

ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ РЫНКОВ

Х. Симон

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Статья посвящена основным тенденциям развития прикладного ценообразования (price management). Рассмотрены главные причины изменения роли ценообразования в управлении современными компаниями.

В последние годы роль ценообразования быстро меняется. Традиционно цены определялись на основе метода «затраты плюс» или с ориентацией на конкурентов. Ценообразование играло в большей степени тактическую роль, нежели стратегическую. Основными причинами изменений являются рынки капиталов, которые связывают ценообразование с проблемой ценности для акционеров, Интернет и появление более сложных и совершенных методов измерения ценностных и ценовых эффектов.

Я выделяю пять основных тенденций, которые радикально изменят роль ценообразования.

1. Ценообразование должно быть более тесно связано со стоимостью для акционеров. Когда сейчас вы спрашиваете у высших менеджеров, что является главной их заботой, то становится очевидным, что первостепенное значение для них приобретают стоимость для акционеров (share-holder value)¹ и рыночная капитализация компаний. Какое же отно-

¹ Стоимость для акционеров (shareholder value) — наиболее вероятная стоимость, которая должна быть создана бизнесом и которая поступает в распоряжение акционеров. Подробнее о концепции и основных понятиях менеджмента, ориентированного на стоимость (value based management), см. напр.: Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. 1) Стоимость компаний: оценка и управление. 2-е изд. / Пер. с англ. М., 2000; 2) Управление стоимостью компаний // Вестн. McKinsey. Теория и практика управления. 2002. № 1. С. 83–111; Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб., 2001 (Прим. перев.).

© Х. Симон, 2000

© И. В. Гладких, перевод, 2002

шение имеет к этому ценообразованию? Традиционно считалось, что весьма отдаленное! Ценообразование очень редко рассматривалось как один из главных факторов, способных оказать влияние на прибыль. Однако положение дел быстро меняется. Известно, что цена является одним из трёх факторов, способных оказывать влияние на прибыль. К двум другим принадлежат объем продаж и затраты. Но следует честно признать, что ценообразование пока не удостоилось того внимания со стороны менеджмента компаний, которое уделяется объему и затратам.

Такое положение дел должно измениться и оно изменится! Основной причиной этого стал рынок капиталов. Мне бы хотелось привести наглядный пример. Речь идет о компании Daimler Chrysler. Несмотря на успешную деятельность, курс ее акций интенсивно снижался. Аналитики называют именно ценообразование в качестве основной причины такого положения дел. Ведущее деловое издание Германии *Wirtschaftswoche* (August 10, 2000, p. 124) приводит слова одного из экспертов: «Chrysler увеличил продажи в первом полугодии 2000 г., но при этом фактические цены на продукцию компании слишком низкие, тогда как мотивы совершить покупку (у покупателей) достаточно высокие. В будущем это приведет к снижению прибыли». Этот эксперт считает, что все дело в дилемме между прибылью и ростом продаж. На данный момент прибыль и рост продаж являются основными факторами формирования стоимости для акционеров с примерно сходным соотношением весов. Но достаточно тяжело достигнуть эти цели одновременно. Либо вы поднимаете цены, тогда соответственно увеличивается прибыль, но в свою очередь объемы роста продаж уменьшаются. Или же вы все делаете наоборот. Не так давно Ford, подняв цены, выбрал противоположную Chrysler стратегию, и его доля рынка в итоге сократилась. Подобные шаги также не особо приветствуются на фондовом рынке.

Другим примером является Compaq. В интервью от 10 августа 2000 г. управляющий компанией Michael Capellas (*The Wall Street Journal Europe*, March 4, 1996) сказал: «Мы делаем сознательный выбор между рентабельностью и долей рынка. На данный момент для нас более важно быть прибыльной компанией. Впоследствии же мы вернем нашу долю рынка». Всего несколько лет назад Compaq заявляла совершенно противоположное. «Compaq сделала все для проведения жестоких ценовых войн, сказав при этом, что готова пожертвовать частью прибыли ради формирования и закрепления за собой доли рынка». Все это не производит впечатления последовательной и убедительной ценовой стратегии. В итоге цена акций Compaq сильно отстала от среднеотраслевого уровня.

Первый вывод заключается в следующем: главная проблема, с которой столкнется ценообразование в будущем, — это необходимость одновременного решения двух задач. С одной стороны, увеличение прибыли и рост, с

другой — усиление общей ориентации на достижение целей, связанных с созданием стоимости для акционеров.

