создающие определенное восприятие цены покупателями.
- Потребители любят скидки и ненавидят надбавки — сообщайте о них но-умному.
- Управляя повышением цен, можно завоевать доверие потребителей.

Вопросы

к вашим менеджерам

- Какие ценовые сигналы мы используем в данное время?
- На какой наш товар необходимо установить цену с цифрой 9 на конце, и на какие — цену, выраженную в круглых числах?
- Насколько удачно мы поддерживаем цены с помощью справочных цен?
- Что даст нам политика гарантии цен, как на нее отреагируют наши клиенты и конкуренты?
- Каков психологический ценовой порог для нашей продукции? Насколько он оправдан?
- Какое впечатление создает наш прайс-лист? Какое впечатление мы хотели бы иметь?
- Можно ли оправдать надбавки действиями третьей стороны?

Литература

для дополнительного чтения

- Anderson E., Simester D.* Mind your pricing cues // Harvard Business Review. 2003, November.
- Hess J., Gerstner E.* Price matching policy: an empirical case // Managerial and Decision Economics. 1991, Summer.

- Lurz B.* Pricing opens the door to profit // Professional Builder. 2002, May. Marketing Magazine Presswatch — a monthly survey conducted by Taylor Nelson Sofres.
- Marn M., Roegner E.V., Zawada C.C.* The Price Advantage. Hoboken, NJ: Wiley, 2004. Appendix 2 «Anti-trust issues».
- Murphy C.* Rising costs please pass it on // Marketing Magazine. 2005, March 31.
- Naipaul S., Parsa H.G.* Menu price endings that communicate value and quality // Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 2001, February.
- Nunes J.C., Boatwright P.* Pricey encounters // Harvard Business Review. 2001, July; Incidental prices and their effect on willingness to pay // Journal of Marketing Research. 2004, November.
- Stiving M.A.* Price ending: when price signals quality // Journal of Management Science. 2000. N 46 (12), December.
- Walsh J.* Grasping the psychology of pricing pays // Critical Eye. 2005, June.
- Материалы сайта: www.bohmann.dk (usability expert Kristoffer Bohmann).

Зачем платить больше? Как повысить цены?

Рассмотрим теперь интригующий вопрос, задаваемый конкурентами, предлагающими низкие цены: «Зачем платить больше?» Покупателям нужен ясный ответ, и умное ценообразование поможет вам его дать.

Есть девять вариантов коммуникационной тактики для передачи информации о преимуществах товара — одни из них основаны на логике, другие — на эмоциях. Все они предназначены для того, чтобы усилить готовность потребителя платить.

1. Прямо сообщайте о качестве товара

Потребители заплатят больше за качество, если превосходство товара очевидно. Здесь важна открытость, яркий рассказ может привлечь внимание к лучшей продукции.

В 2004 г. компания Heinz изменила рецепт своего консервированного томатного супа, который впервые поступил в продажу в 1910 г. Спрос на него равнялся в среднем 50 тыс. банок в неделю. Каждый день Heinz перерабатывала такое количество помидоров, что ими можно было бы заполнить олимпийский бассейн. Но низкая норма прибыли, получаемая от производства супа, в сравнении с аналогичным показателем для производства охлажденных супов, привлекла внимание людей к содержанию соли и критика со стороны Агентства стандартизации пищевых продуктов (Food Standards Agency) побудила Heinz составить новый рецепт. В нем было на 20% меньше соли, на 18% меньше жира и на 13% больше помидоров. Кроме того, Heinz разработала девять новых видов супов, вклю-

чая морковный с имбирем и сладкий картофельный с розмарином. Компания сотрудничала с автором кулинарных книг и бывшим менеджером по проектам в Институте исследований домашнего хозяйства (Good Housekeeping Research Institute) Лиз Тригг (Liz Trigg). В результате вкус супов получился более домашним. Производственные задачи изменились, а потому потребовалась установка нового оборудования стоимостью более 250 тыс. дол.

Новый ассортимент супов выпустили в продажу в августе 2004 г. По словам Л. Тригг, «все ингредиенты супов можно найти на любой кухне или купить в ближайшем супермаркете». Чтобы подтвердить ее слова, Heinz пригласила журналистов — экспертов по кулинарии из ivillage.co.uk и других средств массовой информации для показательного приготовления супов. Им предоставили разные рецепты, вроде орехового пюре со специями, раздали фартуки и предложили приготовить супы. Затем журналистов попросили сравнить свои изделия с супами Heinz из банок. Дженнифер Хауз (Jennifer Howze) из ivillage.co.uk вынесла заключение: «Оба варианта очень аппетитны, имеют приятный вкус пюре с небольшим добавлением жгучего красного перца».

Для перехода на производство новой продукции Heinz наняла около 20 тыс. работников и тысячу грузовиков, которым пришлось в течение одного дня заменить около 6 млн банок старых супов на полках супермаркетов на банки с новыми супами. После этого все старые супы были переданы Армии спасения — международной христианской благотворительной организации.

Какими были результаты от внедрения супов по новому рецепту и реакция на них?

Heinz увеличил цены на томатный суп на 20% — с приблизительно 49 пенсов за банку до 59 пенсов. Компания договорилась о расширении торговой площади, выделенной для ее супов в крупных супермаркетах, на 25—30%. Объем реализации этой товарной группы бренда Heinz вырос в последнем квартале 2004 г. более чем на 1,4 млн ф. ст., а линейка супов «Особый» (Special) через 16 недель после выхода уже завоевала 6% рынка супов для домашнего потребления.

2. Подчеркните риски

Основная причина для потребителей платить больше — это уверенность и сокращение рисков. Современные экономисты

знают, что экономическое поведение человека не является рациональным, как некогда налагали теоретики. В целом результат серии обменных операций предсказуем, но этого нельзя сказать об отдельной сделке. А потому большинству людей важнее избежать риска потерь, чем сэкономить, даже в том случае, когда ожидаемый результат для двух вариантов одинаков. Мотивация к предотвращению потерь выше мотивации к получению выгод. Журнал «The Economist» писал о том, что данная закономерность, вероятно, является следствием эволюции. В природе, где избыток нищи встречается не так уж часто, потери означают голод, который ощущается более резко, чем удовлетворение от нереедания. Как бы то ни было, потребители охотнее платят больше, только чтобы не рисковать.

Когда цены на жилье колеблются вблизи максимума, потенциальные покупатели серьезно опасаются их снижения, поскольку тогда их собственность обесценится. Другими словами, продать ее будет можно за сумму, меньшую суммы заледной. Строительная компания Ньюкасла и ипотечный брокер Джон Чаркол (John Charcol) предложили свое решение этой проблемы. Пакет гарантий по ипотечным кредитам предусматривает приостановку ежемесячных выплат на срок до года, в случае если заемщик потерял работу вследствие сокращения штатов, несчастного случая или болезни. Если в течение этого времени он решит продать собственность, вступает в силу «страховка от отрицательной стоимости актива» (negative equity insurance). Несмотря на низкие процентные ставки по заледной, это предложение будет выгодным благодаря сокращению рисков.

Nutrasweet прямо сообщает о высокой ценности и соответствии ингредиентов своего одноименного заменителя сахара. Компания оказалась в трудном положении, поскольку истекает срок действия патента на аспартам (видовое наименование нренарата «Nutrasweet»). Как предотвратить выниск собственной аспартама по низким ценам такими крупными клиентами Nutrasweet, как компании Coca-Cola и Pepsi, производящие бренды «Diet Coke» и «Diet Pepsi»? В статье, опубликованной в «Harvard Business Review» (2000), А. Р. Рао, Н. Э. Берген и С. Дэвис (A. R. Rao, N. E. Bergen, S. Davis) предложили свое решение. На сенаратных встречах с представителями Coca-Cola и Pepsi компания Nutrasweet подчеркнула отрицательные последствия перехода на другой сахарозаменитель. Компанию Coca-Cola предупредили о том, что потребители, узнав об ис-

3. Скажите, что вы предлагаете взамен

Потребители охотнее платят больше, когда им объясняют, почему это выгодно. Они, как правило, недооценивают преимущества товара, если продавец прямо не указывает на них. Поэтому следует повышать уровень осведомленности покупателей, стимулируя тем самым их готовность заплатить больше за большие выгоды. Т. Т. Нэгл и Дж. Э. Крессман в статье 2002 г. приводят ряд успешных примеров. Производитель грузовиков для дальних перевозок в своей рекламе перечислил ряд их характеристик, обеспечивающих удобство для водителя, и привел реальные положительные отзывы водителей. Телекоммуникационная компания подтвердила качество своих услуг расчетами, показывающими, насколько мало потеряли ее клиенты от неполадок на ее линиях связи.

