

# КАК НЕ ПРОИГРАТЬ В ЦЕНОВОЙ ВОЙНЕ. ИНТЕРВЬЮ С ЭКСПЕРТОМ ПО ЦЕНООБРАЗОВАНИЮ ГЕРМАНОМ СИМОНОМ

**Компания должна получать прибыль. А цена – самый эффективный способ ее увеличить. В интервью журналу «Генеральный Директор» Ваш коллега анализирует главные ошибки в ценообразовании и дает советы, как действовать российским директорам**

**Герман, каковы главные «ценовые» тенденции, которые Вы видите на Западе?**

Первая: оцифровывание и онлайн-торговля. Это колоссально влияет на ценообразование. Онлайн вытесняет обычных розничных торговцев.

Вторая: переход от одноуровневого ценообразованию к многоуровневому. Пример – программа быстрой доставки Amazon Prime. Она гарантирует бесплатную двухдневную доставку товаров, которые продает сам Amazon, и некоторых товаров сторонних продавцов, работающих на Amazon. Если же клиент заплатит 3,99 долл. США, то он получит товар в течение одного дня.

Третья: ценовые войны. Около 60% компаний во всем мире участвуют в ценовых войнах.

Четвертая: глобализация. Она играет ключевую роль – цены ниже, дифференциация выше. К тому же Интернет создал прозрачность. Можно легко найти и сравнить цены на авиабилеты, гостиницы, туристические поездки и пр.

Пятая: появление новых моделей ценообразования – например, плата за пользование или платите, сколько хотите (см. рисунок).

**Насколько новые модели ценообразования распространены на Западе? Их используют все компании или только локомотивы отрасли?**

Зависит от отрасли. С точки зрения профессионального ценообразования лидирующее место



## Справка

**Герман Симон** – директор компании Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants (Нью-Йорк). Компания имеет 33 офиса в 23 странах. Эксперт по ценообразованию. Входит в пятерку признанных специалистов в области менеджмента наравне с Питером Друкером, Фредмундом Маликом, Майклом Портером и Филиппом Котлером. Осенью 2016 года в России вышла его книга «Признания мастера ценообразования. Как цена влияет на прибыль, выручку, долю рынка, объем продаж и выживание компании» (М.: Vyblos, 2017. – 199 с.).

занимает фармацевтика. Производители автомобилей премиум-класса, авиалинии, телекоммуникационные компании тоже используют продуманную ценовую политику. Розничная торговля и туризм участвуют в ценовых войнах, что неразумно. СМИ тоже отстают.

В Интернете разные методы и подходы. Некоторые – эффективные, а некоторые – дилетантские. Разница в использовании передовых методов ценообразования не только отраслевая. Крупные компании применяют более эффективные методы, чем средние.

#### **Каковы главные ошибки компаний?**

Их пять. Это участие в ценовых войнах, примитивный метод «издержки плюс», незнание ценности для потребителей, отказ от ценовой дифференциации, недобросовестная реализация.

#### **Когда с ценами не стоит экспериментировать?**

Не экспериментируйте с ценами на товары класса люкс. Если снизите цену, разрушите имидж товара, вызовете недовольство постоянных покупателей. Нестабильность цен – враг долгосрочного имиджа. Приведу пример. Компания Porsche даже во время кризиса не снижала цены. Это самая эффективная с точки зрения рентабельности компания на автомобильном рынке.

А вот в Интернете можно экспериментировать с ценами, ничем не рискуя. Это интересная новая область. Думаю, электроника – та категория товаров, где нужны подобные методы.

#### **Среди читателей нашего журнала много производителей. Они продают продукцию не конечным потребителям, а другим предприятиям. Какой стратегии им придерживаться?**

подавляющее большинство сделок (75%) – это сделки b2b, а не b2c. И в каждой b2b-сделке стороны обговаривают цены. Умение вести переговоры играет ключевую роль. В латинском языке одно и то же слово означало цену и ценность – pretium. Производителю важно понимать, какую ценность он предлагает клиенту. Это и есть основная задача ценообразования в b2b.

