



# ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ: КАК ПОБЕДИТЬ В КРИЗИС

Николя Бутэн, партнер и управляющий директор, BCG Москва

Иван Котов, партнер и управляющий директор, BCG Москва

Максим Бахтин, директор, BCG Москва

*Большинству российских компаний в текущих условиях необходимо пересмотреть ценовую политику. Эксперты BCG уверены, выиграют те, кто решится применять современные методы ценообразования, сегментации клиентов и опираться на новые технологии.*

## Ценообразование в кризис

В ситуации резкого колебания спроса и непредсказуемости затрат изменение цен становится наиболее быстрым способом управления доходностью компании. Однако участники рынка зачастую воспринимают ценообразование как легкий способ сохранить прибыль, что может приводить к потере клиентов.

Одна из особенностей российской модели управления ценами, особенно в потребительском секторе, – ориентация на валютные курсы. Это нередко приводит к необоснованному повышению цен, в том числе на товары с значительной импортной составляющей, от чего страдают как потребители, так и продавцы, ощущающие резкое сокращение спроса.

Согласно исследованию BCG, компаниям следует обратить внимание на альтернативные возможности извлечения прибыли:

- Дифференциацию цен по сегментам клиентов/потребителей и свойствам товаров
- Управление воспринимаемой стоимостью
- Оптимизацию уровня цен
- Промоакции на основании анализа эластичности спроса

Для российских компаний характерна ориентация на цены конкурентов, из-за чего теряется возможность получения прибыли за счет уникальных свойств своего продукта. Однако в текущей ситуации способность учитывать эластичность спроса

---

Для российских компаний характерна ориентация на цены конкурентов, из-за чего теряется возможность получения прибыли за счет уникальных свойств своего продукта.

---

## ПРИЛОЖЕНИЕ: КРАТКИЕ УРОКИ КРИЗИСА 2008 ГОДА

Анализ результатов общемирового кризиса 2008 года позволил сформулировать наиболее эффективные стратегии управления рисками ценообразования и выявить наилучшие меры снижения их отрицательного воздействия на прибыль.

Наиболее негативное влияние на финансовый результат могут оказать следующие факторы:

- Неожиданный подъем среднего уровня скидок, который нивелирует усилия по повышению цен,
- Значительные колебания производственных затрат,
- Резкие изменения спроса, требующие частого изменения цен.

### Неожиданный подъем среднего уровня скидок

Некий уровень «вымывания» цен, представляющий собой разницу между ценой прайс-листа и фактически получаемыми ценами, характерен для большинства компаний. Определенный процент разницы между номинальными и реальными ценами обычно закладывается в бюджет. Однако в условиях кризиса существует риск того, что вымывание будет происходить заметно более высокими темпами, в силу гораздо большей готовности к предоставлению скидок. Для того чтобы обезопасить прибыль в данных условиях, необходимы дополнительные усилия по повышению ценовой дисциплины и усилению мер контроля.

### Значительные колебания производственных затрат

В спокойные времена продавцы могут ориентироваться на некие устойчивые модели расчета возможных цен и скидок. В ситуации кризиса, когда цены на используемое сырье меняются значительно за короткие промежутки времени, необходимо увеличить количество сотрудников, принимающих решение о ценах, и привлечь к обсуждению представителей различных функций: финансов, закупок и производства – для того, чтобы учесть изменения, происходящие в системе снабжения.

### Резкие изменения спроса

Кризис 2008 года продемонстрировал резкое изменение потребительских предпочтений: сравнение результатов международного исследования BCG за 2008 год с данными первого квартала 2009 года показало, что число потребителей, намеренных снижать расходы, возросло за этот период на 43% для России, на 21% для Японии и на 14% для США. В этих условиях применения часто используемых методов контроля ситуации на рынке на ежеквартальной основе уже недостаточно, и требуется отслеживание тенденций в постоянном режиме.

*В Европе во время спада 2007-2008 гг. многие компании начали активно использовать продвинутые аналитические инструменты для настройки своих моделей ценообразования, упрочив тем самым свои позиции не только в краткосрочной перспективе, но и создав задел на будущее.*

и готовность покупателей платить за те или иные свойства продукта при формировании цен может оказаться решающим конкурентным преимуществом для многих компаний на российском рынке.

Кризис может стать возможностью для компаний выйти на новый уровень в своих компетенциях по ценообразованию.

### Преимущества эффективного ценообразования

По опыту BCG, повышение эффективности системы ценообразования в среднем позволяет увеличить прибыль на 2-5%. С учетом кризиса мы рекомендуем сфокусироваться на четырех аспектах:

- Усиление мониторинга цен на свои продукты и доходности клиентов.

Избегайте излишних скидок и глубоких промоакций – применяйте дифференциацию: различия в ценах на продукты с уникальными свойствами предпочтительнее политики плоских цен.