Клиенты промышленных поставщиков часто более чувствительны к качеству, чем к цене, поскольку регулярные поставки и стабильное качество помогают им развивать бизнес и повышать доходы. Но их тоже нужно информировать о выгодах вашей продукции.

4. Покажите различные ценовые уровни

Еще одна форма сообщения о высокой цене — демонстрация ценовых уровней в зависимости от качества, чтобы потребитель знал, за что он платит больше. На сайте компании Braun Oral B размещена диаграмма, в которой наглядно представлены отличия между четырьмя вариантами электрических зубных щеток — начальный, хороший, лучший и наилучший уровни (табл. 11.1). С ее помощью покупатели могут выбрать подходящее для них сочетание качества и цены.

5. Поощряйте устную рекламу со стороны покупателей

Положительный опыт использования ваших товаров и услуг потребителями может стать убедительным аргументом в пользу высоких цен. Если покупатель ничего не знает о продавце, то ему труднее поверить в заявленное качество. В таком случае он больше доверяет другим покупателям, рассказывающим ему о своем положительном опыте.

Отель Ritz-Carlton в Бэттери-Парк (Нью-Йорк) взимает дополнительную плату в 50 дол. за номер с видом на гавань. Как убедить постояльцев сообщить об этом другим? В каждом из таких номеров установлен телескоп, позволяющий подробно

Таблица 11.1. Электрические зубные щетки Braun Oral B

<i>Уровень</i>	<i>Модель</i>	<i>Дополнительные характеристики</i>
Начальный	Щетка с батарейками	Высокая частота колебаний. Таймер на две минуты
Хороший	Щетка с защитой от зубного налета Ultra	Более высокая частота колебаний и световой индикатор зарядки
Лучший	Щетка с пульсацией 3D	Все вышеуказанное плюс сенсор давления и трехмерное действие
Наилучший	Щетка с пульсацией 3D Excel	Все вышеуказанное плюс дополнительное трехмерное действие, две скорости

Источник: www.oralb.com/findit/power.asp.

рассмотреть статую Свободы. Какой гость отеля устоит перед соблазном похвастаться данной возможностью перед друзьями и коллегами? Производители промышленного оборудования, устраивая показательные демонстрации продукции, приводят положительные отзывы своих клиентов. Присутствующие потенциальные покупатели наблюдают механизмы в работе и обмениваются с менеджерами своими впечатлениями. Другой метод — создание групп потребителей, которые делятся своим опытом. Предоставлять информацию о новинках важным клиентам также полезно — они обязательно похвалятся об этом и будут передавать информацию коллегам. Устное сообщение одного потребителя другому потенциальному потребителю — мощное средство коммуникации.

6. Контекст коммуникации

Контекст коммуникации способен усилить эмоциональную ценность бренда. Премиум-брендам лучше использовать яркую, цветную рекламу, в том числе в высокосексальных журналах. Компания ABV сообщает о своем силовом оборудовании и автоматических технологиях посредством рекламных плакатов в международных аэропортах. Средства массовой информации часто вызывают у потребителей разные ассоциации, и это тоже следует учитывать. Международный производитель пива InBev позиционирует в США свой ведущий бренд «Stella Artois» как продукт премиум-класса под лозунгом «Совершенство имеет свою цену» с помощью рекламы в СМИ и на плакатах. Как

нишет «Brandweek», онтовики убедили InBev не нортить имидж бренда телевизионной рекламой. В Великобритании «Stella Artois» ассоциируется с теннисными турнирами высшего класса, поскольку InBev спонсирует их с 1979 г.

Ford позаботилась о привлечении к рекламированию новых автомобилей и спортивных моделей звездных знаменитостей, что способствовало повышению спроса.

7. Язык цвета

Цвет подразумевает те или иные отличительные особенности товара. Резкие цвета требуют внимания. Спокойные — предполагают доверие. В таблице 11.2 показано, как дискаунтные авиакомпании, такие как Air Berlin, Bmibaby, EasyJet, Germanwings, Jet2, Air Polonia, Ryanair, Wizz Air, а также еще 20 других по всей Европе, продают билеты на свои рейсы подобно рыночным торговцам, раскрашивая свои самолеты в яркие цвета — красный, оранжевый и ядовито-зеленый.

Таблица 11.2. Дискаунтные авиакомпании, яркие цвета

EasyJet	Оранжевые надписи, оранжевый хвост самолета
Ryanair	Ярко-желтая полоса между синим и белым
JET2	Ярко-красная надпись JET
Air Berlin	Большие красные буквы
Wizz Air	Розово-фиолетовый самолет
Air Polonia	Хвост и двигатели оранжевого и синего цветов
Bmibaby	Надпись красными буквами Baby
Germanwings	Фиолетовый цвет

В отличие от них ведущие авиакомпании British Airways и Lufthansa используют белые самолеты со спокойным синим цветом в нижней части. Даже внешним видом своих самолетов British Airways говорит о надежности и качестве.

Скромная уверенность в своих силах видна и в ее печатной рекламе. Заголовком рекламы рейсов во французскую Ниццу «Nice and Nicer» («Приятный и очень приятный») British Airways подчеркивает выгоды своего предложения. Она четко указывает, что речь идет о цене на билеты туда и обратно, сразу же дискредитируя предложения билетов в один конец менее надежных компаний. Кроме того, поскольку, как известно British Airways, но выходным дополнительные расходы на двух-

часовую поездку до дальнего аэропорта могут значительно снизить удовольствие от низких цен, все ее рейсы отправляются из центральных аэропортов. Воспоминания о неудобстве полета иногда сохраняются дольше, чем о скидках на билеты. Поэтому рейсы British Airways совершаются часто и в удобные часы, места бронируются заранее, в полете предлагаются закуски и напитки.

8. Звук и запах качества

Клиенты готовы платить больше, когда получают сигналы о качестве от своих органов чувств. Например, Volvo уделяет большое внимание тому, как водитель не включает разные устройства и следит за работой автомобиля. Уверенные и убедительные «щелчки» оставляют впечатление надежности конструкции. Запах кожи при открытии коробки с обувью, аромат свежескошенной травы в магазине садового инвентаря — все это помогает повысить продажи.

Такой метод можно использовать не только на потребительском рынке. Производители промышленных чистящих средств добавляют в них аромат хвои или лимона для положительного психологического восприятия. Плавное движение стрелок на индикаторах и краска приятных оттенков придают механизмам дополнительное очарование.

9. Театр цен

И наконец, процессу ценообразования часто придается форма зрелища, которое выделяет бренд среди других. Например, рестораны «Yo Sushi» используют цены как театральный элемент: тарелки пяти разных цветов указывают на уровень цен — от дешевых синих до дорогих фиолетовых. Цифровые панели отображают изменения цен в течение дня, а основатель этой ресторанной сети Саймон Вудрофф (Simon Woodroffe) обещает клиентам из деловых районов вскоре ввести в оборот «фьючерсы суши».

Wisdom Health Lab, магазин здоровой пищи в Эрли-Бич (Квинсленд, Австралия), предлагает завтрак по фиксированной цене. Его стоимость равна 7,75 дол., если клиент приходит в 7:45, а в дальнейшем цена увеличивается на 25 центов каждые 15 минут. Цена зависит от времени — забавный способ поощрять людей вставать раньше по утрам! А когда проснетесь вы?

Неопределенность счета — как можно все испортить

Итак, убедить посетителей тратить больше можно, но при этом остается опасная зона неопределенности, связанная со счетом за покупки и услуги. Счет — сам по себе средство коммуникации. Как таковой, он должен усиливать впечатление о качестве и ценности, которую поставщик так старался увеличить, но часто это не происходит. Недостаточное внимание к счетам наблюдается как на потребительском, так и на промышленных рынках. Для многих клиентов телекоммуникационных компаний ежемесячный счет остается единственным постоянным каналом контактов с провайдером. И он же является источником большинства жалоб. Джефф Найрн (Geoff Nairn) в «Financial Times» (2004) рассказал об американской телефонной компании Verizon, которая недавно сменила дизайн своих счетов, чтобы сделать их более понятными для 30 млн клиентов. Старые счета стали слишком сложными. В Великобритании первые клиенты сети мобильной связи третьего поколения — сети 3 (Three) — жаловались на то, что не понимают счета. В итоге оператор сети был вынужден перейти к более простым тарифам.

Хуже запутанности — неточность. Как признала AT&T, несколько лет назад ее система составления счетов допускала ошибки на 15%. Новые методы значительно улучшили положение дел. Ошибки в составлении счетов могут задержать платежи и нанести ущерб репутации бренда премиум-класса. Цифры счетов должны быть точными, а сами они — простыми и понятными для клиентов.

