

## Книги

## Книги

Цены  
во время кризиса

Как компании должны реагировать на сокращение спроса: советы мастера ценообразования

Председатель международной консалтинговой фирмы Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants Герман Симон считается одним из виднейших мировых специалистов по ценообразованию, посвятивших изучению этой сферы более 40 лет. Фирма, которой он руководил до 2009 г., стала крупнейшей компанией мира в сфере ценового консалтинга, ее услугами пользовалось 200 компаний из 500 крупнейших в мире. В своей книге «Признания мастера ценообразования» Герман Симон делает выжимку из собственного многолетнего опыта, рассказывая о том, как фирме разработать ценовую политику, в каких случаях надо повышать цены, в каких – снижать, как цены должны реагировать на кризис, чем премиальные цены отличаются от люксовых. Все это снабжено примерами из практики всемирно известных компаний.

Ниже мы предлагаем вашему вниманию отрывок из книги Германа Симона.

Как вести себя во время кризиса? Лучше снижать цены или смириться со спадом продаж? Заявления двух генеральных директоров автомобильной промышленности показывают, насколько разными могут быть мнения относительно цены и продаж в период кризиса.

Ричард Вагонер, бывший генеральный директор General Motors, сказал: «В нашей отрасли постоянные издержки крайне высоки. Мы поняли, что во время кризиса добиваемся лучших результатов, сокращая цены, а не объем производства. В конце концов, в отличие от некоторых конкурентов, мы все еще способны зарабатывать деньги благодаря этой стратегии». Бывший генеральный директор Porsche Венделин Видекинг придерживался прямо противоположного мнения: «Мы выбрали политику сохранения стабильных цен, чтобы защитить наш бренд и предотвратить снижение цен на подержанные машины. Когда спрос падает, мы сокращаем объем производства, но не цены». Кроме того, он добавил: «Нам ясно одно: мы не собираемся нагнетать ситуацию на рынке, перегруженном автомобилями, когда на них нет спроса. Мы всегда стремимся производить на одну машину меньше, чем требует рынок».



Симон Г. Признания мастера ценообразования. Как цена влияет на прибыль, выручку, долю рынка, объем продаж и выживание компании. – М.: Библос, 2017.

Оба управленца говорили о том, что кризис снижает спрос, и пришли к прямо противоположным выводам:

General Motors снижает цены, чтобы предотвратить или минимизировать спад объемов производства;

Porsche сокращает объем производства, чтобы предотвратить или минимизировать падение цен.

Наш предыдущий анализ показал, что с точки зрения прибыли лучше снизить объемы производства, чем цены. Конечно, управлять объемом производства очень важно во время кризиса. Но что выбрать? Законы экономики демонстрируют свою безжалостную власть. Если компания или отрасль выведет на рынок слишком много товаров, невозможно избежать низких цен и низкой маржи. Проблемы начинаются на заводах. Если стоит задача обеспечить людей работой и производить соответствующие объемы продукции, этот избыток снизит цены. Низкие переменные расходы на единицу товара и высокие постоянные издержки, которые считаются благословением в благоприятные времена, превращаются в проклятие во время кризиса. Высокие по-

стоянные издержки необходимо распределить на максимальное количество товаров. В то же время низкие переменные расходы на единицу продукции означают, что все еще можно получить положительную выручку с единицы товара, несмотря на низкие цены. Все эти факторы создают катастрофическое давление на продавцов, которые снижают цены, чтобы добиться необходимого объема продаж.

Одна из целей в период кризиса – разрушить этот порочный круг продаж и поставок как можно быстрее. Многие компании из разных отраслей добились этого в 2009 г., спокойно и разумно отреагировав на обострение кризиса. Они ввели короткую рабочую смену и закрыли фабрики. Почти все автопроизводители отреагировали именно так. Всемирный химический гигант BASF закрыл 80 заводов по всему миру. Компания Arcelor-Mittal, мировой лидер по производству стали, среагировала даже быстрее, сократив производство на треть еще в ноябре 2008 г.. Американские авиакомпании последовали их примеру в июне 2009 г., когда Delta заявила, что сокращает международные рейсы на 15%, а внутренние – на 6%. Авиакомпания American

**«В период кризиса цена становится наимажнейшим и при этом непонятным инструментом»**

Airlines в ответ сократила количество рейсов на 7,5%. Индустрия шампанского во Франции пережила падение спроса на 20% в 2009 г. Но вместо того чтобы снижать цены, виноделы Шампани оставили треть своих урожаев на виноградниках. Это позволило им сохранить сравнительно стабильный уровень цен. Все это разумные шаги. Но иногда снижения цен невозможно избежать.

