



Вопрос цены

Майкл Марн, Эрик Рогнер, Крейг Завада

В стремлении как можно скорее захватить долю рынка или резко увеличить доходность инвестиций компании часто предлагают новые товары по цене ниже той, за которую их можно продать. И совершают большую ошибку.

Сколько должен стоить новый продукт? Если завянуть цену, он не будет продаваться. Но это легко исправить — нужно лишь сбавить цену. Гораздо хуже, если цена занижена: компания рискует не только потерять существенную часть своих доходов и прибыли, но и закрепить товар в низкой ценовой нише. Поднять же в дальнейшем изначально заявленную цену бывает очень сложно, а порой и невозможно — это хорошо знают многие компании. По нашим данным, занижение цены — самая распространенная ошибка при ценообразовании: из всех просчетов на нее приходится 80—90%.

Компании с завидным упорством занижают цену на свои продукты, даже если их разработка или приобретение обошлись им в миллионы, а то и миллиарды долларов. Сегодня потребители стремятся получать больше за меньшие деньги — это примета нашего времени. Скажем, цены на персональные компьютеры неуклонно падают, хотя скорость процессоров и объемы памяти растут. Глобальная конкуренция, более прозрачные механизмы ценообразования и низкие барьеры для входа

Майкл Марн (Michael V. Marn) — партнер McKinsey, Кливленд
Эрик Рогнер (Eric V. Roegner) — партнер McKinsey, Кливленд
Крейг Завада (Craig C. Zawada) — партнер McKinsey, Питсбург

в привлекательные отрасли усиливают общую тенденцию. Кроме того, многие компании стремятся побыстрее захватить долю рынка или резко поднять доходность своих инвестиций, а высокие цены могут лишь препятствовать этому.

Поэтому компании выбирают надбавочный подход к ценообразованию: точкой отсчета им служат цены на существующие продукты. Например, если изготовление нового продукта обходится на 15% дороже, чем прежнего, то и цена новинки будет выше на 15%. Часто, особенно если речь идет о товарах народного потребления, изготовители устанавливают цены чуть выше или ниже, чем у основных конкурентов.

Однако такой поход часто приводит к недооценке тех преимуществ, которые новый продукт несет потребителю. Показателен пример одного из первых производителей портативных сканеров штрих-кодов. Компания подсчитала, насколько быстрее ее клиенты будут собирать свою продукцию с помощью нового устройства, затем взяла цену старых, стационарных устройств и повысила ее пропорционально экономии времени. Эта стратегия, кроме всего прочего, соответствовала желанию компании как можно быстрее проникнуть на рынок.

Но компания недооценила революционное значение нового продукта. Благодаря портативным устройствам потребители не только усовершенствовали существующие процессы, но и смогли принципиально перестроить всю цепочку поставок. Теперь, когда мобильность и постоянный доступ к информации стали реальностью, появилась возможность постоянно контролировать складские запасы, улучшить логистическое планирование, наладить поставки точно в срок и, соответственно, отпала необходимость в больших запасах товаров.

Стартовая позиция

Что представляет собой новый продукт? Этот вопрос встает одним из первых при запуске товара, и ответить на него часто бывает непросто. Но к какой бы ценовой категории ни относился продукт, он непременно попадает в одну из трех групп.

- **Революционный продукт.** Продукт настолько не похож на существующие, что у него появляется свой рынок. Нужно особое умение, чтобы представить все преимущества продукта неисследованному рынку.
- **Эволюционный продукт.** По сравнению с имеющимися на рынке он несколько усовершенствован. Если новый продукт дает много новых преимуществ при слишком низкой цене, то это может привести к ценовой войне.

Конечно же, потребители моментально оценили эти преимущества: спрос на дешевый портативный сканер был огромный. Компания, которая уже не справлялась с потоком заказов, не только не получила в полном объеме выгоду от своей разработки, но и сама приучила рынок к низкой цене на новинку. То есть одно—единственное неверное решение лишило всю отрасль потенциальных доходов на сумму не менее 1 млрд долл.

Как мы видим, правильно оценивать себестоимость нового продукта и его значение для потребителя, равно как и понимать расстановку сил на рынке, — важно, но одного этого недостаточно. Найти верное решение в области ценообразования можно, лишь основываясь на более широком подходе, чем надбавочный. Прежде чем назначить цену, которая принесет наибольший доход в долгосрочной перспективе, компании должны определить максимально и минимально возможные цены. Анализ соотношения цена—качество следует проводить еще на стадии разработки продукта, когда компания только прощупывает рынок. Это позволит оценить целесообразность выпуска продукта при существующих ценовых барьерах и сосредоточиться на тех его характеристиках, за которые потребитель будет готов платить.