Практический совет. Проверьте свои счета на точность, ясность и доступность для понимания. Ответьте на вопрос: насколько ваши счета отражают и поддерживают ценности вашего бренда?

Наберитесь смелости и объявите о повышении цен

Компании неохотно объявляют о повышении цен по трем причинам. Потребители вправе возмутиться и даже сократить покупки; персонал обычно с неудовольствием воспринимает необходимость соответствующих разъяснений покупателям; вся акция может получить неблагоприятное освещение в средствах массовой информации. Но с точки зрения прибыли успешное увеличение цен ча-

сто бывает более эффективным, чем все другие средства. Так каковы же золотые правила успеха и наилучшая практика?

1. **Поймите своих клиентов.** Как их платежеспособность изменилась со временем? Какие факторы влияют на их готовность платить? Высокий спрос и положительное восприятие облегчают процесс новышения цен. Аналогичный эффект имеет также помощь клиентам (когда они новышают цены на свои товары) в урегулировании проблем с их собственными покупателями. Пусть ваши клиенты отождествят свой успех с вашим.
2. **Обычай и практика.** Если лидер рынка новышает свои цены, следуйте его примеру. Компании, регулярно наращивающие цены и объявляющие об этом заранее, находятся в более выгодном положении по сравнению с компаниями, которые поднимают цены от случая к случаю. В связи с замедлением темпов инфляции в последние годы стало труднее проводить регулярные увеличения цен. Однако компаниям, последовательно придерживающимся выбранной стратегии, делать это легче.
3. **Выберите наилучшее время.** Посмотрите на «календарь» своих потребителей: новышение цен в конце их финансового года, скорее всего, будет воспринято более негативно, если оно вызовет уменьшение ожидаемой прибыли. Изучите, на какое время приходится пик продаж. Провести увеличение цен легче, когда спрос на рынке новышается.
4. **Тестирование рынка.** На промышленных рынках труднее определить правильный масштаб повышения цен. Возможно, продавцы будут осторожными из страха потерять свои бонусы. Потребители начнут высказывать угрозы. Кто знает, что лучше или хуже? Ответ даст исследование рынка. Не стоит узнавать мнение покупателей — оно и так известно! Лучше отобрать шесть — десять основных потребителей рынка, достаточно крупных, для того чтобы быть репрезентативными, но в то же время не слишком крупных, чтобы представлять угрозу для успеха компании. Исследование подразумевает подготовку и проведение переговоров о новышении цен с этими потребителями. Исход переговоров определяет стратегию в отношении остальных клиентов.
5. **Проявите научный и индивидуальный подходы.** Если потребители получают достаточно большую с их точки зрения ценность, смело поднимайте цены. Если ценность и преимущества

вашей продукции для потребителей не столь высоки, делайте это осторожно. Поделите потребителей на сегменты и увеличьте доходы от торговой наценки за счет менее чувствительных к цене клиентов. Одновременно повышайте объем продаж более чувствительным к цене потребителям, снижая для них цену. Не допускайте обмена между этими двумя потребительскими сегментами. Резкий рост цен для всех будет плохим шагом. Умное ценообразование должно учитывать разницу в ценности товаров или услуг для разных потребителей.

6. **Сократите затраты, прежде чем увеличивать цены.** Клэр Мерфи цитирует в «Marketing Magazine» (2005) слова Джона Зилли (John Zeally), управляющего консалтинговой компании Accenture, занимающегося сбытом потребительских товаров в Европе: «Производители, которые смогли продемонстрировать розничным торговцам, что многое сделали для сокращения расходов, получают награду в виде их большей готовности принять повышение цен».
7. **Продemonстрируйте преимущества, связанные с ростом цены.** Приурочьте этот шаг к появлению новых преимуществ или дайте обещание инвестировать полученные таким путем средства в улучшение качества товаров или услуг для потребителей. Данная стратегия выглядит лучше, чем простое повышение цены товара, стоившего вчера дешевле.
8. **Опасность «привязки» цены товара к цене на сырье.** В 2005 г. цены на сталь, титан и другие материалы выросли в результате повышения спроса на них в быстро развивающемся Китае. Соблазнительно было бы объяснить потребителям повышение своей цены ростом расходов на перечисленные материалы. Соблазнительно, но неправильно. Динамика рыночных цен постоянно меняется. Вполне вероятно, в будущем спрос на материалы и цены на них понизятся. Ценообразование должно восприниматься как отражение ценности товара на рынке, а не как сумма расходов на производство. Цены должны ориентироваться на рынок, а не на затраты.

Не дайте конкурентам воспользоваться преимуществом. Если увеличение расходов затрагивает и их деятельность, объясните клиентам, что конкурентам тоже придется повышать цены, иначе их продукция станет менее качественной.

9. **Постарайтесь найти поддержку не только у покупателя.** Если последний твердо стоит на своем и не соглашается на повышение

ние цены, ищите другие возможности сбыта. Так, компания Philips успешно предложила свои промышленные осветительные приборы менеджерам по трудовым ресурсам, доказав, насколько новые лампы дневного света удобнее для рабочих. Ранее данное предложение отклонили в отделе снабжения компании-потребителя, руководители которого стремились сохранить уровень производственных расходов.

В случае с производителями молочных товаров в Великобритании упрямые закупщики из супермаркетов отказывались приобретать молоко по новой цене. Тогда фермеры решили обратиться к более высоким структурам компании Tesco, в частности к генеральному директору и акционерам. В пятницу 13 июня 2003 г. они устроили акцию протеста перед отелем «Роял-Ланкастер», где проходило ежегодное собрание акционеров. На плакатах было написано: «Доходы для Tesco, расходы для фермеров», «Кому это выгодно?», «Фермерам заплатили 9 пенсов за фунт, покупатели платят...», «Из-за дешевизны продуктов питания ежедневно разоряется 11 фермеров, 1 заканчивает самоубийством». Вместо лозунга Tesco «Каждая мелочь помогает» они предложили лозунг «Tesco каждая мелочь вредит». Эта и другие акции протеста со временем привлекли внимание общественности. Мэгги Урри (Maggie Urry) в «Financial Times» (2005) привела слова Билли Кина (Billy Keane), финансового директора Robert Wiseman Dairies. По его мнению, фермеры, обратившиеся к супермаркетам с просьбой повысить цены, как оказалось, «стучались в открытые двери». Супермаркеты, опасаясь вреда от негативной рекламы, решили, что будет продуктивнее немного надавить на поставщиков.

10. **Будьте уверенными в себе.** Многие компании стараются сокращать до минимума сообщения о повышении цен. Как они надеются, анонимное упоминание в прессе уменьшит риск и сопротивление. Согласно противоположной точке зрения, лучше всего действует прямое сообщение, которое делает важное руководящее лицо. Если о повышении говорится честно и открыто, то в этом есть свое преимущество, при условии достаточного освещения причин данного шага. Открытое поведение вынуждает конкурентов по достоинству оценить ваше решение и поступить так же.

М. Марн, Э. В. Регнер и К. К. Завада рекомендуют подкреплять сообщения о повышении цен с помощью хорошо продуман-

манного и структурированного плана. Начать можно с внутренних брифингов. Затем организовать встречи с потребителями, чтобы ознакомить их с положением дел в вашем бизнесе. Одновременно целесообразно опубликовать статью в журнале, посвященную трендам и структурам на вашем рынке. Затем разместить на веб-сайте информацию об общих ценовых тенденциях. О точной дате новышения с объяснением причин следует известить в формальном письме. Нельзя забывать и об аналитиках, которые помогут вам распространить эту новость в деловых кругах. Наконец, подробное сообщение о новышении конкретных цен и прайс-лист надо разместить на сайте.

Если потребители намерены торговаться и не совершают покупку, пока не добьются для себя выгодных условий, то, возможно, виной тому вовсе не высокие цены. Вероятно, потребители привыкли к такому поведению, поскольку оно всегда вознаграждало их. В таком случае важно восстановить целостность цен. От некоторых сделок придется отказаться, чтобы продемонстрировать, что цена останется неизменной и впредь. В краткосрочной перспективе данная тактика может быть сопряжена с дополнительными расходами, но в долгосрочной она принесет прибыль.

И наконец, даже при заключении долгосрочных контрактов вы вправе выступать с сообщениями о ценах. Например, информация о вашем намерении не повышать цены может сыграть хорошую роль и привлечь внимание к договорной цене. Компания Scottish Power разослала своим потребителям письма, извещающие о сохранении своих цен, когда ее конкурент их новысил. Письма преследовали цель напомнить потребителям о правильном выборе продавца. Частью ценового сообщения является подтверждение намерения поддерживать долгосрочные отношения.