### **Пример классной маркетинговой акции производителя автомобилей**

Концерн BMW в честь своего столетия устроил в Москве маркетинговую акцию. Производитель заплатил за проезд по платной дороге всех автомобилей марки BMW. Длилась акция два месяца начиная с 21 июня. В Подмосковье открылся участок скоростной трассы Москва – Санкт-Петербург, и за проезд по нему стали взимать плату. Дорога идет в обход вечно пробочного Ленинградского шоссе и соединяет с Москвой жителей подмосковного Солнечногорска. Утром 21 июня на терминалах оплаты появились надписи: «BMW. Особые привилегии для владельцев» и «Для BMW проезд в подарок».

По материалам портала [adindex.ru](http://adindex.ru)

Ничто не мешает производителю изучить потребности конечного потребителя. Предприятия могут устраивать для клиентов акции. Есть десятки вариантов: снижение цен, пакет услуг или товаров, возврат денег и пр. Нет универсальных правил, но у всех специальных предложений есть одна черта: они работают только при эффективной коммуникации.

#### **Какой маркетинг оправдан для производственных предприятий?**

Основной критерий – создавать ценность для потребителей (см. *Пример классной маркетинговой акции производителя автомобилей*). Такие жесткие дискаунтеры, как ИКЕА, успешны потому, что сочетают приемлемое, стабильное качество с агрессивными ценами. В данном случае хороший маркетинг означает создавать, сообщать и предлагать ценность для потребителя по конкурентной цене. Однако важно учитывать и производственные возможности. Когда Audi представила модель Q7, коммуникации с клиентами были блестящими, а вот цена 55 тыс. евро – слишком низкой. За первый год продаж спрос

превзошел производственные возможности. Audi не справилась с задачей, и клиенты остались недовольными.

#### **Если конкурент снизил цену, то надо ли тоже снижать?**

Решить это можно, только если Вы понимаете своих клиентов и конкурентов. Возможно, конкуренты снизили цены временно, чтобы избавиться от запасов на складе. Если это не так, проанализируйте, почему Вы считаете снижение цен долгосрочным планом конкурентов. Подумайте, как покупатели отреагируют на изменения цен.

Учтите и такой момент: Вы снизите цены, затем конкуренты тоже снизят цены, и все пойдет по нисходящей. Анализируйте свои цены и цены конкурентов. Так Вы не пропустите момент пересмотра цен. Чем больше нестабильности на рынке, тем чаще пересматривайте цены.

#### **Аналитики говорят, что после окончания кризиса потребители сохраняют кризисные привычки. Как действовать компаниям, чтобы не отпугнуть клиентов и увеличить прибыль?**

Сегодня клиенты уделяют внимание балансу между ценой и ценностью, которую они получают. Компании должны учитывать это. Ценовая политика во время кризиса может иметь долгосрочные неоправданные последствия. Поэтому я рекомендую осторожно снижать цены во время кризиса. Я предпочитаю неценовые скидки. Намного выгоднее пожертвовать объемом продаж, нежели снижать цену.

#### **В России популярна такая стратегия: каждый месяц компания объявляет акцию для клиентов (скидки, два по цене одного и т. п.). Оправдана ли подобная стратегия? Как часто стоит устраивать акции для клиентов?**

Регулярные скидки опасны, так как приучают потребителя к такому поведению. Зачем платить высокую цену сегодня, если на следующей неделе она опустится? Если, конечно, Вы не нуждаетесь в товаре сегодня. Скидки делайте

нерегулярными. Это относится к периодичности и продолжительности акций, размеру скидки.

#### **Стоит ли прибегать к манипуляциям? Так, российский фитнес-клуб предлагает клиентам низкую цену, например «всего 90 руб. в день». Но если пересчитать цену за год, видно, что карта стоит столько же, как и обычно.**

Конечно, это обман. Обман – риск для репутации. Если Вы притворяетесь, что предлагаете скидку, люди заметят манипуляцию. А если информация об обмане просочится в СМИ, то это разрушит репутацию. Такие «акции» – глупость, даже если они дают временный результат.

#### **Как определить максимальный и минимальный размер скидки?**

Минимальная скидка определяется потребительским восприятием. Есть закон Вебера – Фехнера. Применительно к ценообразованию он гласит, что минимальная скидка должна быть пропорциональна цене. Скидка в 1% на товар стоимостью 100 руб. означает скидку в 1 руб. Но очевидно, что подобный минимальный размер вряд ли привлечет потребителей. А вот скидка в 20% на товар стоимостью 100 руб. снизит цену до 80 руб. и простимулирует продажи.