Палитра ценообразования

Если новинка копирует уже существующие на рынке продукты (то есть ее можно назвать продуктом—аналогом) или лишь немногим лучше них (эволюционный продукт), у производителя будет мало пространства для маневра, и тогда надбавочный подход поможет ему выйти на оптимальную цену (см. врезку «Стартовая позиция»). Однако и в этом случае компания может лишиться значительной части доходов. Установив цену лишь на 1% ниже оптимальной, компания упустит около 8% потенциаль-

-
- **Продукт—аналог.** Производителю нужно тщательно анализировать издержки и хорошо представлять себе целевую группу потребителей нового продукта. Тогда новинка встанет в один ряд с продукцией конкурентов, несмотря на то что у нее нет никаких преимуществ.

Компании часто преувеличивают преимущества новых продуктов и их новизну, выдавая эволюционные изменения за революционные, и очень редко прямо заявляют о том, что новинка призвана сократить разрыв между ними и конкурентами. Тем не менее сами компании не должны заблуждаться по поводу того, к какой из трех категорий относится новый продукт, ведь в зависимости от категории нужно выбирать особую стратегию ценообразования.

ной операционной прибыли¹. И конечно компаниям, когда они выходят на рынок с революционным продуктом, особенно важно рассмотреть все варианты ценообразования.

Самая высокая цена

Надбавочный подход позволяет определить нижние пределы ценового диапазона, но не хуже нужно знать ситуацию и у его верхних границ. Однако, как показывает практика, точно спрогнозировать потолок цен, основываясь на характеристиках продукта, невозможно: вполне вероятно, что при заданном уровне цен продукт будет плохо продаваться, или конкуренты воспользуются его дороговизной, или потребители вынудят компанию отдать им часть добавленной стоимости². Тем не менее если компания установит потолок цен, то она хотя бы не упустит из виду ни один из ценовых ориентиров.

Чтобы установить этот потолок, нужно хорошо понимать, в каких преимуществах продукта потребитель заинтересован в первую очередь. Одни преимущества, такие как экономия на сырье, оценить не сложно. Но если же речь идет об усовершенствовании процессов и коммуникаций³ (например, о возможности совершать покупки через интернет), то необходимо проводить маркетинговые исследования.

Современные инструменты маркетинга, такие как метод совместного анализа или технология графического (на специальной «карте») сравнения характеристик⁴, позволяют определить ценность каждой характеристики продукта для потребителя. Но компании должны убедиться, что в исследованиях они пошли дальше, чем позволяет метод обычного сравнения с уже известной отправной точкой. Многие производители слишком полагаются на свое мнение и из-за этого вольно или невольно ошибочно оценивают рынок. Важно, чтобы компании, планируя будущее исследование и составляя опросники, охватывали максимально широкий круг тем. Иначе вся работа сведется лишь к подтверждению преимуществ, заявленных производителями, или тех отрывочных сведений, которые поступают от собственных менеджеров по продажам.

¹ Эти расчеты основаны на усредненных данных по компаниям из списка Standard&Poor's 1500. См.: Michael V. Marn, Eric V. Roegner, Craig Zawada. The Power of Pricing // *The McKinsey Quarterly*, 2003, No 1, p. 26—39.

² См.: Ralf Leszinski, Michael V. Marn. Setting Value, not Price // *The McKinsey Quarterly*, 1997, No 1, p. 98—115 (www.mckinseyquarterly.com/links/6306).

³ См.: David Court, Thomas D. French, Tim I. McGuire, Michael Partington. Marketing in 3-D // *The McKinsey Quarterly*, 1999, No 4, p. 6—7.

⁴ Метод совместного анализа позволяет сравнивать преимущества продуктов, чтобы выявить те, которые оказывают наибольшее влияние на решение потребителей. Технология графического отображения нацелена на выявление представлений потребителя об уникальных преимуществах продукта, которых нет в аналогичных продуктах других производителей.

Чтобы точно оценить преимущества нового продукта для потребителей (а заодно установить значения ценового потолка), нужно нацелить маркетинговое исследование на получение развернутых ответов.