Как повысить оплату без формального повышения цены

В некоторых отраслях с агрессивными конкурентами и на рынках с влиятельными потребителями бывает крайне трудно провести новышение цен. Лучше сразу согласиться с неоптимистичным прогнозом и обратиться к иной тактике. Конкуренция на рынке вина в Великобритании крайне высока, и дополнительное давление на

цены здесь оказывают магазины, не имеющие лицензию на продажу вина, и супермаркеты. Majestic Wine Warehouse год за годом наращивает прибыль не за счет новышения цен, а убеждая потребителей приобретать более качественные вина. В 2005 г. средняя цена за бутылку у этой компании поднялась с 5,40 до 5,51 ф. ст. Умное ценообразование подразумевает рост поступлений от продаж без формального увеличения цен.

Добиться такого можно несколькими способами:

- 1) нересмотреть структуру скидок;
- 2) исправить шкалу скидок, добавив промежуточные варианты, — почему шаг скидок должен составлять именно 5% ?;
- 3) сократить расходы на продвижение продукта;
- 4) новысить минимальное количество заказа;
- 5) новысить плату за доставку;
- 6) усовершенствовать систему технической поддержки и онлату за ремонт;
- 7) ввести нлату за установку;
- 8) взимать нлату за проверку и выдачу сертификатов качества;
- 9) применять стандартную нлату только при доставке в стандартные сроки, увеличить нлату за срочную доставку;
- 10) ввести нлату для потребителей, нользующихся линией поддержки, нерейти на телефонные линии с более высокой онлатой;
- 11) приучить потребителей нользоваться версиями продукта высшего класса;
- 12) расширить производство наименований продукции с высокой нормой прибыли, чтобы она всегда была в наличии в каналах распределения и чтобы дефицит на складах случался только с низконрибыльными товарами. Так можно убедить клиентов нокунать дорогие изделия;
- 13) договориться о штрафах за несвоевременную доставку и надбавках за срочную. Затем надо стараться вынолнять доставку с онережением графика;
- 14) связать контракты с уровнем экономической активности в отрасли, чтобы подъем номогал увеличить цены;
- 15) тщательно изучить процесс покупки и выявить, при каком уровне ваших цен нокунатели начинают сравнивать их с ценами конкурентов. Создать ценовые структуры и шкалу скидок в свою пользу. Например, включить скидку за предвари-

тельную оплату в нормальную шкалу скидок (чтобы сравнение цен было в свою пользу) и добавить штрафы за просроченный платеж (когда сравнение не производится).

Опасности снижения цен

Новышение цен обычно считается плохой новостью, а снижение цен нравится всем. Однако это не всегда так, считают руководители сети наборов J. D. Wetherspoons. Всегда за снижением цен на ниво в супермаркетах J. D. Wetherspoons уменьшила свои цены в барах. Но если акция супермаркетов вызвала одобрение со стороны общественности, то сеть наборов стали ругать за то, что она снаивает своих посетителей! Получается, когда цены меняются, важно научиться управлять сообщениями об этом в свою пользу.

Краткое изложение главы

- Девять вариантов ответа на вопрос «Зачем платить больше?»:
 - прямо сообщайте о качестве товара;
 - подчеркните риски, убедите в своей надежности;
 - скажите, что вы предлагаете взамен;
 - покажите различные ценовые уровни, чтобы у покупателей был выбор;
 - поощряйте устную рекламу со стороны покупателей — они лучше вас убедят других платить больше;
 - создайте подходящий контекст для сообщения о ценах.
 - используйте цветовые ассоциации;
 - подчеркните качество своей продукции звуком, запахом и другими чувственными ощущениями;
 - представьте ценообразование как театральное зрелище и развлечение.
- Необходимо разработать точную систему составления счетов, понятных для потребителей.
- Десять правил сообщения о новышении цен.

- Как увеличить оплату, не меняя цену, — 14 способов подпаять доходность.

Вопросы к вашим менеджерам

- Как нам скомбинировать материальные и эмоциональные факторы, чтобы мотивировать потребителей платить больше?
- Опасная зона сомнений — удовлетворены ли мы своей системой составления счетов? Насколько наши счета точны, просты и понятны?
- Существует ряд удачных способов сообщить о повышении цен — сколько из них мы используем?
- Как можно увеличить оплату наших товаров без формального повышения цен?

Литература для дополнительного чтения

- Beirne M., Hein K.* InBev chases US market with huge war chest // *Brahdweek*. 2004, December 6.
- Blythman J.* *Shopped: the Shocking Power of British Supermarkets*. London: Harper Perennial, 2005.
- Braun. Mode of access: www.orabl.com/findit/power.asp (steps of quality in Braun toothbrushes).
- Budden R.* Now even mortgage lenders have an answer for everything // *Financial Times*. 2005, June 18.
- Cohen A.* Real ale and rooftop pools can make your trip worthwhile — extras to look for in an hotel // *The Times*. 2005, June 27.
- Monkey business sense — monkeys show the same irrational aversion to risks as humans // *The Economist*. 2005, June 25.
- Howze J.* Tried and tested: Heinz souped up new soops. Mode of access: i.village.co.uk/food.
- Lawrence F.* Heinz gives soup a healthier recipe // *Guardian*. 2004, August 26.
- Marketing Society Awards for Excellence // *Marketing Magazine*. 2005, June.
- Marn M., Roegner E.V., Zawada C.C.* *The Price Advantage*. Hoboken, NJ: Wiley, 2004.
- Murphy C.* Rising costs? Please pass it on // *Marketing Magazine*. 2005, March.

- Nagle T. T., Cressman G. E.* Don't just set prices, manage them // *Marketing Management*. 2002, November/December.
- Nairn G.* Nimble billing for launch of services // *Financial Times*. 2004, April 14.
- Rao A., Bergen M. E., Davis S.* How to fight a price war // *Harvard Business Review*. 2000, March.
- Urry M.* Rise in milk prices eases pressure on farmers // *Financial Times*. 2005, April 18.
- Winkler J.* Pricing for Results. London: Heinemann, 1983.
- Young R.* Heinz cans its soup for healthy variety // *The Times*. 2004, August 26.

Часть

Успех ценообразования и итоги деятельности

Глава 12. Успех ценообразования — поддержание дисциплины, измерение результатов	189
Глава 13. Умное ценообразование — пятиступенчатая версия	203
Глава 14. Последнее слово о ценах	207

Успех ценообразования — поддержание дисциплины, измерение результатов

Более высокие цены (и более ощутимые скидки)

Для успешного ценообразования, помимо прочего, необходимо, чтобы все, кто принимают решение о ценах, придерживались общей стратегии. Часто бывает так, что у разных участников процесса ценообразования имеются свои цели и желания. Например, высшее руководство — директор-распорядитель и финансовый директор — относятся к соответствующей работе вовсе не так, как, скажем, специалист по переговорам или бренд-менеджер.

Высшие руководители стремятся отражать в цене доходы и надежды на прибыль. Они анализируют уровень инфляции и прогнозы экономистов компании, а также следят за изменением стоимости сырья и рабочей силы. Стараются оправдать ожидания акционеров, топ-менеджеры заботятся об увеличении прибыли. Как правило, они больше доверяют неопровержимым фактам, таким как цены на сырье или текущие цены конкурентов, чем трудноуловимым соображениям, касающимся желания или нежелания потребителей платить больше. Но этой причине топ-менеджеры обычно склоны к завышению цен.

Отдел продаж, напротив, сосредоточивает внимание на выполнении краткосрочных задач по увеличению объема продаж или доли в цепях основных потребителей. Специалисты отдела воспринимают цены как средство достижения успеха в бизнесе. Для стимулирования сбыта используются гибкие цены, что позволяет выполнять краткосрочные задачи в области продаж. В своей повседневной деятельности эти специалисты постоянно сталкиваются с потребителями. Отдел снабжения отвергает аргументы о ка-

честве закупаемой продукции, оспаривая повышение цен на нее, требует скидок и угрожает сместить поставщика. По этой причине продавцы с пессимизмом воспринимают цели ценообразования.

Менеджеры по маркетингу и бренд-менеджеры изучают в первую очередь стратегию конкурентов и ищут возможности воспользоваться мнением потребителей с целью повысить популярность своего бренда. Их рекомендации, основанные на не слишком четких и ясных соображениях, могут показаться непоследовательными, учитывая такие факты, как увеличение затрат на сырье и упрямство покупателей во время переговоров. По-видимому, специалисты по маркетингу сейчас меньше влияют на процесс ценообразования, чем в 1990-х годах. Фактически основная тяжесть принятия решений по ценам сейчас лежит на подразделениях, ведающих вопросами финансов и продаж.