«Одно из важнейших решений в период рецессии – правильно определить цены. В период бума не нужно их тщательно рассчитывать. А теперь придется!» – писал редактор и постоянный автор Fortune Джефф Колвин в 2009 г.. В период кризиса цена становится наимажнейшим и при этом непонятным инструментом. Обязательное условие разумного ценообразования – ясное понимание взаимосвязи между ценой и объемом продаж. Что меняется с наступлением кризиса? Ценовые изменения будут иметь другие последствия в период кризиса по сравнению с нормальными, стабильными условиями? Самая распространенная реакция в период кризиса и при этом самая ошибочная: снижать цены или увеличивать скидки. Как объяснить это контрпродуктивное поведение? В большинстве случаев опять-таки главная мотивация – стремление сохранить существующий объем производства и обеспечить сотрудников работой, чтобы не пришлось их увольнять или отправлять в принудительный отпуск.

Производственный кризис означает, что компания продает меньше товара по той же цене. Однако это ни в коем случае не значит, что компания может продать то же количество товара, что и раньше, если снизить цену. Это чудовищная иллюзия, которая редко соответствует действительности. Почему? Можно назвать две причины. Во-первых, кризис изменил кривую спроса, направив ее вниз, а это значит, что компания не продает столько же товара, сколько раньше. Предыдущая кривая спроса уже не актуальна. Во-вторых, снижение цены или большие скидки не приносят желаемого роста продаж, так как конкуренты тоже снижают цены. Одного этого достаточно, чтобы развеять надежды компании на рост доли рынка или удержание объема продаж. Ошибочно полагать, что высокие цены отталкивают потребителей от продаж во время кризиса; они перестают покупать, потому что чувствуют неопределенность и придерживаются денег. Как правило, незначительное снижение цен практически не избавляет потребителей от этой неуверенности. Поэтому разумнее было бы воздерживаться от агрессивных ценовых изменений в период кризиса. Скорее

всего, компания начнет ценовые войны, которые не увеличат ничьих объемов продаж, зато надолго разрушат маржу. Существует и другая иллюзия – что можно пережить кризис, вообще не меняя цен.

Если уже нет возможности избежать снижения цен или ценовых уступок, необходимо структурировать их таким образом, чтобы минимизировать негативное воздействие на маржу и максимизировать позитивное воздействие на объем продаж. Поставщики преследуют разные цели, в зависимости от того, поднимают они цены или снижают. В идеале потребитель не должен замечать роста цен. Что касается снижения цен, то чем больше потребитель замечает его, тем больше позитивное воздействие на объем продаж. Это налагает на поставщиков обязанность использовать коммуникации для увеличения ценовой эластичности товара или услуги.

Эмпирические исследования показали, что рост продаж вследствие снижения цен оказывается намного выше тогда, когда этот шаг сопровождается специальной, ориентированной на цены рекламой, дополнительным размещением товара в магазине или особыми рекламными вывесками. Этот рост продаж важен во время кризиса больше, чем когда-либо, но как раз в такие тяжелые времена бюджет на информационное обеспечение тоже бывает ограничен. Поэтому перед компанией встает дилемма. Возможно, ей придется еще больше снизить цену, но не хватает денег, чтобы эффективно рекламировать эту стратегию.

Программа 2009 г. «Наличные за автохлам» – пример правильной рекламы для ценовых стимулов, которые действительно увеличили продажи. Потребители получали от \$3500 до \$4500, если сдавали старые машины и покупали новые малолитражные автомобили. Компания Edmunds.com подсчитала, что средняя остаточная стоимость сданных машин составляла \$1475, то есть субсидия принесла значительную выгоду американским потребителям. Государственная программа субсидий превысила изначальный бюджет \$1 млрд уже через две недели, и Конгресс выделил еще \$2 млрд, чтобы продлить программу. Такая же программа стала еще более популярной в Германии. Автопроизводители добавили другие ценовые стимулы, помимо государственной субсидии в \$3500, и общая скидка составила более 30%. Немецкое правительство изначально выделило \$2 млрд на программу, но в итоге субсидии составили \$7 млрд. Эти масштабные снижения цен вместе с активной рекламой расставаться с деньгами, которые испыты-



### **«Масштабное снижение цен вместе с активной рекламной кампанией смогло преодолеть нежелание потребителей расставаться с деньгами»**

вали многие представители целевой группы. Программы показали, насколько действенными могут оказаться такие масштабные стимулирования спроса и эффективная реклама, но не каждой отрасли повезло получать государственные субсидии в период кризиса.