- *Акцент на новые потребности клиентов и работа над воспринимаемой ценой.* Корректируйте цены, формируйте «пакетные предложения».
- *Мониторинг изменения спроса.* «Докризисное» представление о поведении потребителей, скорее всего, изменилось – эластичность спроса не статична.
- *Поиск новых возможностей для улучшения качества вашего инструментария.* Оценивайте эффективность своего подхода к ценообразованию. Применяйте передовые практики и методики.

---

## Кризис может стать возможностью для компаний выйти на новый уровень в своих компетенциях по ценообразованию.

---

### Дифференциация

При анализе подходов наших клиентов к ценообразованию мы часто видим применение плоской шкалы скидок за объем или же полное отсутствие дифференциации цен. Адаптация уровня и структуры цен к отдельным рынкам, каналам продаж и сегментам покупателей обычно оказывает наибольшее влияние на прибыль.

Выявить возможности оптимизации цен позволит сравнительный анализ ценового потенциала продукта (pricing power) и маржи реализации. Ценовой потенциал определяется условиями каждого конкретного сегмента рынка, включая:

- Баланс спроса и предложения
- Фазу жизненного цикла продукта
- Степень продуктовой дифференциации
- Конкурентную позицию компании на рынке

Анализ готовности потребителей платить больше на основе качественных и количественных исследований является базой для принятия финального решения по дифференциации уровня цен.

По нашему опыту, дифференциация дает наибольший результат компаниям, работающим в B2B сегменте, однако поиск возможностей для дифференциации цены в различных каналах также является действенным рычагом для B2C компаний.

### Воспринимаемая цена и ценность

Исследования BCG показали, что цены торговых сетей, воспринимаемые покупателями как самые низкие на рынке, на самом деле были в среднем на 1-2% выше среднерыночных. Однако большинство компаний оказываются не в силах управлять воспринимаемыми ценами и видят в снижении реального уровня цен единственный способ привлечения потребителей.

В условиях кризиса необдуманное снижение цен особенно рискованно,

так как скидки могут не обеспечить достаточного прироста продаж для сохранения прибыли. Кроме того, подобные кампании перемещают потребление из будущих периодов в настоящий – со значительно меньшим уровнем доходности – скорее, чем генерируют новый спрос.

---

Цены торговых сетей, воспринимаемые покупателями как самые низкие на рынке, на самом деле были в среднем на 1-2% выше среднерыночных.

---

Более эффективным методом является управление воспринимаемой ценой, а не фактическим уровнем цен. Существуют различные варианты снижения воспринимаемой покупателем стоимости при сохранении маржи:

- *Разделение продуктов и услуг, обычно предоставляемых пакетом.* Традиционно пакеты услуг являются стимулом покупать больше. Однако во время кризиса, когда основной задачей становится сокращение расходов, целесообразно предложить отдельные продукты и добавлять небольшую маржу к каждому из них.
- *Одновременное увеличение цены и скидки.* Покупатели, как правило, более чувствительны к скидкам, чем к исходным ценам. Во многих странах продукты по цене 99,99 с 10% скидкой продаются лучше, чем продукты по цене 89,99. По мере того как растет желание покупателей

найти наиболее выгодное предложение, этот эффект будет усиливаться: еще большее количество товаров может продаваться по цене 112,49 со скидкой 20%. Используя одновременное повышение цен и скидок, компаниям удастся не только сохранить маржу, но и обезопасить воспринимаемую ценность товара.

- *Установка цены на основании экономической модели покупателей.* Привязывая стоимость товара к ключевому индикатору, определяющему прибыль покупателей, компании могут снизить риск убытков для своих клиентов и минимизировать для них неопределенность. Например, торговые центры могут привязать цену к выручке клиентов, а не к занимаемой площади.

---

Более эффективным методом является управление воспринимаемой ценой, а не фактическим уровнем цен.

---

- *Предложение «наживки».* Компании-участники В2В рынка часто имеют возможность сначала получить контракт и уже после этого согласовать отдельные составляющие цены и спецификации. Например, предложив на тендере агрессивно низкую цену на первоначально указанную спецификацию и заключив договор, поставщик может, получив больше знаний о потребностях покупателя, предложить более привлекательный вариант по более высокой цене. Аналогичные возможности существуют и в В2С сегменте. Разделение решений о покупке

на части и разнесение их во времени зарекомендовало себя как эффективный метод сохранения маржи.

- *Привязка цены к добавленной стоимости для клиента.* Можно сделать предложение более привлекательным, устанавливая цену в зависимости от получаемой покупателем добавленной стоимости – примером может служить система «плати за клик», используемая в интернет-рекламе. Сфера применения данного метода не ограничивается новыми технологиями: после того, как фармацевтические компании начали продавать вакцины, ориентируясь на экономические и медицинские результаты инъекций, а не на затраты по их производству, средний уровень цен увеличился в пять-десять раз.