Так что же происходит, когда желание менеджеров увеличить прибыль вступает в конфликт со стремлением отдела продаж заключить сделку? «Мы хотим увеличить цены» против «мы не можем позволить ценам расти». Роберт Дж. Долан и Германн Саймон в книге «Power Pricing» («Эффективное ценообразование») описывают ситуацию, когда цены в прайс-листе растут... но вместе с ними растут и скидки! Речь идет о химической компании, цены которой за четыре года поднялись на 22%. В то же время отдел продаж увеличил уровень существующих скидок и ввел дополнительные. В итоге реальный рост цен составил всего лишь 3,5%, т. е. основную часть повышения цен «съели» скидки.

Отсюда можно сделать следующие выводы:

- 1) процесс принятия и установления цен должен быть скоординированным;
- 2) для достижения практических результатов необходимо соблюдать дисциплину в области цен;
- 3) измерять цены лучше по основе фактических, а не указанных в прайс-листе цен.

Для начала рассмотрим координацию действий участников процесса ценообразования, затем — управление скидками, а под конец опишем меры измерения успеха.

Координация процесса ценообразования

В процессе ценообразования должны принимать участие высшее руководство, а также три функциональных отдела — финансов, продаж и маркетинга. Степень участия каждой стороны варьиру-

ется от возможности высказать свою точку зрения любым способом до права приятия окончательного решения. Роль сторон различается в конкретных компаниях и ситуациях. Если рынок спокойный и обстановка на нем меняется медленно, то имеется время для коллективного обсуждения. Когда требуется срочное решение, например во время ценовой войны, предпочтительнее авторитарный подход.

Р. Дж. Долап и Г. Саймон выделяют три сценария функциональной координации, используемые на практике.

- *Внутренние переговоры.* Отделы финансов и продаж определяют свои позиции по ценам, затем их представители встречаются для обмена мнениями и выработки согласованного решения, которое затем они представляют высшему руководству. В ходе анализа и дальнейшего обсуждения этого решения нужно выявить все существенные моменты. В конце концов необходимо выработать стратегию, с которой согласятся все заинтересованные стороны. Однако данный подход чреват политической игрой.
- *Многофункциональные команды.* Организуется команда из представителей разных отделов, которая вырабатывает единое предложение. Такой подход базируется на объединении усилий и предполагает меньше конфликтных ситуаций. Однако в данном случае мнениям конкретных отделов уделяется меньше внимания. Кроме того, на координацию может потребоваться достаточно много времени.
- *Менеджер по ценам или особый специалист, отчитывающийся перед высшим руководством.* Этот подход применяют в разных отраслях, однако его успех зависит от знаний специалиста и доверия к нему. Возможны проблемы с руководителями отделов финансов и продаж.

На промышленных рынках ценообразованием иногда занимается особый комитет, включающий до десяти членов. Исследование Ричарда Лансиони (Richard Lancioni), проведенное в 2005 г., показало, что такой метод используют 68% промышленных компаний. Как он выяснил, функции комитетов по ценам различаются от компании к компании, но обычно они отвечают за разработку стратегий ценообразования (58%), их исполнение (88%), а также за выявление рыночных угроз и меры противостояния этим угрозам (87%). Реже комитеты определяют ценовые стратегии для новой продукции (27%) и программы продаж (12%).

М. Марп, Э. В. Регпер и К. К. Завада постоянно рекомендуют включать в каждое бизнес-подразделение компании специа-

листа по ценообразованию. Он может возглавлять отдельную группу по цепам. Но мпению исследователей, роль такой группы заключается в том, чтобы сделать ценообразование прозрачным и изыскивать способы улучшения соответствующей стратегии.

Практический совет. Для выработки единого подхода необходимо координировать усилия.

Что делать с продавцами?

На промышленных рынках покупатели порой не соглашаются с фиксированными цепами и падеются на переговоры. Характер переговоров зависит от потребностей покупателей. По логике, вести эти переговоры должны продавцы или торговые представители. Они лучше всех знают об относительных преимуществах предлагаемых товаров или услуг и представляют себе их цепность для покупателя. Это помогает им реализовать максимальную цепность. Кроме того, в этом случае можно быстро договориться о скидках с учетом сложившейся рыночной ситуации. Все это неплохо. Переговоры позволяют эффективно использовать время; клиенты убеждаются в том, что к их мпению прислушиваются, да и у продавцов появляется чувство ответственности. Но не следует забывать о четырех опасностях.

1. Успех продавцов зависит от того, удастся ли им договориться с покупателем об условиях продажи, а потому у них возникает соблазн гарантировать заключение сделки за счет низкой цены. М. С. Содхи и Н. С. Содхи (M. S. Sodhi, N. S. Sodhi) в своей статье в «Harvard Business Review» (2005) приводят пример, как торговые представители компании по производству промышленного оборудования, которым было поручено заключить договор на 81 тыс. дол., снизив цену, договорились с покупателем на 75 тыс. дол.
2. Продавцы часто переоценивают чувствительность клиентов к цепам. Фирмы, подразделяющие своих потребителей в зависимости от того, делают ли они покупки исходя из цены, из качества или из престижности товара, признают, что их торговые представители относят многих клиентов к более низкой категории, чем следовало.
3. Разные продавцы могут договориться о разных ценах на одну и ту же продукцию. Из-за увеличивающейся прозрачности цен отдельных продавцов или в связи с переходом клиентов к другим поставщикам о разнице в ценах становится известно всем,

и общий уровень цен, как правило, снижается. Особую опасность представляют поглощения одних компаний другими. Если одна компания-клиент поглощает другую, более мелкую компанию-клиента, которой предоставлялись скидки с цены, то первая вправе потребовать пересмотра условий соглашения с поставщиком.

4. Продавцы не всегда знают о том, с какими внутренними затратами связаны цены, о которых они договариваются. Между тем издержки производства могут отрицательно влиять на форму прибыли.

Торговые представители редко обладают полной независимостью и уполномочены вести переговоры в определенных рамках. Надлежащий масштаб их прав зависит от сложности бизнеса, наличия разных групп потребителей, а также от знаний и опыта продавцов. Если по поводу условий продажи есть ограничения, то необходимо регулярно обсуждать с продавцами предполагаемые скидки, стоимость и объем продаж при определенных ценах. Часто предполагается, что крупные покупатели получают лучшие условия поставки товара. Следует обсудить и исключения из данного правила.

На рисунке 12.1 потребители, расположенные выше пунктирной линии, получили более выгодные условия, чем те, которые оправданы объемом их закупок. Нужно проанализировать причины выбора данных скидок. Относятся ли такие потребители к конкретному сегменту? Насколько велика вероятность, что об условиях договоров с ними станет известно большинству клиентов? Как объяснить эти условия другим потребителям? В связи с чем стали применять стратегию скидок?

Потребители, расположенные ниже сплошной линии, получили менее выгодные условия из-за объема их закупок. Насколько велик риск того, что они откажутся от сотрудничества с вами, узнав о таком перекосе?

Практический совет. Составьте свой график, показывающий соотношение скидок и объема продаж, и проанализируйте случаи, когда потребители получали выгоды, выходящие за ожидаемые пределы.

На практике проверка применяемых скидок обычно приводит к ужесточению контроля. Делегирование меньшего объема полномочий торговым представителям, как правило, приводит к росту прибыльности. М. С. Содхи и Н. С. Содхи описывают результаты исследования, которое проводилось на примере международного



Рисунок 12.1. Соотношение между размером скидок и объемом продаж

производителя промышленного оборудования. При сделках на сумму 100—150 тыс. дол. на определенном рынке торговые представители имели право предоставлять скидки в размере до 30% цены. Для большей скидки им нужно было получить разрешение аналитика по ценам, который проверял принципы ценообразования на данную продукцию, исследовал ситуацию в регионе и мог санкционировать скидку до 35%. Для скидки до 40% нужно было подписать меморандум по ценам. Решение о более высоких скидках принималось только на уровне высшего руководства. Благодаря четким принципам установления цены и уровня ответственности, процесс переговоров проходил быстро. Было проведено повышение цен в прайс-листе, и это в полной мере отразилось на конечных результатах — ежегодные доходы выросли на 5,8 млн дол. Успеху во многом способствовал жесткий контроль ценообразования.

Практический совет. Сократите масштаб ответственности торговых представителей для получения большей прибыли.

