**Управление прибыльностью**

Томас Нэгл (Thomas T. Nagle), председатель правления Strategic Pricing Group, основанной им в 1987 году

Необходимость управления рынком в целях получения прибыли не всегда очевидна. Публикации и практиков, и теоретиков предпринимательской деятельности основываются на принятом в экономике допущении о «кривой спроса», к которой якобы должен приспосабливаться (причем оптимально) отвечающий за установление цены эффективный менеджер. Кривые спроса весьма полезны для более полного понимания того, как работает рынок, но если вы избираете их в качестве руководства по ценообразованию, риск принятия ошибочных решений резко возрастает. Почему? Потому что они основываются на предположении о том, что цены уже установлены, в то время как «влияние всех остальных факторов равнозначно». Но суть эффективной ценовой стратегии как раз и заключается в координированном управлении «остальными факторами».

Понимание того, что управление прибыльностью не ограничивается ценой, пришло к автору в начале 1980-х гг., когда он занимал должность профессора в одной из школ бизнеса. Как только компании узнали о проводимых в ней семинарах по ценообразованию, они стали интересоваться, не может ли профессор прочесть свой курс для их сотрудников. Если да, то сколько это будет стоить? После длительных сопровождавшихся моральными муками размышлений профессор остановился на цифре в $9000, превышавшей его заработную плату за чтение публичного курса, но составлявшей приблизительно половину суммы, в которую компании обошлось бы обучение группы из 20 сотрудников на финансировавшемся университетом семинаре. Он был уверен, что потенциальный клиент положительно оценит предложение, но время показало что профессор ошибся в назначении цены. Хотя он часто получал предложения о выступлении с лекциями, но после того, как «заказчики» узнавали о цене, контакты прерывались навсегда.

И однажды профессор узнал ответ на мучивший его вопрос: «Почему?» Секретарь одной из связывавшихся с ним компаний, перезвонила и сообщила, что ее начальник был несколько расстроен предложенной ценой. Он сомневается в полезности семинара? «Напротив, — ответила девушка, — босс решил, что ваш публичный семинар — прекрасная идея, и он хотел бы, чтобы его посетили все сотрудники отделов маркетинга и продаж». Босс считает, что назначенная цена не является оправданной? «Да, потому что мы платим консультантам (секретарь назвала ряд известных имен) не более $3000 за рабочий день, хотя они намного более известны и имеют большой опыт работы в этой области».

Молодой ассистент профессора обдумал услышанное, вспомнил о своем неоплаченном займе на учебу и спросил: «А сколько бы он согласился заплатить?» Потенциальный клиент предложил $6000, профессор согласился — сделка состоялась. Однако вскоре после этого профессор ощутил раскаяние и смущение, особенно сильные в момент, когда он читал группе лекции по ценообразованию на основе ценности товара. Если его теория о том, что ценообразование должно основываться на ценности, и если последняя существует на самом деле, тогда почему он получает столь незначительную ее часть? К счастью, это была не единовременная ценовая возможность. К моменту поступления следующей заявки у профессора была новая стратегия, которую он собирался воплотить в жизнь.

Его ответ на еще одно поступившее предложение был таков: «Стоимость университетской программы, о которой вы слышали, составляет $780 в расчете на одного слушателя. Однако, поскольку все слушатели будут из одной вашей фирмы, мы можем сфокусировать обсуждение на наиболее важных для вас вопросах, а также проанализировать основные примеры исходя из специфики принятого в компании ценообразования. Таким образом, без участия посредника я мог бы прочесть курс лекций за более низкую цену. Ваша корпоративная программа обойдется вам в $480 за одного слушателя при условии, что в группе будет не менее 20 человек».

В ответ на это предложение менеджер компании поинтересовался: «А мы получим материалы, которые предполагает университетский курс? Будет ли продолжительность курса такой же, как в университете? Вы и есть тот профессор, которой преподает в университете?». И до тех пор, пока цена не увеличилась на несколько сотен долларов, никто не возражал. На самом деле, низкая цена может сигнализировать о том, что продукт лишен некоей части заявленной ранее ценности. (Если вы до сих пор не видите парадоксальности этой ситуации, умножьте $480 на 20 и вы заметите, что итоговая цифра — минимальная цена того, что ранее предлагалось за $9000 и было с негодованием отвергнуто.)

Что же произошло? Во-первых, с изменением уровня цены и перенесением акцента с времени курса на число обучаемых внимание покупателей переключилось с единичных издержек на единичную ценность. Во-вторых, ссылка на цену конкурирующего продукта означала, что покупателю предоставляется заслуживающий доверия образец для сравнения. В-третьих, получение информации о преимуществах товара перед альтернативным вариантом (публичным семинаром) привело к тому, что ожидания покупателя относительно ценности, которую он может получить, и оправданной с его точки зрения цены еще более возросли. Следовательно, в новой референтной структуре даже более высокая цена воспринималась клиентами как приемлемая.

**Установление цены и стратегическое ценообразование**

Многие компании подходят к ценообразованию точно так же, как первоначально проявивший наивность профессор. Они устанавливают основанные на собственных нуждах цели ценообразования, а затем принимают цены на товары, ориентируясь на желания потребителей заплатить определенную денежную сумму. И лишь некоторые компании задаются вопросом о том, почему кто-то готов заплатить за товар или услугу не более некоей определенной суммы. Большинство же и не задумываются о том, как может измениться эта готовность в случаях изменения восприятия покупателями товара, их ценовых ожиданий или воспринимаемых альтернатив. Число компаний, сознательно определяющих сегменты рынка, которые они планируют обслуживать, опять-таки невелико. Следовательно, лишь небольшое число фирм управляет своими бизнесами проактивно, создавая условия, благоприятствующие более прибыльному ценообразованию.

И в этом нет ничего удивительного, так как даже ведущим умам в области маркетинговых стратегий часто не удается проникнуть в суть дела. Они рассуждают о товарной, коммуникативной, распределительной и ценовой стратегиях как о независимых друг от друга планах, причем последними во времени рассматриваются именно цены. К сожалению, ценовые проблемы нередко ошибочно связываются с взаимодействием ценообразования и других элементов маркетинга и операций. А основная причина этому — неумение использовать в разработке товарной стратегии и стратегий продвижения, распределения и операций выгоды, которые несет с собой четко сформулированная стратегия ценообразования. Следовательно, осознание ошибочности решений приходит не в момент их обсуждения, а тогда, когда кто-то из менеджеров пытается установить отражающие ценность цены без должной организационной поддержки.

В конечном итоге каждая компания устанавливает на товар именно ту цену, которая отражает сумму денег, которую потребители готовы заплатить за его приобретение. Но слишком большое число фирм заранее обрекают себя на неудачу, оценивая готовность потребителей заплатить скорее как фактор, ограничивающий «свободу» ценообразования, чем как переменную величину, которой должно управлять. Направляющими ценностной стратегии ценообразования являются потенциал создания компанией экономической ценности для потребителей, ее сопряженные с созданием ценности издержки и ее конкурентные преимущества в создании ценности, которые не могут быть воспроизведены конкурентами в относительно короткие сроки. Ключ к более высокой прибыльности — установление ориентированных на экономическую ценность целей и задач ценообразования и последующее управление готовностью заплатить посредством поддерживающей цели и задачи маркетинговой и конкурентной деятельности.