

ВВЕДЕНИЕ

Многие годы я был консультантом по экономике: устанавливал ERP-системы, ставил бюджетирование на Гознаке и в других крупных госкорпорациях. Логика моей работы привела к изучению проблем назначения цены, потому что, как ни крути, продажи — основа экономики, а цена — важнейший фактор продаж.

Я написал по проблеме назначения цены десяток статей, в том числе в серьёзных рецензируемых журналах¹, выпустил две книги: одну, сугубо научную, — в Институте проблем управления, вторая, более популярная, — «Практическое ценообразование».

Здраво поразмыслив и оценив результаты своих трудов, я понял, что такую важную и сложную тему, как ценообразование, нужно излагать максимально просто, без формул, от которых нормального человека в сон клонит. Но как быть тем, кому формулы понадобятся для работы, для практического назначения цены? Я решил перенести их в приложения. Так что за те же деньги читатель фактически получит две книги — простое изложение темы и алгоритмы для реальной рабо-

¹ Международный журнал «Проблемы теории и практики управления», «Управленческий учет и финансы», «Маркетинг и маркетинговые исследования»

ты. И в первой, и во второй части я использовал примеры, с которыми либо сталкивался сам, либо о которых рассказали мои знакомые.

Нужно сказать, что назначение цены занимает какое-то странное положение в мире бизнеса. С одной стороны — это очень важная часть данной сферы. Есть немало примеров, когда бизнес рушился от неверного ценообразования (и я приведу такие примеры). С другой, — тема является какой-то сиротской. Маркетологи занимаются ею мало, потому что не очень разбираются в формировании затрат на товары. Экономисты (как правило, их и делают ответственными за назначение цены) в затратах разбираются, но будет ли товар пользоваться спросом, и по какой цене — это не их сфера. Естественно, ни к чему хорошему такое подвешенное состояние не приводит.

Проблемами ценообразования я заинтересовался в конце 90-х, когда в качестве консультанта участвовал во внешнем управлении оборонным предприятием в г. Озёры. Мы предложили вариант загрузки завода. Но оказалось, что загрузка предприятия за время простоя уменьшилась, и любая продукция оказывалась убыточной — на них распределялись большие накладные затраты. В результате предприятие обанкротилось. Было больно видеть ряды новейших станков с ЧПУ, которые заливала талая вода с прохудившейся крыши. Спустя какое-то время часть строений приспособили под автосервис, дальше я за судьбой завода не следил. Берёг нервы.

Я тогда решил, что это частный случай, недостаточная квалификация отдельных работников. Но через некоторое время нас пригласили в Российский Центр Приватизации (РЦП). Дело в том, что через РЦП проходило финансирование Всемирного банка для поддержки российских предприятий. Поддержка заключалась в том, что на эти деньги нанимались западные консультанты, которые учили директоров наших предприятий западному же менеджменту. Впоследствии оказалось, что российским предприятиям, по большей части, это мало помогло, но сейчас речь не об этом.

В результате деятельности западных консультантов, в РЦП (и, наверное, не только в РЦП — думаю, кое-кто из консультантов работал и на спецслужбы) сформировался обширный архив по предприятиям. Для Всемирного банка нужен был отчёт — куда были потрачены выделенные им средства. Лучшим отчётом посчитали написание книги о реструктуризации российских предприятий, для чего нас и привлекли, допустив при этом в архив. Надо сказать, что к тому времени примерно половина из нескольких сотен предприятий, воспользовавшихся программой, либо прошли через банкротство, либо находились в предбанкротном состоянии (кстати, к вопросу об эффективности советов западных консультантов). Но из документов я увидел, что все они прошли тем же путём, что и озёрский завод: сокращение производства по объективным или субъективным причинам — повышение цены, для того, чтобы покрыть возросшие затраты на

единицу товара — сокращение продаж. И так по кругу до полной остановки.

Все несчастливые предприятия несчастливы одинаково. Значит, нужно было найти способ избежать таких ситуаций.

На первый взгляд кажется, что малых предприятий такие угрозы не касаются, это проблемы только промышленности.

Но на самом деле, для малых предприятий стоимость ошибки в ценообразовании ещё выше. Если крупное промышленное предприятие, особенно градообразующее, государство будет спасать, то к проблемам малого отнесётся спокойно — «умер Максим, ну и чёрт с ним».