2. Ценообразование приобретет большее влияние в корпоративной иерархии. Это положение тесно связано с первым пунктом. Ценообразование сможет использовать все возможности для увеличения стоимости для акционеров, если влияние этой функции в организации будет весьма значительным. Почему? Потому что цена представляет собой инструмент, порождающий конфликты. Производство, контроллинг, продажи, маркетинг, финансы, логистика — все эти функции испытывают на себе непосредственное влияние изменений цен. И все эти службы будут противостоять друг другу, если результаты их не устроят. Именно с такой ситуацией приходится сталкиваться в процессе реализации программ продвижения потребительских товаров на динамичных рынках. Временное снижение цен обычно увеличивает объемы продаж в 5–10 раз. Подобные нарушения ритма наносят огромный ущерб производству и логистике. Но столь значительное влияние на изменение объемов и есть настоящая причина того, почему многие компании склоняются к снижению цен, а совсем не то, что их компании по продвижению товара являются неэффективными. Последствия решений, принимаемых по вопросам ценообразования, требуют всестороннего рассмотрения, которое достигается только в том случае, если менеджер, который принимает эти решения, занимает высокий пост. Другая проблема — это проблема выбора между получением краткосрочной или долгосрочной прибыли.

Как и во многих других областях, General Electric лидирует в вопросе определения новой роли и позиции менеджера по ценообразованию в организации. С начала 2000 г. менеджеры по ценообразованию каждого из сорока (или около того) подразделений отчитываются напрямую перед управляющим компанией (СЕО). Это очень сильное изменение роли ценообразования, и такие изменения произойдут во многих других компаниях. Из этого следует, что ценообразование как вид деятельности становится более притягательным для амбициозных руководителей, стремящихся к личному успеху.

Итак, второй вывод: ценообразование получит большее влияние и власть в организации.

3. В будущем агрессивное ценообразование станет менее предпочтительным вариантом поведения. Всегда было трудно обеспечить достаточный уровень прибыли при низких и агрессивных ценах. Когда недавно я обсуждал с Питером Друкером (Peter Drucker) перспективы ценообразования, его первой реакцией было следующее: «Низкие цены и высокие прибыли редко соседствуют друг с другом» (Personal Discussion

with Peter Drucker, Claremont, California, August 11, 2000). Огромное количество фирм, которые потерпели неудачу, используя агрессивную ценовую стратегию, сейчас просто забыты. А те немногие, что смогли достигнуть прочного успеха, привлекают к себе пристальное внимание. Среди таких компаний — Southwest Airlines, Walmart, Aldi в Германии или рестораны Watami в Японии. Агрессивное ценообразование может быть успешным только в случае очень низких затрат, которые в свою очередь требуют соответствующей корпоративной культуры, включающей общую ориентацию на бережливость. Такая корпоративная культура должна иметь черты самоотрицания, самопожертвования, почти что мазохизма. Чрезвычайно трудно скопировать подобную позицию или постоянно работать в таких условиях. Я считаю, что для «нормальных» фирм лучшим путем является стратегия, основанная на ценности. Я согласен с Jack Welch, что сейчас мы переживаем «десятилетие ценности».

Я считаю, что некоторые из наиболее успешных Интернет-компаний скорее всего станут жертвами синдрома агрессивного ценового поведения. Рассмотрим Amazon. com. Согласно мнению экспертов, этой компании необходимо получить как минимум 6 долл. от каждого заказа для покрытия затрат на логистику, упаковку и т. п. Можно ли реально покрыть эту сумму и добиться прибыли, если вы продаете книгу за 10 долл. или 15 долл.? И будет ли у потребителей желание делать покупки с помощью Интернет, если им придется полностью оплачивать эти затраты? Я сомневаюсь. Такие же трудности для компаний существуют и в случае создания собственной страницы в Интернете, которая используется как инструмент ценообразования — Priceline (Ценовая линия). Как сообщила Wall Street Journal, самая низкая плата за аренду автомобилей в системе Priceline ненамного ниже, чем та, которую могут предложить компании, сдающие в аренду автомобили. В чем же тогда преимущество? Возможно также, что размер маржи в ценах для системы Priceline очень небольшой.

Высокая прозрачность цен в Интернете делает еще более трудным достижение успеха, построенного исключительно на низких ценах. Всегда найдется какая-нибудь компания, у которой цены будут еще ниже. С помощью Интернет потребитель всегда найдет такого поставщика. Безнадежная «гонка»!

Третий вывод: агрессивное ценообразование нельзя рассматривать как жизнеспособную стратегию, если, конечно, отсутствует склонность к самопожертвованию.