В поисках успешного примера без господдержки можно взглянуть на Hela – региональную сеть товаров для ремонта и обустройства дома в Германии. По сей день немецкие розничные магазины закрываются по воскресеньям, за исключением четырех особых дней в году. В одно такое воскресенье, весной 2009 г., один магазин Hela предложил скидку 20% на все покупки. На парковке и соседних улицах яблоку негде было упасть. Люди буквально атаковали полки магазина. Сочетание значительного снижения цен и эффективной рекламы – помимо того, что магазин работал в воскресенье, – побуждали потребителей забыть о сомнениях и отправиться за покупками. Смогла ли Hela превратить такое колоссальное количество покупателей в реальную прибыль – другой вопрос. Компенсировали ли дополнительные продажи 20% «пожертвванной» цены? Если допустить, что валовая маржа Hela составляла 25%, ей пришлось бы продать в пять раз больше товара, чем в обычный день, чтобы получить ту же прибыль. Даже в кри-

зисной ситуации и несмотря на потенциал значительных ценовых снижений в купе с эффективной рекламой, нужно все равно крайне осторожно осуществлять такое снижение цен.

Ценовые уступки могут принимать разные формы – например, возврат наличных, что снижает цену за товар/услугу или дополнительные товары/услуги. Предлагать товары и услуги вместо низких цен во время кризиса выгодно с нескольких сторон:

Цена: номинальная цена не меняется.

Прибыль: с точки зрения прибыли при равном процентном соотношении поставщику лучше предлагать товары и услуги вместо скидок.

Продажи: скидки этого типа стимулирует рост производства и обеспечивает людей работой. Для того чтобы проиллюстрировать этот принцип, приведем пример производителя оборудования для детских площадок. Когда ударил кризис, производитель предложил торговым посредникам особую сделку: купить пять комплектов оборудования и шестой получить бесплатно. При цене \$10 000 за комплект скидка составляет 16,7%, так как посредники получают шесть комплектов, но платят только за пять. Расчеты прибыли показывают последствия скидки в виде товаров в отличие от ценовой скидки. При цене \$10 000 за



### **«Мы поняли, что во время кризиса добиваемся лучших результатов, сокращая цены, а не объем производства...»**

комплект и одном бесплатном производителе получает доход \$50 000, объем продаж – шесть единиц и выручку – \$14 000. Но если производитель предложил бы обычную скидку 16,7%, цена снизилась бы до \$8330 за единицу продукции. Доход составил бы \$41 650, продажи – 5 единиц, а выручка \$11 650.

Итак, если использовать для скидки товары и услуги, то это увеличивает продажи, задействует рабочую силу и повышает прибыль. Такое предложение несет еще одно преимущество. Если производитель запланирует эту стратегию как временную меру в период кризиса, то после него будет легче отменить ее. А восстанавливать «кризисную» цену в \$8330 до прежнего уровня в \$10 000 намного сложнее.

Производитель дизайнерской мебели тоже добился успеха благодаря товарным скидкам во время кризиса 2009 г. Этот ведущий бренд сделал акцент на стабильной цене. Когда клиенты просили дать скидку, чего они упорно добились во время кризиса, любая уступка предполагала дополнительный элемент мебели, а не ценовую скидку. В большинстве случаев клиенты оставались довольны. Такая тактика привела к высокой загрузке производственных мощностей (удалось продать больше товара, чем с ценовой скидкой) и к высокой выручке. Высокая выручка опиралась в основном на то, что клиент и производитель по-разному воспринимают ценность дополнительной мебели. Клиент рассчитывает ценность дополнительной мебели по ее розничной цене, в то время, как производителя больше интересуют переменные расходы. Другими словами, производитель может предложить подарок, который для клиента стоил бы \$100, а производителю обойдется всего в \$60. В случае ценовой скидки производитель должен пожертвовать \$100, чтобы дать клиенту «подарок» равной ценности.

Тот же принцип применяется в аренде, а не только в покупках. В целом намного выгоднее предлагать новому постояльцу несколько месяцев бесплатной аренды вместо скидки на квадратный фут. Рыночная стоимость здания зависит от суммы всех арендных плат, и банки используют тот же показатель, когда принимают решение о финансировании. Это стимулирует арендодателя вводить высокую номинальную арендную плату, даже если в первые несколько месяцев она будет равна нулю. Интересно отметить, что арендаторы тоже высоко ценят бесплатную аренду. Возможно, потому, что в первое время аренды у них множество других обязанностей – расходы на переезд и покупку новой мебели.

— Герман Симон