Сравнительный анализ преимуществ или опросники тут мало чем помогут: потребителю предлагается выбирать из ограниченного перечня заранее составленных ответов. Например, производитель контрольно-измерительных приборов разработал принципиально новую конструкцию задвижки подачи пара для атомных электростанций, благодаря которой системы водоснабжения стали надежнее и проще. Сначала компания исследовала рынок с помощью метода сравнительного анализа преимуществ: она описала технические преимущества новой задвижки и попыталась выяснить у покупателей, сколько они готовы заплатить за нее. Большинство опрошенных сочли оправданным, если новинка будет дороже своих менее совершенных аналогов на 20—25%.

Позже компания снова провела маркетинговое исследование, и на этот раз потребители могли давать расширенные ответы на вопросы, например рассказать о том, как изменится работа систем с применением новинки. Их не просили сравнивать ее с уже существующими задвижками; вместо этого компания решила узнать величину издержек, связанных с плановым техобслуживанием, и то, насколько они сократятся при установке нового устройства. Так, благодаря экономическим расчетам, сделанным потребителями, компания смогла лучше увидеть достоинства своего изобретения. Тогда она снова попросила клиентов назвать цену, за которую они готовы купить новый продукт: новая цена в несколько раз превышала цену существующих задвижек. В результате производитель смог выстроить более эффективную ценовую политику.



Нижний порог

Метод ценообразования «издержки плюс» часто критикуют, хотя без него трудно обойтись при установлении нижней границы цен на новый продукт. А она становится понятной, когда известна точная величина издержек на единицу продукции и величина маржи, отражающая минимально приемлемую для компании рентабельность инвестиций. Если рынок не устроит такая цена, то компании придется пересмотреть свое решение о выпуске продукта.

Хотя метод «издержки плюс» широко известен, компании обычно делают две ошибки, когда применяют его для анализа издержек. Во-первых, как

это ни удивительно, они учитывают не все издержки: часто забывают о расходах на НИОКР, связанных с разработкой всей группы продуктов, в том числе о средствах, потраченных на незавершенные проекты. Кроме того, за рамками анализа часто остаются нематериальные затраты (например, на сбор данных, необходимых для создания новых продуктов), а ведь это — неотъемлемая часть любой программы по разработке нового продукта и потому должны учитываться при анализе издержек. Во-вторых, чересчур оптимистичная оценка рынка может исказить реальную величину издержек и прежде всего постоянных затрат⁵.



Для продуктов-аналогов диапазон цен, как правило, самый узкий. Компаниям, желающим догнать конкурентов и сделавшим ставку на такой продукт, следует максимально точно оценивать свои издержки и помнить о вероятных погрешностях в расчетах: возможно, что из-за малейшей ошибки продукт никогда не будет прибыльным. Например, если успех нового продукта зависит от экономии на масштабах, то неверная оценка размера рынка или потребительского сегмента может привести к экономической катастрофе.

⁵ Подробнее об этом см.: Ч. Роксбург. С поправкой на мозг // Вестник McKinsey, 2003, №3 (5)

Стратегия захвата рынка посредством низких цен

При запуске нового продукта компаниям, стремящимся расширить свое присутствие на рынке, часто кажется привлекательной стратегия захвата рынка посредством низких цен. Но, сосредоточившись на наращивании объемов, компания может столкнуться с падением прибыли и спровоцировать начало ценовой войны. Поэтому чаще всего стоит ориентироваться на повышение цены и в вопросах ценообразования служить примером для других компаний отрасли. Однако в редких случаях для успеха в конкурентной борьбе правильнее сбивать цены.

Высокая ценность для потребителя, эластичность

Стратегия захвата рынка посредством низких цен уместна на новых или не вполне развитых рынках, когда у нового продукта немало преимуществ, а для потребителей очень важна его цена. У того, кто прорвется на этот рынок раньше конкурентов, будет несоизмеримо больше возможностей удовлетворить скрытый спрос, расширить свою долю на рынке и укрепиться на лидирующих позициях. Цена может стать самым подходящим рычагом для реализации этой стратегии, особенно

Размеры рынка

Такого рода исследования нужны, чтобы определить влияние ценовых колебаний на размер рынка или рыночных сегментов. Многие уверены, что чем ниже цена, тем выше спрос, но это справедливо лишь отчасти. К примеру, товары, недорогие и недешевые, могут оказаться в «мертвой зоне»: они будут слишком дешевыми для потребителей, которые ценят качество, и слишком дорогими для тех, чей выбор определяется ценой.

