



# Ценообразование во время кризиса

Майкл Марн, Стивен Мосс, Чери Эйнк


*Во время кризисов затраты компаний растут, а потребители, выбирая товары, все больше ориентируются на цены. Известно шесть методов, с помощью которых компании могут усовершенствовать свою систему ценообразования.*

**В условиях экономического спада** установление правильных цен — непростая задача: спрос сокращается, образуются излишки мощностей, а потребители начинают приобретать товары подешевле. Все эти факторы тянут цены вниз. Чаще всего при экономическом спаде затраты на сырье, другие исходные материалы и на обслуживание покупателей стабилизируются или даже падают из-за замедления деловой активности. В итоге падение розничных цен компенсируется, хотя бы частично, уменьшением затрат в сфере поставок и производства. Однако сейчас не только снижается спрос со стороны конечных потребителей, но и растут цены на сырье, как и их волатильность. Из-за этого особенно трудно поддерживать цены.

Майкл Марн (Michael V. Marn) — партнер McKinsey, Кливленд  
Стивен Мосс (Stephen C. Moss) — младший партнер McKinsey, Стэнфорд  
Чери Эйнк (Cheri N. Eyink) — консультант McKinsey, Кливленд

Как решать эту проблему? В связи с нетипичным характером нынешнего спада компаниям необходимо уделять больше внимания поддержанию прибыльности отдельных клиентов и операций, учитывать меняющиеся запросы потребителей и их чувствительность к ценам, а также лучше понимать микроэкономические факторы, воздействующие на их отрасль и на бизнес поставщиков. Мы предлагаем рассмотреть шесть тактических приемов, помогающих найти баланс между объемом продаж и уровнем прибыльности в трудных экономических условиях.

### Следите за резкими сдвигами в структуре цен



Компаниям следует тщательно анализировать свою ценовую политику, особенно те методы, которые приводят к сокращению выручки, — скидки при покупке большого количества или оплате наличными, бонусы и т. д., — а также затраты на обслуживание, в том числе на послепродажную поддержку и транспортные расходы. В условиях спада, из-за роста издержек и падения спроса, эти факторы оказывают более сильный и быстрый эффект, чем прежде. К примеру, при стремительном удорожании топлива резко увеличиваются транспортные расходы. Вследствие падения спроса некоторые потребители получают чрезмерные скидки, если они приобретают сразу много товаров. Ведущие компании гораздо чаще, чем остальные, пересматривают фактический уровень своей прибыльности<sup>1</sup>, чтобы понять, сколько реально они зарабатывают на каждой сделке, и соответственно корректируют ценовую политику, например, включают стоимость топлива в каждый заказ. В период экономической нестабильности важно учитывать все аспекты сделки, ведь потеря на каждом из них может быстро уничтожить прибыль.

### Отслеживайте прибыльность отдельных клиентов

Компаниям нужно внимательно анализировать покупки каждого клиента, чтобы точно представлять себе их прибыльность и отследить момент, когда из-за увеличения затрат на обслуживание или сокращения объема покупок те или иные клиенты становятся нерентабельными. Так, численность многих групп клиентов уменьшается, а обслуживание их, напротив, дорожает. Как выяснила одна промышленная компания, более 20% ее клиентов оказались ниже уровня безубыточности. Поэтому пришлось повысить цены для них и по мере возможности снизить затраты на их обслуживание — сократить частоту поставок, объем послепродажной поддержки или выполнять заказы через альтернативные каналы.

<sup>1</sup> См.: Michael V. Marn, Eric V. Roegner, Craig C. Zawada. The Power of Pricing // mckinseyquarterly.com, February 2003.

## **Учитывайте новые потребности клиентов**

При спаде потребности клиентов и критерии выбора поставщиков резко меняются. В нынешних условиях эти тенденции проявляются еще быстрее. Самые сильные компании постоянно оценивают — с помощью рыночных исследований и благодаря непосредственным контактам, — как экономические условия отражаются на их клиентах. Еще важнее то, что эти компании быстро реагируют на перемены, корректируя цены и предложение. Так, один поставщик пластикатов, разработавший формулу быстро твердеющего пластика (что повышало КПД литья под давлением и было важно для производителей, когда экономика находилась на подъеме), во время спада нашел новую формулу материала, который отвердевает не так быстро, но стоит дешевле. Это позволяло клиентам компании сокращать затраты, так как из-за спада оборудование работает не на полную мощность. Поскольку другие поставщики повысили цены, для многих производителей медленно отвердевающий пластик представляется выгодной заменой. В результате компания-поставщик сохранила прежнюю норму прибыли, продавая альтернативное сырье по меньшей цене. При низком спросе и дорогом сырье подобного рода корректировки предложения имеют огромное значение.

## **Оценивайте чувствительность потребителей к ценам**

Резкий рост цен на энергоносители и продовольствие заставил потребителей быть разборчивее к ценам. После каждого повышения цен на предметы первой необходимости, такие как продукты питания и топливо, им приходится выкраивать на них дополнительную часть своего бюджета. Уже через несколько месяцев рыночные цены меняются, а данные их анализа устаревают. Чтобы вести верную ценовую политику, оценивать чувствительность потребителей к ценам и анализировать цены нужно постоянно.

## **Тщательно анализируйте ситуацию в отрасли**

Из-за резкого изменения спроса и структуры затрат ранее предсказуемые механизмы рыночного ценообразования дают сбой. Чтобы правильно реагировать на эти колебания, нужно хорошо понимать, какие экономические факторы сильнее всего влияют на развитие отрасли. Так, компания, производящая строительные материалы, в период усиления кризиса оказалась на грани краха: резкое сокращение жилищного строительства в США привело к падению спроса на ее продукцию, хотя затраты на сырье, электроэнергию и транспортные услуги быстро росли. Тогда компания заново изучила показатели своей отрасли, в частности динамику предложения, спроса и себестоимости. Руководствуясь выводами этого анализа, менеджеры сократили объем производства на одном из заводов.

Годом ранее такая мера вряд ли сказалась бы на рыночных ценах, но сейчас благодаря ей удалось сбалансировать спрос и предложение. В результате цены, которые установила компания, оказались на 10% выше, чем они были бы, если бы она ничего не предприняла.

### **Изучайте бизнес своих поставщиков**

Из-за крайней нестабильности цен в условиях нынешнего спада нужно анализировать основные экономические факторы не только в своих отраслях, но и в отраслях своих поставщиков. Недавно химическая компания разработала модель для анализа текущей динамики предложения, спроса и затрат в отношении одного из видов сырья. Пользуясь ею, компания предсказала, что цена на этот вид сырья вырастет на 15%, причем это удалось сделать заранее — за три месяца до фактического повышения. Такое «попадание» тем более впечатляет, если учесть, что предыдущие шесть лет годовой рост цен на это сырье не превышал 5%. Предвидя резкий взлет цен, компания стала оговаривать в контрактах с клиентами, что, если сырье подорожает, ее отпускные цены тоже вырастут. Тем самым она предупредила протесты клиентов, неизбежные при скачке цен. Более того, переложив увеличивающиеся издержки на потребителей, компания создала в отрасли прецедент. *B*