Часто малые предприятия пытаются повторить ценовую политику крупных — обязательно покрыть все возникающие затраты повышением цены, с теми же печальными результатами.

Почему я пишу эту книгу именно сейчас? Потому что спокойные времена кончились. В своё время капиталистическая экономика росла весело, когда у неё была возможность быстро расширяться географически. Если скорость расширения уменьшалась — случались экономические кризисы, локальные или мировые.

Когда капиталистическая экономика, через колониальные империи, охватила весь земной шар — началась мировая война. Война ненадолго открыла возможности развиваться при восстановлении разрушенного, но вскоре снова пришла Великая депрессия и Вторая мировая война. К 70-м годам XX века возможности развития за счёт вос-

становления иссякли, и замаячил новый мировой кризис, тем более что огромные массы населения, СЭВ (включая СССР) и Китай, оказались вне капиталистической системы. Тогда было найдено решение, позволившее устранить начинающийся кризис. Раз не куда расширяться географически — можно расширяться во времени. Ресурсы стали брать у будущих поколений, наращивая государственный, корпоративный долг и задолженность физических и юридических лиц. Это на тот момент позволило пережить социалистическую систему, а её крушение затянуло кризис на целых два десятилетия — у капитализма сразу появилась возможность расширяться. Окно возможностей закрылось в 2008 году, и с тех пор снова остался единственный вариант роста — копить долги. Но копить долги невозможно бесконечно. На сегодня государственный долг США 130% ВВП, ставка ФРС — 2,5% годовых. Даже если штаты прямо сейчас сбалансируют бюджет, экономика должна расти на 3,25% в год, чтобы доля долга не нарастала только за счёт процентов. Но это ещё не всё. Индекс потребительских цен в США сейчас на уровне 7% (корректность расчёта этого индекса оставим за скобками). При таком соотношении возникает возможность для спекуляции — взять в долг под 2,5% и купить что-то, что через год подорожает на 7%. А всякая такая спекуляция ускоряет инфляцию. Если же сделать ставку равной инфляции, то экономика должна расти на 9% ежегодно для того, чтобы доля долгов в ВВП не росла только за счёт процентов. Фантастические темпы

в наше время, особенно если учесть, что высокие ставки угнетающе действуют на экономику.

И такая ситуация не только в государственных финансах, но и у корпораций, и у домохозяйств. Не только в США, но и по всему миру. Спассти мировую экономику от кризиса может только открытие в доступной близости новой планеты с туземцами, которую можно колонизировать. Но, увы, в Солнечной системе такой планеты не обнаружено.

Специальная операция на Украине не была ни причиной наступающего кризиса, ни даже поводом. Спусковым крючком послужила пандемия. Но и санкции обязательно внесут свой вклад: если для роста нужно расширение, то сужение рынка усилит падение.

Как грядущий кризис скажется на самой России? Да, задолженность российского бюджета на одном из самых низких уровней в мире, долги корпораций и населения тоже не велики. Бюджет многие годы был профицитен, как профицитна и внешняя торговля. Но мировой кризис не оставит в стороне никого. В этом отношении, как ни странно, положительную роль играют санкции. Как известно, СССР был экономически изолирован Западом, и его экономика стремительно росла во время Великой депрессии. Сейчас у нас вряд ли так получится, у СССР был огромный людской потенциал сельских жителей, которые массово включались в индустриальное производство. Теперь у нас этого ресурса для роста нет. Тем не менее, что касается санкций, — от то-

нущего корабля глобальной экономики лучше держаться подальше.

Но, повторю, несмотря на все плюсы, всемирный кризис не сможет не затронуть Россию. Надеяться на это — то же самое, что рассчитывать, что страну обойдёт стороной пандемия.

Это значит, что преуспеть, как говорил Кличко, смогут не только лишь все. Мало кто сможет преуспеть. А остальные, — что остальные? Горе побеждённым.

Назначение цены — один из немногих инструментов, которым предприятие может распоряжаться по своему усмотрению. В остальном оно зависит от поставщиков, государства, персонала. Тот, кто может правильно назначать цену и сейчас на коне. А когда цены поставщиков и конкурентов будут меняться сильно и постоянно (например, при скачках курса валюты) или когда наступит стагфляция (а тем более, если раскрутится гиперинфляция) — ошибка при назначении цены становится фатальной.