Одна компания представила на рынок новую систему управления данными, с помощью которой, по заявлению разработчиков, крупные корпорации могли экономить сотни миллионов долларов в год. Стремясь как можно скорее проникнуть на рынок, компания предложила предприятиям приобрести лицензию на использование программного обеспечения за 100 тыс. долл.⁶ Однако потенциальные клиенты не отнеслись к этому всерьез: они были уверены, что система, которая сулит столь существенную экономию, не может стоить меньше миллиона долларов — стартовой цены для ERP-систем.

Оценивая размер рынка при разных уровнях цен, компания получит более полное представление о вариантах ценообразования и о том, какую

⁶ Кстати, в этом случае компания сочла, что такая цена покрывает ее издержки, но на самом деле она недооценила свои расходы.

на рынках, для которых характерны высокие затраты при переходе к другому поставщику или замене товара или на которых нет устоявшихся стандартов продукции. Так, к примеру, компания AOL выходила на рынок с очень низкими ценами и в дальнейшем повышала их.

Однако эта стратегия довольно рискованна. Если выбор потребителей в большей степени зависит от преимуществ нового продукта и в меньшей — от его цены, то стратегия захвата рынка посредством низких цен пойдет только во вред — об этом свидетельствуют истории многих медиакомпаний, высокотехнологичных и фармацевтических предприятий. В погоне за долей рынка они проводили агрессивную ценовую политику при продвижении новых продуктов и технологий, но стоило конкурентам выпустить немногим лучший продукт, как компании утрачивали завоеванные ими позиции. Когда на рынке техническая эффективность продуктов выходит на первый план, нет смысла отказываться от прибыли и устанавливать цены ниже, чем того ждут потребители.



ценовую модель использовать в зависимости от затрат или объемов производства. Кроме того, она сможет точнее оценить доходность при выборе той или иной цены, а также уровень издержек на единицу продукции, определяющий нижнюю ценовую границу.

Установка отпускной цены

Определив ценовой диапазон и соответствующие размеры рынка, компания может сделать следующий шаг — установить отпускную цену. Крупнейший сегмент рынка часто кажется самым привлекательным, но за увеличением объемов продаж не всегда следует увеличение прибыли (см. врезку «Стратегия захвата рынка посредством низких цен» на с. 110). Ниже объясняется, при каких четырех условиях компаниям нецелесообразно ориентировать новый продукт на крупнейший сегмент, особенно если это предполагает его продажу по низкой цене.

Цена по прейскуранту

Как только производитель, учтя всевозможные скидки, называет цену, он оповещает рынок о подлинной, по его мнению, стоимости продукта. Прейскурантная цена объяснит рынку, как компания на самом деле

Снижение издержек

Низкая цена оправдана и в тех случаях, когда затраты на предоставление товаров потребителям резко падают вследствие эффекта экономии на масштабах или по мере накопления компанией знаний, что сопряжено с увеличением объемов производства и снижением постоянных и переменных издержек на единицу продукции. При этом если издержки снижаются быстрее, чем цены, то прибыль со временем возрастает.

Однако за увеличением рыночной доли компании пристально следят ее конкуренты, готовые к быстрым ответным действиям: чтобы не потерять рынок или выйти на него, они снижают цены. В такой ситуации цены падают, что приводит к уменьшению прибыли, и достигнуть желаемого уровня прибыли уже практически невозможно. И тем более осторожно нужно действовать, когда основное преимущество продукта заключается в его характеристиках, а не в цене.

Другая опасность для компании, сделавшей ставку на низкие цены, — нехватка производственных мощностей. Стратегия захвата рынка посредством низких цен может спровоцировать всплеск спроса, с которым компания рискует не справиться. В этом случае она попадает во вдвойне неприятную ситуацию: и прибыль упущена, поскольку продукцию можно было продавать дороже, и поставки сорваны.

оценивает свой новый продукт, гораздо лучше любого пресс-релиза, рекламной акции или каталога. Слишком низкая цена на долгие годы вперед может подорвать долгосрочную прибыльность продукта, а просто низкая, позволяя компании быстрее выйти на рынок, обрекает ее на меньшую прибыль и лишает возможности повышать цены, поскольку у нее уже сложился определенный круг покупателей. Низкая отпускная цена нанесет особенно большой ущерб, если она расходитсся с изначальной ценой, запланированной продавцом, или если рыночный спрос окажется выше ожидаемого.