4. Использование Интернет в процессе подготовки и принятия ценовых решений (Internet-Pricing) помогает скорее покупателю, чем продавцу. Кто в большей степени выигрывает от использования Интернета? Однозначного ответа на этот вопрос пока не существует. Но я предпо-

лагаю, что покупатель получит больший выигрыш. Почему? Потому что на большинстве рынков предложение больше, чем спрос, т. е. мы имеем дело с рынками покупателей. Кроме того, создается впечатление, что большая часть промышленных фирм ожидает от Интернета больше в плане закупок, чем продаж. Аукционы, участие клиентов в ценообразовании, автоматизированные продажи приводят к снижению цен. Это особенно характерно для товарных рынков. Если вы работаете в сфере предметов потребления — будьте осторожны. Ценовая конкуренция становится все более и более жесткой.

Ситуация, конечно, будет иной, если мощностей недостаточно для удовлетворения потребности. Тогда Интернет может способствовать росту цен, так как теперь покупатели борются друг с другом за ограниченные ресурсы. Но это скорее исключение, чем правило в ситуации быстро развивающихся экономик. Так называемое динамическое ценообразование (*dynamic pricing*) также способствует снижению средних цен. Динамическое ценообразование непрерывно уточняет и корректирует цены в соответствии с текущим соотношением спроса и предложения. Вероятность того, что невысокая маржа будет компенсирована увеличением объема продаж зависит от каждого конкретного случая. Применительно к авиакомпаниям управление доходами, кажется, позволило добиться подобного эффекта. Но даже там накопление опыта потребителями в течение длительного времени может изменить картину. По крайней мере фондовый рынок не особо верит в стабильность нынешних прибылей авиакомпаний. Цены на акции (*valuations*) остаются на низком уровне.

Отметим также, что Интернет способствует снижению цен, поскольку намного труднее донести содержание ценности, чем говорить о ценах. С помощью Интернета намного легче и эффективней донести информацию о ценах. Это всего лишь цифры или наборы цифр. Вместе с тем ценность представляет собой более комплексное понятие. Рассмотрим, например, агента по туризму. Человек может предоставлять информацию, давать советы относительно отдыха, но его содержание очень трудно передать. Доверие в подобном случае играет слишком большую роль.

Все вышесказанное не значит, что компания может позволить себе пренебречь Интернетом и его возможностями в плане ценообразования. Верно обратное. Каждая фирма неизбежно сталкивается с опасностью того, что существующие или потенциальные конкуренты используют Интернет-ценообразование в качестве одного из своих преимуществ.

Четвертый вывод: Интернет-ценообразование (*Internet-Pricing*) помогает скорее покупателю, чем продавцу.

5. Ценообразование станет «наукой», подобной финансам. Теория финансов как дисциплина в последние двадцать лет стала в значительной степени точной (quantitative) теоретической, своего рода «прорывной наукой» (rocket science). Ценообразование испытывает такое же развитие. В рамках этой дисциплины уже сосредоточены большие массивы данных и Интернет приведет к появлению еще большего их количества. Однако рано говорить об эффективном их использовании в процессе подготовки, принятия и контроля за ценовыми решениями. Информации много, но ее фактическое использование недостаточно. Единственное исключение — управление по доходам в авиакомпаниях. В одном из недавних исследований, проведенных INFORMS (The Institute of Operations Research and Management Science), содержится следующая экспертная оценка: в ближайшие пятьдесят лет фокус использования количественных методов переместится от анализа внутренних процессов (производство, логистика, учет и т. п.) к анализу внешнего окружения фирмы. Я с этим согласен и думаю, что ценообразование станет основным объектом подобной профессионализации. В настоящее время это хорошо видно на примере теории аукционов, основы которой были разработаны за последние тридцать лет. До недавнего времени все эти теории и модели выглядели слишком академично, и никто не верил в то, что они представляют практическую ценность. Но вдруг пришло понимание возможностей их практического применения, что обеспечило блестящие результаты. Доказательство этому — рекордные доходы от аукционов, организованных в 2000 г. с использованием телекоммуникационных средств в Англии и Германии. Большая степень прозрачности при организации подобных аукционов позволила получить огромные суммы. Только в Германии было получено более 40 млрд долл. О чем это говорит для тех, кто занимается ценообразованием? Это своего рода обоюдоострый меч. Люди в возрасте, вроде меня, должны будут освоить много новых вещей. Это необходимо. Мы должны непрерывно совершенствовать наше ноу-хау. Мы должны принимать на работу людей, в совершенстве владеющих количественными методами. В моей компании — Simon, Kucher & Partners — работают уже восемь сотрудников с докторской степенью в области физики. Очень умные люди! Это то, что нам необходимо для решения новых задач.

Для консалтинговых фирм тенденция к более сложному ценообразованию благоприятна. Спрос на их услуги увеличится. В промышленной фирме тяжело полностью загрузить работой таких высококвалифицированных специалистов. Даже крупные фирмы не принимают главных ценовых решений. Сравнение затрат и качества показывает, что более эффективным, пожалуй, является привлечение экспертов со стороны для решения подобных комплексных проблем.