Кому может быть полезна эта книга? Множество людей каждый день принимают решения о назначении цены на миллионы позиций номенклатуры товаров. Это и экономисты крупных предприятий, и владельцы небольших частных магазинов, и специалисты торговых сетей. У них есть и опыт в этом деле, и определённые приёмы. Однако, думаю, им может быть полезно взглянуть на свою работу с более общей точки зрения. Тем более, что мир меняется, ситуация на рынках меняется, и сложившиеся приёмы на-

значения цены могут оказаться в новых условиях неэффективными.

Ещё один круг людей, которым книга может оказаться полезной, — те, кто обучает ценообразованию, и те, кто это образование получает: преподаватели экономических вузов, ведущие курсов и семинаров, студенты, аспиранты и слушатели курсов. От таких читателей ожидаю обратную связь, критику моих подходов, которые порой сильно отличаются от традиционных.

Наконец, надеюсь, что книга окажется интересной и обычному читателю, поскольку в ней собраны забавные и поучительные истории из жизни, некоторые из которых я наблюдал сам, а другие поведал мне мой знакомый Василий Самокатов, беседы с которым и составили основу этой книги.



В книге, помимо прочего, есть слегка изменённые цитаты из литературных произведений, и всякий может проверить свою начитанность — источники цитат есть в списке использованной литературы.

Знакомство наше с Василием Самокатовым случилось так: однажды я в командировке по независящим от меня причинам застрял в заводском пансионате на берегу уральского озера Чебаркуль. Там же был и Василий. Делать ему было нечего, он взял у меня книжку про ценообразование, а за завтраком сказал мне: «Ты консультант, воля твоя, но что-то нескладное ты придумал! Оно, может, и умно, но больно непонятно. Можешь изложить это простым человеческим языком?»

— А давай, — ответил я, — давай рассказывать истории, которые связаны с назначением цены. Всё равно быстро нас отсюда не выпустят, карантин. Тебе начинать.

— ДЕНЬ ПЕРВЫЙ —

САМОКАТОВ УЗНАЁТ О ЗАТРАТНЫХ МЕТОДАХ.

За какое бы дело ни принимался человек — всё у него получается наперекосяк.

Однажды Василий в чебуречной на Маросейке познакомился с миллиардером. Вообще-то миллиардерам по статусу положено питаться де флорэнс с крутоном, а не ходить по забегаловкам. Но порой так хочется горячего чебурека с пивом, что сил нет.

Василий тогда работал страховым агентом, и сразу попытался застраховать нового знакомого (впрочем, не зная, с кем имеет дело) воль и поперёк. Но сложилось по-другому.

Миллиардер, вернувшись незадолго до того из Куршавеля, вдруг обнаружил, что стал владельцем очередного завода.

Завод выпускал паровые котлы. Заводом рулили два клана — главного бухгалтера и главного инженера. Ослабить один клан — означало усилить другой. Миллиардеру нужен был человек со стороны. «Без помощника трудно, — подумал оли-

гарх, — а жулик он, кажется, большой». И предложил Самокатову стать директором завода.

«Директором всяко лучше, чем агентом», — подумал Вася, и согласился.

И поначалу всё действительно было хорошо — зарплата, машина, секретарша...

«Но как пожар — так хоть увольняйся», — вспомнил Василий старый анекдот, когда разразился кризис 2008 года. Покупатели куда-то пропали, производство резко сократилось. Экономисты пересчитали цены, и выставили новый прейскурант. Оставшиеся покупатели посмотрели и вообще перестали покупать котлы. Олигарх быстро понял, что дело идёт к полному развалу, и уволил Василия. Новый директор волевым решением вернул цены на прежний уровень, некоторое время завод работал в убыток, но затем ситуация устаканилась, клиенты стали возвращаться, и завод продолжил работать, но уже без Самокатова. Впрочем, Самокатов не долго горевал, и со своим природным оптимизмом тут же нашёл новую авантюру.

— Вот такая случилась история, — закончил Самокатов. — Как думаешь, почему экономисты подложили мне такую свинью?

— Не хотели они свинью подкладывать. Они делали так, как их учили. Давай разберёмся. Как ты думаешь, с повышением цены как меняются продажи?

— Ясен пень, — снижаются! У кого-то просто денег не хватит по новой цене покупать, да и те, у кого денег хватает, три раза подумают.