Продавцы, работающие за комиссионные, крайне заинтересованы в заключении сделки. Если комиссионное вознаграждение

зависит от объема продаж, то это поощряет продавцов снижать цены — так легче договориться с покупателем! Большинство фирм привязывают комиссионные к объему продаж, поскольку соответствующие цифры доступны, а расчеты просты. Но гораздо эффективнее поощрять продавцов за их вклад в прибыль. На практике измерить его довольно сложно — информация менее доступна, дополнительные факторы снижают точность вычислений, частично разглашаются конфиденциальные сведения о форме прибыли.

Т. Нэгл и Р. К. Холден в книге «The Strategy and Tactics of Pricing» (2002) предлагают устанавливать продавцам в качестве цели ориентировочные цены. Если они заключают сделку по цене выше ориентировочной, то уровень их вознаграждения увеличивается; если по более низкой цене, то, соответственно, они получают меньше.

Практический совет. Пересмотрите меры, стимулирующие продавцов, и постарайтесь награждать их за дополнительную прибыль.

Итак, три лучших способа получить прибыль от продаж с помощью тех, кто уполномочен вести переговоры о скидках, — это правильное представление о реальных скидках, контролируемые уровни ответственности и стимулы, зависящие от вклада в прибыль компании.

Как поддерживать ценовую дисциплину

На потребительских рынках существует соблазн понижать цены с целью продвижения продукции. Покупатели реагируют на такие действия. Каналы сбыта поощряют скидки и ценовую рекламу для повышения интереса к своим торговым точкам. Таким образом, производителей брендовых товаров подталкивают к рекламнопропагандистским действиям. Но прежде чем приступать к ним, необходимо принять во внимание два фактора: эластичность цен, или способность расширять продажи (будут ли люди покупать больше, если цены упадут?), и репутация бренда. Если внимательно проанализировать их, то количество случаев, когда из-за скидок теряется целостность, удастся уменьшить.

Как утверждают консультанты из агентства McKinsey К. К. С. Дэви, А. Чайлдс и С. Дж. Карлотти (K. K. S. Davey, A. Childs, S. J. Carlotti) в статье, опубликованной в 1998 г., бренд с высокой репутацией в развивающейся сфере бизнеса, например, ведущего производителя закусок, может ставить себе широкие ценовые рамки. Это подразу-

мекает, что обычная высокая цена, отражающая его качество и репутацию, иногда может опускаться с целью привлечь новых покупателей. Если репутация бренда А высока, то покупатели бренда Б будут охотно приобретать его со скидками, но покупатели бренда А не поступят так же при скидках на бренд Б, репутация которого ниже.

Вместе с тем бренду в развивающейся сфере бизнеса с худшей репутацией, такому как бренд Б, лучше придерживаться средних цен и скидок и работать в более узком ценовом диапазоне.

На медленно расширяемом рынке брендам с хорошей репутацией, например, ведущих производителей туалетной бумаги или стиральных порошков, также необходимо придерживаться узкого ценового диапазона. Скидки следует использовать осторожно, поскольку они не привлекут новых потребителей, а просто приведут к отсрочке покупок.

Практический совет. Определите, насколько можно расширить продажи вашего бренда и насколько высока его репутация. Затем решите, какой диапазон цен будет идеальным.

Предотвратите утечку доходов

Неконтролируемые или пепужные скидки часто являются лишь формой утечки доходов. Кроме того, они передают инициативу из рук продавца в руки покупателя. Вспомните об увеличивающемся влиянии европейских супермаркетов, которые все чаще требуют скидок от поставщиков. Журналист Джоанна Блитман (Joanna Blythman), исследуя в своей книге «Shopped: the Shocking Power of British Supermarkets» («Лишние свободы: Ужасающая сила британских супермаркетов») (2005) сбыт продуктов питания, приводит многочисленные примеры, когда супермаркеты добиваются выгодных условий, давая в обмен следующие обещания:

- ввести поставщика в список;
- предоставить товарам лучшее место на витрине;
- увеличить ассортимент или объем закупок;
- рекламировать товар;
- возместить предоставленные скидки, если объем продаж не достиг запланированного уровня;
- оплатить выбракованный товар;
- взять на себя расходы за переработанный товар;
- пожертвовать на реконструкцию супермаркета.

Если учитывать только средние скидки и суммы в счетах, то пельзя представить себе полпый объем всех расходов продавца. Копсультапты из McKinsey, Майкл Марп и Роберт Росьелло (M. Marn, R. Rosiello) в своей статье, опубликованпой в 1992 г., пазывали этот эффект «водопад кармаппых цеп».

Цепа, указанная в счете, образуется из долларовой цепи, указанпой в прайс-листе, скидок за объем и копкуреппых скидок. Именпо исходя из этой цепи организации обычно оцепивают успех сделки. Как мы видели, в дальнейшем следует также припять во впимание и другие выгоды покупателям: изменение условий оплаты, ежегодная скидка за объем закупок, содействие впе сделки, скидки на совместную рекламу и т. д. Копечная чистая цепа и пазывается «кармаппая цепа».

В примерах, приводимых М. Марпом и Р. Росьелло, «кармаппая цепа» на 16,7% ниже цепи по счету за партию потребительских товаров, а при продаже сырья для химической компании и осветительных приборов — соответственно на 17,7 и 28,9% ниже цепи по счету. Правильно оцепить сделку можно только на основе «кармаппой цепи». Но система отчетности скрывает цифры, касающиеся копкретного потребителя, в общем бюджете: совместные рекламные расходы часто включаются в совокупные затраты на рекламу, а цепи на непредвиденные транспортные расходы для одного потребителя теряются среди других расходов на транспорт. Такие скрытые расходы пужно выявлять, чтобы определить реальную порму прибыли.

Практический совет. Рассчитайте точную «кармаппую цепу», определив расходы на каждого потребителя и классифицировав их так, чтобы можно было увидеть прибыль, полученную от отдельных клиентов. Результатом, вероятно, станет решение об увеличении активности в сегментах с высокой пормой прибыли и сокращении операций или полный отказ от сотрудничества с потребителями, которые дают низкую порму прибыли.

Когда «стратегический» на самом деле означает «убыточный»

Расчет «кармаппой цепи» часто позволяет обнаружить, что некоторые клиенты доставляют гораздо больше расходов, чем прибыли. Обычно это те, кто вел длительные переговоры, настаивая на низких ценах и значительных скидках, дополнительной поддержке, немедленной доставке и специальных предложениях. Условия

оплаты также устанавливаются в пользу таких клиентов. Мы называем их «стратегические потребители» и утверждаем: они помогают поддерживать наш статус, служат ориентиром для других потребителей, влияя на их мнение. Профессор Роберт Дж. Долап в своей статье, опубликованной в «Harvard Business Review» (1995), называет их «опасные стратегические» клиенты. На самом деле «стратегический» в данном контексте — это эвфемизм от «убыточный». Насколько умно поступают продавцы, которые делают скидки для крупных покупателей за счет мелких? Ответ может быть разным — «да» или «нет», но в любом случае обязательно стоит задать этот вопрос.

Практический совет. Подумайте, так ли вам необходимо иметь дело со «стратегическими потребителями».

Как измерить успех?

Сделать это не просто. При помощи таких показателей, как рост объема продаж или увеличение рыночной доли, можно установить, правильно ли цены правильно... или очень завышены и не отражают реальной ценности товара. Динамика прибыли или доходов также покажет, установлены ли цены правильно... или они слишком высоки, из-за чего упускается возможность расширения сбыта. Так как же правильно измерить цену?

Теоретически об успешности ценообразования свидетельствует небольшой размер упущенной прибыли. Идеальная цена должна максимально приближаться к истинной ценности товара или услуги для покупателя, но оставаться чуть-чуть ниже ее, благодаря чему у покупателя создается впечатление, что он совершил выгодную покупку. Отчасти это экономика, отчасти — психология. Как экономическое, так и психологическое восприятие покупателей меняется вместе с развитием рынка, появлением новых товаров и повышением или снижением цен конкурентов. Каков же практический ответ на это?

Он состоит в исследовании поведения потребителей, которое отражает их восприятие ценности товаров.

Мой коллега, вспоминая о своем опыте финансирования инфраструктурных проектов в развивающихся странах Азии, заметил: «За все время работы мне только дважды удалось заключить сделку на первой встрече. И то в те моменты я понимал, что серьезно завысил цену!»

1. Процент реальных покупателей

Первый показатель — процент реальных покупателей («look to book» ratio). Каков удельный вес клиентов, сделавших заказ в общей численности потенциальных покупателей, запросивших информацию о ваших товарах или услугах? Сколько человек из тех, кто проходил мимо и спросил о цене, совершили покупку? Если процент реальных покупателей растет, то вполне вероятно, что цены слишком низкие. Если, напротив, данный показатель падает, то, по-видимому, цены чересчур высокие.