## Оптимизация цен с учетом эластичности спроса

Наш опыт показывает, что компании склонны занижать цену и переоценивать эластичность спроса. В условиях кризиса эта тенденция усиливается, и только сбор и анализ достоверных данных может уберечь от дорогостоящих ошибок.

## Используя одновременное повышение цен и скидок, компаниям удастся не только сохранить маржу, но и обезопасить воспринимаемую ценность товара.

Чтобы избежать установления чрезмерно низких цен, следует предпринять следующие шаги:

- Оценить ценовую эластичность спроса.
- Построить параболу прибыли и выбрать оптимальную цену.

---

Результаты традиционных опросов и фокус-групп могут давать искаженную картину, поскольку люди нередко озвучивают свое желаемое, а не реальное поведение в силу потребности предоставить социально приемлемый ответ.

---

Для оценки ценовой эластичности спроса необходимо провести как качественный, так и количественный анализ реакции потребителей на изменение цен.

Качественный анализ представляет определенную сложность. Исследования BCG показали, что результаты традиционных опросов и фокус-групп могут давать искаженную картину, поскольку люди нередко озвучивают свое желаемое, а не реальное поведение в силу потребности предоставить социально приемлемый ответ.

Другими словами, участники фокус-группы не говорят всего, что думают, и не ведут себя так, как говорят. BCG разработала специализированные методики общения с потребителями, позволяющие выявить реальную картину.

Современной методикой количественной оценки эластичности спроса явля-

ется сопряженный анализ (conjoint analysis), позволяющий с довольно высокой точностью измерять предпочтения потребителей. Наиболее эффективными методиками можно считать онлайн-инструменты, воссоздающие для потребителя ситуацию реального выбора.

Построенная на основании полученных данных парабола прибыли позволит не только выбрать оптимальную цену, но и определить диапазон возможных показателей прибыли и объемов продаж.

## Инструментарий поддержки ценообразования

Мы убеждены, что ценообразование кросс-функционально: устойчивое преимущество формируется людьми, процессами и инструментами. Необходимо убедиться, что новая система

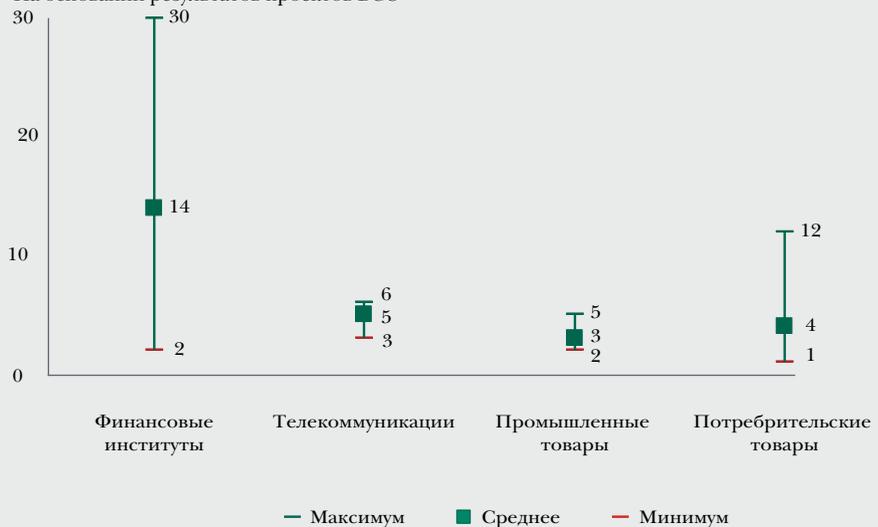
ценообразования найдет поддержку в организации:

- С позиции инструментов и процессов – ИТ-система, аналитические инструменты и процесс принятия решений позволят ее применять;
- С точки зрения ресурсов – методы распределения бюджета, персонала и физическая инфраструктура не будут служить препятствием к реализации;
- С учетом существующих стимулов – системы КРІ – показатели эффективности деятельности и финансовые метрики будут поддерживать внедрение.

После этого можно определять критерии внедрения, формировать план действий и создавать кросс-функциональную

**Рис. 1. Эффект оптимизации системы ценообразования**

Увеличение прибыли после оптимизации системы ценообразования (ЕВИТ), %  
На основании результатов проектов BCG



Источник: проекты BCG.

команду, способную обеспечить высокое качество решений.

**И**ЗМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ обладает значительным потенциалом повышения прибыли (см. рис. 1), который может быть реализован

в короткие сроки, обеспечив компаниям необходимую в условиях кризиса поддержку рентабельности. При этом позитивный эффект от внедрения современной системы управления ценами будет долгосрочным и обеспечит устойчивое конкурентное преимущество. ■