Пятый вывод: ценообразование делает огромный скачок к высокому профессионализму.

Таковы, по моему мнению, пять основных направлений развития современного ценообразования.

Об авторе

Д-р Хэрмен Симон (Dr. Hermann Simon) — основатель и руководитель одной из крупнейших консалтинговых фирм «Simon, Kucher & Partners». Компания занимается консультированием в области стратегии, маркетинга и ценообразования. Ее представительства расположены в Бонне, Мюнхене, Кембридже (Массачусетс, США), Лондоне, Париже, Вене, Цюрихе и Токио.

Круг научных интересов д-ра Симона достаточно разнообразен. Однако можно смело утверждать, что сегодня — это один из наиболее известных в мире специалистов в области ценообразования. Его публикации вызывают неподдельный интерес у студентов, научной общественности и практиков бизнеса, а такие книги, как «Price Management» (1989) и «Power Pricing» (1997), заняли место в ряду лучших публикаций по проблемам прикладного ценообразования. Его книги и научные статьи опубликованы в Германии, Англии, Франции, Японии, Испании, Италии, Польше, Корее, Венгрии, Дании, Португалии, Турции, России и Китае.

Г-н Hermann Simon родился в Германии. Изучал экономику и менеджмент в университетах Бонна и Кельна. В 1973 г. получил диплом Боннского университета. В 1976 г. там же получил степень доктора.

С 1978 по 1980 г. проводил исследования в Немецком исследовательском фонде (German Research Foundation), а также в Массачусетском технологическом институте (Sloan School of Management). В 1983 г. — приглашенный профессор в Университете Keio города Киото (Токио), 1984 г. — приглашенный профессор в Стенфордском университете. С 1984 до 1986 г. являлся Президентом Европейской академии маркетинга. С 1985 по 1998 г. возглавляет Немецкий институт менеджмента (USW) в г. Кельн. До этого он возглавлял одну из кафедр в университете Bielefeld (Германия). В 1988–1989 гг. работал исследователем в группе McKinsey в Гарвардской школе бизнеса (Бостон). С 1989 по 1994 гг. он возглавлял кафедру маркетинга в университете Йоханнеса Гутенберга в г. Майнц (Mainz), Германия.

Является членом редакционных коллегий нескольких научных журналов как в США, так и в Европе. Работал в качестве консультанта во многих странах мира, в том числе для таких компаний, как Aventis, Bayer, Bertelsmann, BMW, Ciba, Coca-Cola, DaimlerChrysler, Deutsche Bank, Dow, General Electric, Glaxo Smithkline, Hewlett Packard, Kodak, Lufthansa, Novartis, Siemens, TRW, UBS. Входит в состав ряда попечительских советов.

Предлагаемая читателям статья «Pricing – Where is it Heading?» была впервые опубликована в журнале The Pricing Advisor (A Professional Pricing Society Monthly Publication) и любезно передана автором для публикации на русском языке в «Вестнике Санкт-Петербургского университета».

Основные публикации доктора Х. Симона

- ◆ Corporate Culture and Strategy. Challenges in Global Competition. — FAZ, 2001.
- ◆ Aphorisms for Managers. Campus Verlag, Frankfurt /New York, 2000.
- ◆ The Handbook of Strategy Concepts. Campus Verlag, Frankfurt/New York, 2000.
- ◆ Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line. Robert J. Dolan and Hermann Simon. — The Free Press, 1997.
- ◆ Hidden Champions. Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies. Harvard Business School Press, 1996.
- ◆ Price Management. — Elsevier Science Publishers. — North-Holland, Amsterdam, NY, Oxford, Tokyo, 1989.
- ◆ Goodwill and Marketing Strategy. — Wiesbaden: Gaber, 1985.
- ◆ Simon for Managers. — Duesseldorf: ECON, 1991.
- ◆ Pricing Strategies for New Products. — Westdeutscher Verlag, 1976.
- ◆ Competitive Advantages and Competitiveness. Schdffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1988.
- ◆ Competitive Strategies in the Pharma-Market. Klaus Hilleke-Daniel; Eckhard Kucher; Hermann Simon (Hg.). Schdffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1989.
- ◆ Marketing and Technological Change. Schdffer Verlag, Stuttgart, 1987.
- ◆ The Corporate Culture Challenge. Schdffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1990.
- ◆ Market Success in Japan. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1986.
- ◆ Industrial Services. Schdffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1993.
- ◆ Management Learning and Strategy. Hermann Simon und Karlheinz Schwuchow (Hg.) Schdffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1994.

И. В. Гладких

Статья рекомендована к печати доц. Д. Л. Волковым, доц. Н. П. Дроздовой.

Статья поступила в редакцию 14 июня 2002 г.