2. Шум или молчание

При высоких ценах потребители громко жалуются на них. Прислушайтесь к отзывам своих покупателей. Если недовольства почти нет, то, скорее всего, цены весьма низкие.

3. Процент ушедших покупателей

Третий показатель — доля клиентов, которые сменили поставщика. Какой процент прошлых покупателей не сделали заказ в этом году? Сколько реальных покупателей перешли к другим поставщикам? Если этот показатель уменьшается, то цены могут быть занижены. Если он повышается, то, вероятно, цены слишком высоки. Когда информация о потребителях недоступна (например, для розничной торговли), то следует проводить опросы среди выборочных групп потребителей, чтобы получать информацию на макроуровне.

4. Изменение доли рынка

Четвертый показатель — стабильность доли на рынке. М. С. Содхи и Н. С. Содхи описывают, как компания—производитель промышленного оборудования проводит мониторинг эффективности ценообразования с помощью ежемесячного анализа цен. Вице-президенты по маркетингу, продажам и финансам, а также их непосредственные подчиненные тщательно исследуют эффективность цен по регионам и по сделкам разного объема. В частности, они ищут способы увеличения средней рыночной стоимости сделки (что соответствует внутренним целям), уменьшения числа исключений из общих правил ценообразования и, наконец, поддержания стабильной рыночной доли. Если компания уступала часть рынка конкурентам, то, возможно, ее цены слишком высо-

ки. Если же она отвоевывала часть рынка у конкурентов, то ее цены, вероятно, очень низкие. Существует исключение из этого правила — когда ценообразование используется для расширения позиций на рынке. В таком случае показателем успеха служит стабильный рост рыночной доли.

5. Постоянные расходы на единицу продаж

Пятый показатель — уровень постоянных расходов на единицу проданного товара. К. Э. Югстер, Дж. Н. Каккар и Э. В. Регнер в статье, опубликованной в «MacKinsey Quarterly» в 2002 г., рекомендуют его как дополнительное средство оценки рынка. По их мнению, сокращение постоянных расходов на единицу продаж служит признаком слишком низких цен. И наоборот, новышение постоянных расходов на единицу продаж может говорить о завышенных ценах. С их точки зрения, отсутствие резких колебаний в ценах или объеме продаж говорит об оптимальной цене.

Трудное, но важное условие

Умное ценообразование — трудное дело, но у него есть и хорошие стороны. То, что легко для вас, легко скопируют конкуренты; если же вы научитесь чему-то трудному, то добьетесь преимущества. Тот, кто умеет закатывать рукава, вряд ли останется без последней рубашки. А закатывать рукава вам придется, учитывая большое количество разных моментов, влияющих на успех ценообразования, и необходимость тщательного и последовательного управления ими. Здесь важно следить сразу за всем, а не просто сделать правильно что-то одно.

Умное ценообразование требует времени и внимания. Вы должны иметь представление о том, как воспринимают цены потребители и что думают конкуренты, выработать четкие стратегические цели и обладать серьезными познаниями в области методики ценообразования. Нужно принимать взвешенные решения и достоверно знать, что ваша продукция соответствует премиум-цене и отражает реальную ценность для потребителей. Но самое важное для умного ценообразования — это способность понять чувства и мысли потребителей, от которых зависит их желание совершить покупку.

Краткое изложение главы

- Решения по ценам должны приниматься согласованно, с учетом мнения разных подразделений компании, иначе потенциальная прибыль от высоких цен в прайс-листе может быть нейтрализована большими скидками.
- Человеку, уполномоченному вести переговоры о сделках на межкорпоративном рынке, необходимо иметь точное представление о допустимых скидках, уровнях ответственности и стимулах за вклад в рост прибыли компании.
- На потребительских рынках ширина диапазона цен и размер скидок при продвижении продукции зависят от возможности расширения соответствующего сектора рынка и от репутации бренда.
- Оценивайте успех ценообразования на уровне «карманной цены», принимая во внимание все скидки, дополнительные условия и оговорки.
- Успех ценообразования измеряется не просто увеличением объема продаж или нормы прибыли, а комплексом различных показателей — процент реальных покупателей, доля покупателей, перешедших к другим поставщикам, сохранение рыночной доли и стабильность уровня постоянных расходов на единицу продаж.

Вопросы к вашим менеджерам

- Насколько наши менеджеры по финансам, продажам и маркетингу, а также высшее руководство едины в понимании целей ценообразования? Каков наш механизм координации действий?
- О чем говорит наша схема скидок?
- Как у нас распределяются уровни ответственности и кто принимает решение о скидках?
- Используем ли мы стимулирующие меры в отношении продавцов, которые приносят дополнительную прибыль?
- Насколько широк наш диапазон цен?
- Следим ли мы за прибыльностью сделок с отдельными потребителями на уровне «карманной цены»?
- Должны ли мы продолжать отношения с неприбыльными «стратегическими потребителями»?
- Как мы измеряем эффективность нашего ценообразования?

Литература

ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ЧТЕНИЯ

- Blythman J.* Shopped: the Shocking Power of British Supermarkets. London: Harper Perennial, 2005.
- Davey K. K. S., Childs A., Carlotti S. J.* Why your price band is wider than it should be // McKinsey Quarterly. 1998. N 3.
- Dolan R. J.* How do you know when the price is right? // Harvard Business Review. 1995, September.
- Dolan R. J., Simon H.* Power Pricing. New York, NY: The Free Press, 1996.
- Eugster C. E., Kakkar J. N., Roegner E. V.* Binding discipline to pricing // McKinsey Quarterly. 2000. N 1. See exhibit 4.
- Lancioni R. A.* A strategic approach to industrial product pricing: the pricing plan // Industrial Marketing Management. 2005. N 34.
- Marn M., Roegner E. V., Zawada C. C.* The Price Advantage. Hoboken, NJ: Wiley, 2004.
- Marn M., Rosiello R. L.* Managing Price, gaining profit // Harvard Business Review. 1992, September/October.
- Nagle T., Holden R. K.* The Strategy and Tactics of Pricing. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002. See Chapter 8 «Value-based sales and negotiation».
- Sodni M. S., Sodni N. S.* Six sigma pricing // Harvard Business Review. 2005, May.

Умное ценообразование — пятиминутная версия

Некоторые из ваших цен слишком низкие. Отдельные покупатели заплатили бы больше; в некоторых случаях есть основания установить более высокую цену. Но ни один покупатель вам в этом не признается. Хотя все они готовы подтвердить, что ваши цены чересчур высоки. Конкуренты переманивают ваших покупателей своими низкими ценами и втягивают вас в ценовые войны. Как получать прибыль в таких условиях? Ответ — умное ценообразование.

Умная цена влияет на рыночный успех сильнее всех остальных факторов. Повышение цены на 1% имеет больший эффект, чем аналогичное сокращение расходов или увеличение объема продаж. Однако, как утверждают эксперты, ценообразование часто строится на догадках, на смешении магии и лотереи.

Умные цены начинаются с осознания того, что покупатель обменивает деньги на комбинацию свойств товара (или услуги) с эмоциональными ассоциациями. Хотя все утверждают, что покупатели прежде всего ищут низкие цены, на самом деле для них важнее ценность. Чем выше преимущества товара в восприятии покупателя, тем более оправданной будет высокая цена. Существует шесть способов увеличения ценности товара для потребителей. Предложение ценности определяет набор преимуществ и цены для целевой группы потребителей. Сосредоточьтесь на целевой группе: каковы ее запросы? Что потребители могут себе позволить? Ответив на данные вопросы, вы найдете дополнительные возможности для создания новой ценности.

Умное ценообразование выявляет потенциал рынка. При плохом ценообразовании исходят из издержек, к которым добавляют норму прибыли. Но издержки — это внутреннее дело компании; основанные на них цены не отражают истинную ценность товара или услуги для данного рынка. При плохом ценообразовании также ориентируются на конкурентов, стремясь им подражать. Но в этом случае ваша продукция становится неотличимой от продукции конкурентов, не учитываются ее отличительные характеристики и уникальная ценность для потребителей.

Определить потенциал рынка нелегко. Когда покупатели слышат вопрос «Сколько вы заплатили бы за это?», они автоматически начинают торговаться и предлагают заниженные цены, не отражающие их истинного восприятия ценности товара. Проводя ценовые исследования, эксперты пытаются закамouflировать прямой вопрос с помощью таких методов, как совместный анализ и моделирование дискретного выбора. Иногда для оценки оптимального уровня цен лучше подходят реальные эксперименты с покупателями, позволяющие проследить за тем, как они соглашаются на покупку или отказываются от нее.