Реакция конкурентов

Низкая цена, способствуя значительному увеличению доли компании на рынке, может привести к разрушительной ценовой войне. Вероятность такого развития событий возрастает, если речь идет об инновационном продукте: в ответ на его появление конкурентам не удастся немедленно усовершенствовать свои товары, но снизить цены они в состоянии, что часто и происходит⁷. Более высокая отпускная цена, напротив, говорит о заинтересованности компании прежде всего в прибыли и, в меньшей

⁷ См.: Robert A. Garda, Michael V. Marn. Price Wars // *The McKinsey Quarterly*, 1993, No 3, p. 87—100.

Последнее обстоятельство особенно негативно отражается на восприятии продукта потребителями.

Слабая конкуренция

Стратегия захвата рынка посредством низких цен оправдана, если у конкурентов более высокие издержки или такие каналы сбыта и поставок, которые ограничивают их свободу в ценообразовании. К примеру, в сырьевом секторе поставщикам из Азии и Восточной Европы часто удавалось расширить свою долю рынка благодаря этой стратегии. Они добивались успеха в тот момент, когда качество их продукции и логистических операций выходило на минимально приемлемый уровень, поскольку производителям из развитых стран нечего было противопоставить их низким затратам на оплату труда.



Показателен пример Dell Computer на рынке персональных компьютеров в США. Компания сократила структуру затрат, отказавшись от оплаты услуг посредников, и стала продавать компьютеры конечным потребителям напрямую, принимая от них заказы по телефону или через интернет. Конкуренты не смогли так же снизить издержки, и уже ничто не мешало Dell расширить свое присутствие на рынке и гарантированно получать прибыль большую, чем у соперников.

степени, в увеличении доли рынка, а значит, поначалу конкуренты не будут предпринимать активных ответных действий.

Стратегия жизненного цикла

Когда существует сегмент потребителей, готовых платить за новый продукт цену выше рыночной, то компании–производителю целесообразно установить высокую отпускную цену: так она извлечет больше выгоды и сможет в дальнейшем снижать цену, чтобы привлечь покупателей, которых отпугнула первоначальная цена. Более того, компании будет гарантирован хороший доход на протяжении жизненного цикла продукта, а спрос на новый товар будет таким, что производственные мощности легко с ним справятся.

Каннибализация

Компаниям следует проанализировать, как появление новинки отразится на их уже существующих продуктах. Если они не планируют отказываться от производства прежних моделей, то избежать каннибализации поможет более высокая отпускная цена — тогда новый продукт будет нацелен на узкий потребительский сегмент и не составит конкуренции существующим продуктам. И напротив, если новый товар должен полностью заменить прежнюю линейку, то более низкая отпускная цена поможет переориентировать на него потребителей.

Выход на рынок

Чтобы рынок принял вашу цену, нужны терпение и выверенные маркетинговые ходы. Скептически настроенным покупателям особенно трудно объяснить всю ценность революционных новинок, но, как бы ни было трудно выводить на рынок новый продукт, нельзя допустить, чтобы из-за неудачной ценовой стратегии у потребителей сложилось неправильное мнение о его достоинствах.

Мнение о новом продукте формируется в первые полгода–год с момента его появления на рынке. В это время нужно особенно жестко контролировать каждое ценовое решение и каждую сделку. Например, предоставляя скидки, а это обычная мера при продаже товаров, компания может лишиться возможности продавать новинку по запланированной цене.

Но в тех случаях, когда необходимо очень быстро вывести продукт на рынок, следует применять ходы, безопасные для прецедентной цены или восприятия продукта рынком. Есть несколько известных методов. Например, компании бесплатно раздают образцы и распространяют

товар среди известных людей или потребителей, чье мнение воздействует на рынок, или предлагают потребителям пользоваться продуктом какое-то время бесплатно. Так можно быстро ознакомить рынок с новым продуктом и не нанести вреда его прежнему цене, что делают скидки и бонусы: они, как правило, не только снижают прежнему цену, но и заставляют потребителей сомневаться в соответствии преимуществ продукта его цене.

Решение вопроса о цене продукта нельзя откладывать до окончания его разработки. Вопросы ценообразования — неотъемлемая часть самого процесса разработки продукта, и лишь ответив на них, можно рассчитывать на максимальную прибыль. Сегодня компании боятся устанавливать высокие цены. Основывая отпускную цену на данных маркетинговых исследований и анализе затрат, компании смогут уверенно выводить продукт на рынок и извлекать из этого максимум выгоды.