

ТОНИ КРЭМ

# КЛАССНАЯ ЦЕНА

О секретах умного  
ценообразования



Тони Крэм

**Классная цена. О секретах  
умного ценообразования**

«Олимп-Бизнес»

2006

## **Крэм Т.**

Классная цена. О секретах умного ценообразования / Т. Крэм — «Олимп-Бизнес», 2006

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.

# Содержание

О книге	6
Отзывы о книге	7
Об авторе	8
Благодарности	9
Благодарность от издательства	10
Вверх, а не вниз	11
Глава 1	12
Цена важна, но как определять ее?	15
Умное ценообразование	17
Краткое содержание главы	19
Вопросы к вашим менеджерам	20
Литература для дополнительного чтения	21
Часть 1	22
Глава 2	22
Основная формула ценности	25
Предложение ценности	27
Целевая группа: в чем она нуждается? Что она может себе позволить?	28
Конец ознакомительного фрагмента.	29

**Тони Крэм**  
**Классная цена. О секретах**  
**умного ценообразования**

© Pearson Education Limited 2006

© ЗАО «Олимп – Бизнес», перевод на рус. яз. 2010

\* \* \*

## 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 пускать 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, пожелавший пойти 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 поддерживал 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 Пайпер, которые прилежно трудились и проводили для меня исследования, Селии Такер за советы по дизайну обложки, сотрудникам Центра учебных пособий в бизнес-школе Эшридж 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 – Ионас 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 Эшриджа 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*

## Глава 1

# 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 повысить 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 липку». 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 М. Марн и Р. Л. Росьелло (М. Marn, R. L. Rosiello), проведя исследование, охватившее 2483 компании, пришли к выводу: повышение цен на 1 % увеличивает текущую прибыль на 11,1 %, что значительно превосходит результат от повышения 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 Marth.*

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 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 «фундамен-

тальной 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»), писал: «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 связаны 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. Оптовому 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 напиток 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 повышения 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. Регнера (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 – означают снижение прибыльности. Правильной единицей

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

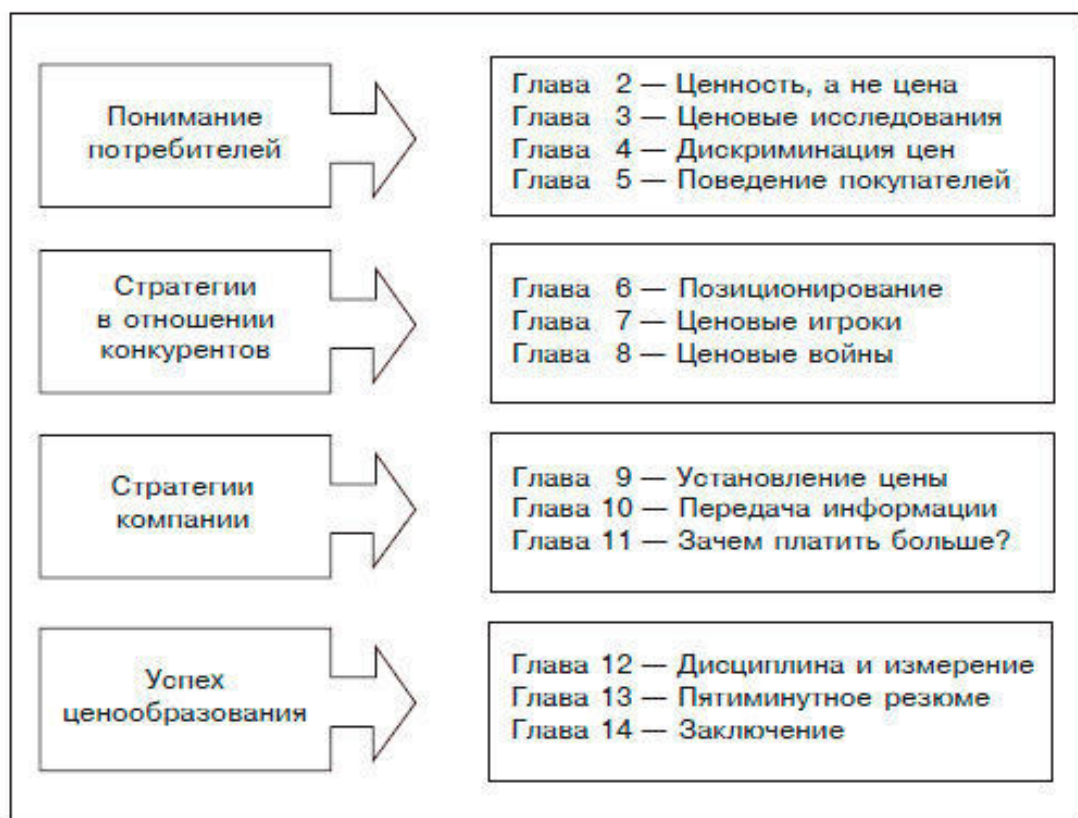
Под давлением перечисленных факторов (см. рис. 1.1) многие организации вынуждены перекладывать бремя принятия решения о цене на плечи покупателей и конкурентов. Они просто реагируют на текущую рыночную ситуацию и стараются воспользоваться возникающими возможностями.