Умное ценообразование предполагает поиск оптимального сочетания цены и ценности. Для этого нужно понять чувствительность потребителей к цене и постараться уменьшить ее. Одни потребители обладают большей чувствительностью к цене, другие — меньшей. Средняя цена всегда ниже той, которую готовы заплатить некоторые покупатели, поэтому часть ценности теряется. Средняя цена также выше того, что могут позволить себе отдельные покупатели, поэтому теряются потенциальные продажи. Выходом является дискриминация цен, т. е. установление разных цен для разных покупателей. Сегментирование клиентов по чувствительности к цене создает дополнительные возможности для отражения в цене той ценности, которую товары имеют для потребителей.

Ценообразование способно изменить поведение покупателей в лучшую или худшую сторону. Умное ценообразование может стимулировать определенную схему поведения потребителей, например, сокращать ненужные траты, увеличивать потребление и делать новаторские покупки.

Умное ценообразование служит средством позиционирования бренда, показывая его место относительно брендов-конкурентов и отражает его отличительные особенности (такие как доступ-

ность, возможность переговоров, уверенность, эксклюзивность и др.). Крайне важно выделить свой товар по значимым характеристикам. Причем высокие цены, привязанные к ним, даже повышают объем продаж.

«Ценовые игроки» угрожают вашему бизнесу низкими ценами. Умное ценообразование советует не поддаваться на их угрозы, не атаковать с помощью снижения цен. Лучше использовать десять стратегий, направленных на увеличение ценности ваших товаров и услуг, что укрепит ваши позиции. Некоторые чувствительные к цене потребители могут отвернуться от вас. Поэтому необходимо корректировать цены для лучшей реализации ценности. Прибыль вы получите от премиум-цен, которые предусмотрены в рамках этих стратегий.

Умное ценообразование помогает выжить в ценовых войнах. Серьезное уменьшение цены имеет смысл только в редких случаях, когда на рынке существует скрытый спрос. В большинстве случаев в ходе ценовых войн разрушается ценность товаров, разоряются компании и рушатся карьеры. Избежать ценовых войн или уменьшить их разрушительную силу можно, тщательно разработав заранее план действий на случай обострения отношений с конкурентами и хорошо подготовившись к обороне. Некоторые ценовые войны можно предотвратить. Продуманные ответные шаги уменьшают влияние войн — например, неценовые решения и селективные ценовые меры. Продумайте стратегии противостояния и надейтесь на лучшее.

Установление правильной цены — процесс, состоящий из трех стадий:

- анализ потребителей, т. е. таких факторов, как воспринимаемая ценность, платежеспособность и готовность платить;
- анализ конкурентов, в том числе влияния ваших цен на соперников и на их поведение;
- анализ целей компании, а именно ее реальной и желанной роли в отрасли, целевого позиционирования на рынке и стратегий в течение жизненного цикла (высокой цены, «снятия сливок», проникновения на рынок). Наконец, проверьте, обеспечивает ли предлагаемая цена адекватную финансовую отдачу.

Количественные скидки и многомерные цены, а также ценовые структуры, учитывающие фактор времени, позволяют увеличить доходы и прибыль. Умные ценовые структуры побуждают потре-

бителей подниматься вверх по лестнице цен. Тому же самому способствуют комплексные предложения.

Умное ценообразование отвечает на вопрос «Зачем платить больше?». Оно использует ценовые сигналы, известные стоимостные показатели и гарантии цен. Восемь стратегий сообщения цены делают упор на преимущества товара, его технологических характеристиках, контексте совершения покупки и нематериальных факторах. Умное ценообразование ограждает потребителей от «опасной зоны сомнений», которая возникает из-за сбивающих с толку счетов. Искренностью и честностью можно повысить не только доверие покупателей, но и цены.

При умном ценообразовании необходимо поддерживать ценовую дисциплину и правильно измерять результаты. Все заинтересованные подразделения компании должны участвовать в выработке единой ценовой политики. Следует установить уровни ответственности за размер скидок, проводить продвижение продукции в четко определенном ценовом диапазоне и учитывать все скидки и дополнительные условия при расчете «карманной цены». Об успехе политики ценообразования свидетельствуют процент реальных покупателей, шум или молчание клиентов, доля потребителей, перешедших к другим поставщикам, изменение доли на рынке и уровень постоянных расходов на единицу продаж.

При умном ценообразовании необходимо учитывать широкий круг факторов и последовательно и осторожно управлять ими. Недостаточно сделать один правильный шаг. Нужно хорошо представлять себе ситуацию с ценами и удостовериться, что ваша продукция действительно достойна премиум-цены и оправдана с точки зрения предлагаемой потребителю ценности.

Последнее слово о ценах

Существует одна поразительная ситуация, когда клиенты добровольно платят больше, чем требуется: если посетителю ресторана нравится обслуживание, он охотно оставляет 100 дол. за счет в 90 дол.

Майкл Линн (Michael Lynn) из Корнельской школы администраторов отелей (Cornell School of Hotel Administration) провел собственное исследование, касающееся чаевых в ресторанах США (1993), где клиенты ежегодно оставляют дополнительное вознаграждение на общую сумму 16 млрд дол. Он определил схемы поведения персонала, которые увеличивают размеры чаевых. Прежде всего это действия, которые повышают доверие к обслуживающему его сотруднику ресторана, такие как представление официанта по имени или наклонное положение при разговоре, чтобы находиться на уровне глаз клиента. В ходе эксперимента 207 столиков в мексиканских ресторанах произвольно разделили на две группы: те, у которых официанты во время заказа стояли выпрямившись, и те, у которых они наклонялись. Оказалось, в тех случаях, когда официант наклонялся к клиентам, чаевые в среднем были на 1,22 дол. выше и составляли от 14,9 до 17,5% от суммы счета.

Описывая результаты исследования в «Cornell Chronicle», Майкл Линн отметил: «Чаевые — это интересное поведение, поскольку такое добровольное вознаграждение люди делают после того, как им оказали услуги. Потребители редко платят больше необходимого за товары или услуги. Но чаевые — многомиллиардное ис-

ключение из этого общего правила». Так что, удовлетворив материальные и эмоциональные потребности клиентов, можно получить от них значительную прибавку к доходу.

Своей добровольной доплатой за ваш продукт клиенты как бы высказывают вам свою похвалу. Но чтобы заслужить ее, необходимо предоставлять им ценность.

Если вы уверены в ценности своих товаров или услуг, то не сомневайтесь и в ценах: для хороших лекарств никогда не бывает распродаж. И это но-умному.

Литература

для дополнительного чтения

- Crawford F.* Researcher in consumer behaviour looks at attitudes of gratitude that affect gratuities // *Cornell Cronicle*. 2000, August 17.
- Lynn M., Mynier K.* Effect of server posture on restaurant tipping // *Journal of Applied Social Psychology*. 1993. N 23.
- Marn M., Roegner E. V., Zawada C. C.* The Price Advantage. Wiley, Hoboken, NJ. See Chapter 1.

Издательство «Олимп—Бизнес»

105005, Москва, ул. Ф. Энгельса, д. 46

Тел./факс: (495) 411-90-14 (многоканальный)

Интернет-магазин: <http://www.olbuss.ru>

e-mail: sales@olbuss.ru

Как купить наши книги:

- В интернет-магазине издательства: www.olbuss.ru
- Сделать заказ по телефону (495) 411-90-14
- Приехать в офис издательства «Олимп—Бизнес»

***Спрашивайте книги нашего издательства
в магазинах вашего города***

**Издательство «Олимп—Бизнес»
приглашает к сотрудничеству оптовиков,
книготорговые организации и магазины.**

**Информацию об условиях работы
можно получить
в отделе продаж издательства**

Тони Крэм
Классная цена.

О секретах умного ценообразования

Издатель *В. Стабников*

Перевел с английского *О. Перфильев*

Редактор *Г. Семено*

Корректор *И. Попова*

Компьютерная верстка *И. Дмуховский*

Художник *А. Липатов*

Подписано в печать 24.07.2010.

Формат 60×90^{1/16}. Бумага офсетная № 1.

Гарнитура «SchoolBook». Печать офсетная.

Печ. л. 14. Уч.-изд. л. 9,2. Заказ №

Издательство «Олимп—Бизнес».

105005, Москва, ул. Ф. Энгельса, д. 46.

ОАО «Типография „Новости“».

105005, Москва, ул. Ф. Энгельса, д. 46.