Максимальная скидка ограничена предельными издержками. Не стоит продавать товар по цене ниже предельных издержек.

#### **Как Вы относитесь к сайтам-купонаторам?**

Сайты-купонаторы – следствие перехода к цифровым СМИ. Электронные СМИ намного легче адресовать конкретным группам потребителей. Так, купоны в газетах и журналах уже не эффективны. В Германии сайт kaufda.de («поку-

---

### **Благодарность**

---

Редакция благодарит Дмитрия Пасечника, Генерального Директора издательства Vublos, за помощь в организации интервью.

---

пай здесь») очень популярен. Некоторое время назад этот сайт приобрело немецкое издательство Springer. Это показывает, что крупные игроки интересуются данным методом.

### **Насколько часто небольшим компаниям стоит продавать что-либо через купонаторы?**

Здесь есть два «если». Если Ваш конкурент регулярно торгует через купонаторы или если Ваши клиенты привыкли покупать здесь, то Вам придется работать через подобные сайты. Делать это постоянно не стоит, иначе Вы навредите своему ценовому имиджу и ценовому положению в долгосрочной перспективе.

Еще один важный аспект: сколько Ваших клиентов пользуется купонаторами. Если их количество ограничено, то эти сайты можно использовать в качестве эффективного способа сегментации рынка и ценовой дифференциации.

### **Как компании создать ажиотажный спрос на продукцию?**

Ключевое слово – инновации. Но будем честны. Согласно результатам глобального исследования Simon-Kucher, 75% инноваций не соответствуют ожиданиям. Трудность заключается в том, чтобы интегрировать технологии и потребности клиентов. Это тяжело. Чтобы успешно донести ценность товара до потребителя, она должна быть *реальной*. Примеры, когда ценность удавалось создать только с помощью коммуникаций, редки. Классический пример неудачной ценовой политики – скутер компании Segway, на котором можно ездить стоя. Инновация привлекла внимание. Но цена 5 тыс. долл. США оказалась слишком высокой. Компания заявила, что продаст 250 тыс. единиц за первые пять лет. Продать удалось лишь 30 тыс. скутеров, это на 90% меньше, чем ожидалось.

### **Дайте, пожалуйста, советы российским директорам, как им действовать в 2017 году.**

Первый совет: тщательно проверьте роль цен. Если спрос низкий или падает из-за кризиса, это не всегда означает, что надо снижать цены или уве-

## **РИСУНОК НОВЫЕ ЦЕНОВЫЕ МОДЕЛИ**



### **СКИДКА НА СЛЕДУЮЩУЮ ПОКУПКУ**

Mueller, одна из ведущих немецких аптечных сетей, указывает на товарном чеке скидку 3% на следующую покупку.



### **ОТРИЦАТЕЛЬНАЯ ЦЕНА**

Это новшество, когда клиент получает деньги за то, что покупает товар. Например, Commerzbank платит 50 евро каждому новому клиенту.



### **ПЛАТА ЗА ПОЛЬЗОВАНИЕ**

Весьма популярный метод. Например, Michelin предлагает шины, не имеющие фиксированной цены. Вы платите за количество километров, которые проехали.



### **ПЛАТИТЕ, СКОЛЬКО ХОТИТЕ**

Не стоит напрямую спрашивать: «Сколько должен стоить товар?» или «Сколько бы Вы заплатили?» Компания Германа Симона использует специальные компьютеризированные опросники и модели-симуляторы. Система методов оценки показывает пожелания клиентов. При этом нет побочных эффектов для поведения потребителей.

По материалам Германа Симона

личивать скидки. Когда люди не покупают из-за высокой неопределенности, цена – не самый эффективный инструмент повышения спроса. Может случиться так, что у Вас останутся низкие цены и низкий спрос. Это катастрофа.

Второй совет: кризис по-разному влияет на разных потребителей. Это дает возможность для новой ценовой дифференциации.

Третий совет: я поклонник «натуральных», а не денежных скидок. Так, если клиент просит снизить цену или предоставить скидку, дайте ему больше товара. У метода два плюса. Он предотвращает разрушение Вашего привычного ценового уровня и предполагает увеличение объема производства.

### **Также читайте**

**«Как грамотно повысить цену на свою продукцию»**

[e.gd.ru/222584](http://e.gd.ru/222584)