## 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 повлияют 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 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. Brinding discipline to pricing // McKinsey Quarterly. 2000. № 1.

Fair trade bananas. Mode of access: [www.bananalink.org.uk/future/future\\_2.htm](http://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](http://www.caterpillar.com); [www.simon-kucher.com](http://www.simon-kucher.com).

# Часть 1

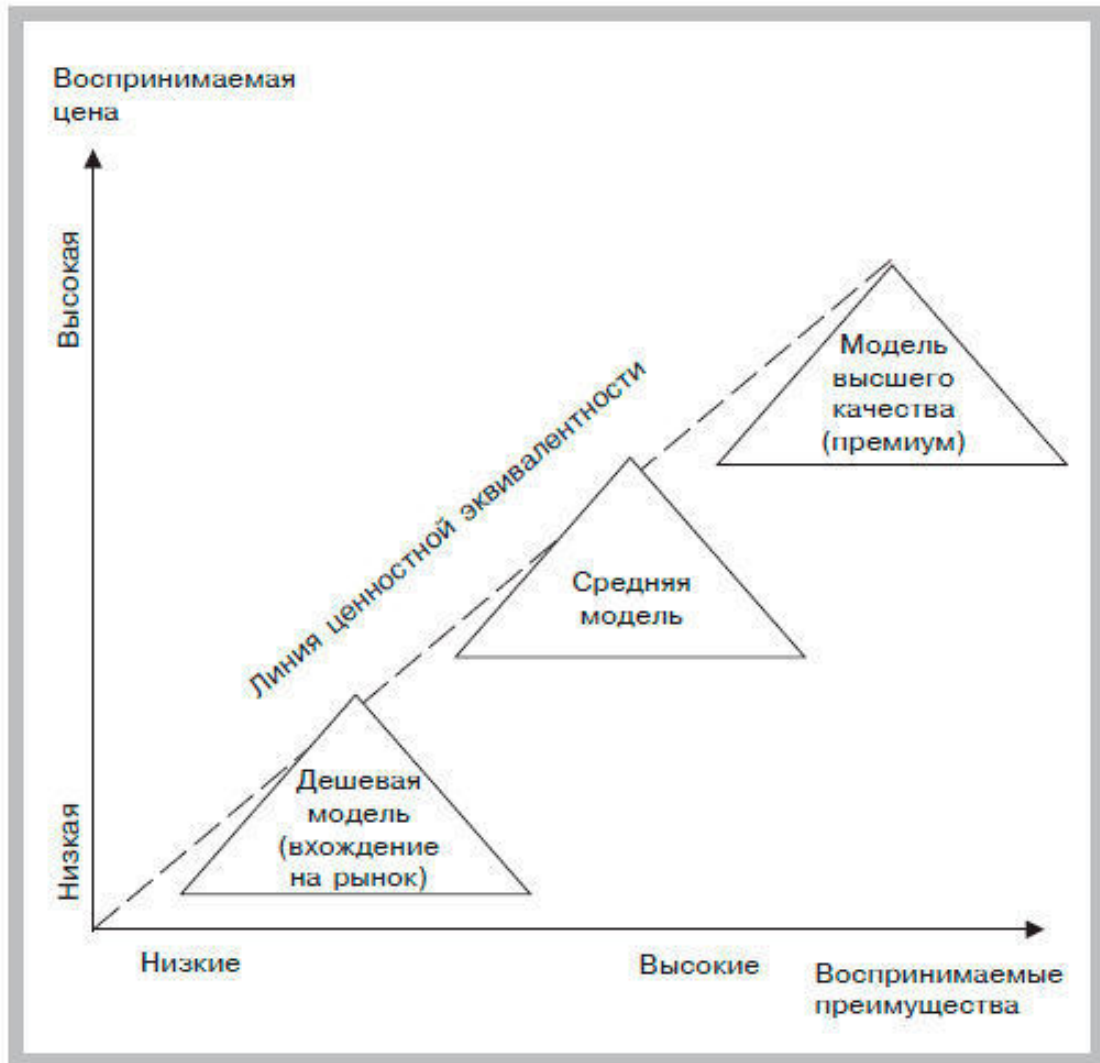
## Как по-умному понимать потребителей

### Глава 2

#### 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 почтовой 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. 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 электромотора, цена повторной 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.



**Рисунок 2.1.** Линия ценностной эквивалентности товаров

## 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 пришлось 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 Боу-эрман, «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](http://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](http://www.nike.com) и комментарии специалистов.

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 и роста его рыночной доли. Повышенная 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 (%)

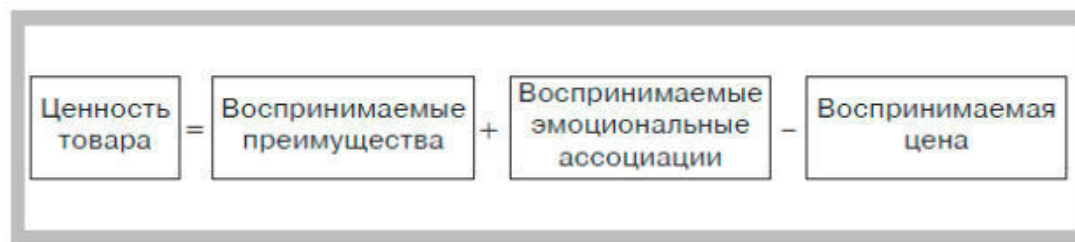
Компании	2004 г.	2003 г.	2002 г.	2001 г.
Next	7,2	7,1	7,0	6,9
Asda	3,8	3,2	2,8	2,1

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 пакетам носик, из которого легко наливать сок и который просто закрывается.

2. Повышение 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 повышает 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. Усилие эмоциональной составляющей Цель – найти творческие способы напоминания потребителям о положительных эмоциональных преимуществах товара. Те, кто часто путешествует по железным дорогам, знают: о времени 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 поменять восприятие цены и без ее реального сокращения. Например, мужчины часто экономят на городских звонках, считая, что телефонные разговоры «слишком дороги». Компания BT из Великобритании постаралась изменить такое восприятие цен, выпустив рекламу, в которой тарифы на телефонные разговоры сравниваются с ценой пинты пива. Некоторые страховые компании предпочитают указывать цены страховки в расчете на день и не сообщать сразу о крупных годовых платежах по элитным страховым полисам.



**Рисунок 2.3.** Ценность товара (2)

## 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 «пакет 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 пакет условий и обязательств по поставке товара потребителям. Он включает и нематериальные выгоды, обеспечивающие душевное спокойствие благодаря уверенности в своевременном отправлении 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 капотом 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.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.