

ПРИБЫЛЬ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Интервью с профессором Германом Симоном — основателем и почетным председателем компании Simon-Kucher & Partners



На вопросы члена редакционной коллегии журнала *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* к.э.н. Игоря Валентиновича Гладких отвечает профессор Герман Симон (Hermann Simon), основатель и почетный председатель компании Simon-Kucher & Partners.

Герман Симон (Hermann Simon) — основатель и почетный председатель компании Simon-Kucher & Partners. Является экспертом мирового уровня в области стратегии, маркетинга и ценообразования. Единственный уроженец Германии, вошедший в 2017 и 2019 гг. в мировой рейтинг Thinkers50¹ самых влиятельных мыслителей в области менеджмента. В немецкоязычных странах постоянно признавался самым влиятельным мыслителем в области living management. Журнал *Cicero* помещает его в первую сотню из 500 наиболее значимых интеллектуалов. Симон ввел в научный оборот ряд понятий, которые используются в теории и практике менеджмента, в том числе “price management”, “hidden champions”, “servicewüste” (сервисная пустыня; service desert) и “investor marketing”².

Прежде чем полностью посвятить себя управленческому консультированию, Г. Симон был профессором делового администрирования и маркетинга в Johannes Gutenberg-Universität Mainz (1989–1995 гг.) и Universität Bielefeld (1979–1989 гг.). Работал приглашенным профессором Гарвардской школы бизнеса, Стэнфорда, Лондонской школы бизнеса, INSEAD, Университета Кейо в Токио и Массачусетского технологического института.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2021

¹ 2017 Ranking of Management Thinkers. URL: <https://thinkers50.com/awards/awards-2017/>; 2019 Hall of Fame Inductees. URL: <https://thinkers50.com/hall-of-fame/year-2019/>

² 2017 Ranking of Management Thinkers. URL: <https://thinkers50.com/biographies/hermann-simon/>

В 1985 г. Г. Симон основал компанию Simon-Kucher & Partners, которая сегодня является ведущей компанией в мире в области консультирования по вопросам ценообразования. Всего у компании 41 офис и 1600 сотрудников в разных странах. С 1995 по 2009 г. он занимал должность генерального директора компании. Сегодня является ее почетным председателем.

Профессор Симон опубликовал более 40 книг на 30 языках, в том числе мировые бестселлеры о скрытых чемпионах — *Hidden Champions* (1996; 2009) и прайс-менеджменте — *Price Management* (Simon, Fassnacht, 2019). Его автобиография *Many Worlds, One Life: A Remarkable Journey from Farmhouse to Global Stage* (2021) опубликована на английском, немецком, китайском, японском и корейском языках.

Герман Симон работал в редакционных советах многих деловых журналов, включая *Management Science*, *International Journal of Research in Marketing*, *Recherche et Applications en Marketing*, *Décisions Marketing*, *European Management Journal*, а также нескольких немецких журналов. В течение 25 лет он был обозревателем ведущего делового ежемесячного журнала *Manager Magazin* в Германии.

Как член правления многочисленных фондов и корпораций профессор Симон приобрел опыт корпоративного управления. С 1984 по 1986 г. он был президентом Европейской академии маркетинга (EMAC). Герман Симон является соучредителем первой Special Purpose Acquisition Company (SPAC), котирующейся на Немецкой фондовой бирже, и первого поискового инвестиционного фонда (Search Fund) в Германии.

Уроженец Германии, он изучал экономику и бизнес-администрирование в университетах Бонна и Кельна. Получил диплом (1973 г.) и докторскую степень (1976 г.) в Боннском университете. Г. Симон имеет множество международных наград и почетные докторские степени IEDC Business School of Bled (Slovenia), University of Siegen (Germany) и Kozminski University Warsaw (Poland), а также является почетным профессором University of International Business and Economics в Пекине. В Китае его именем названа Hermann Simon Business School.

В России на русском языке вышел ряд книг Германа Симона. Среди них: «Эффективное ценообразование» (2005); «Продажи в кризис. Как повысить объемы продаж, снизить издержки и увеличить прибыль» (2010); «Признания мастера ценообразования. Как цена влияет на прибыль, выручку, долю рынка, объем продаж и выживание компании» (2017); «Прайс-менеджмент. Стратегия, анализ, решение и реализация» (Симон, Фасснахт, 2020). Последняя книга автора *True Profit! No Company Ever Went Broke from Turning a Profit* переведена на русский язык в 2021 г. — «Прибыль. Как ее получить, сохранить и приумножить».

И. В. Гладких: *Уважаемый профессор Симон, позвольте мне начать с простого вопроса относительно Вашей новой книги о прибыли. Как Вы сами определяете, что такое прибыль?*

Г. Симон: Есть только одно верное определение прибыли. Прибыль — это то, что остается у владельца компании после того, как она выполнит все обяза-

тельства перед сотрудниками, поставщиками, банками и государством. Все другие определения прибыли, такие как EBIT, EBITDA и другие расширительные трактовки, не относятся к прибыли. Например, компания WeWork использует «EBITDA с поправкой на сообщество», которая включает расходы на маркетинг в качестве прибыли, а Groupon сообщает о «Скорректированном консолидированном операционном доходе сегмента» (Adjusted Consolidated Segment Operating Income), который включает затраты на привлечение клиентов. Можно ли это назвать прибылью? Я так не думаю. Прибылью является только то, что владелец может сохранить после выполнения всех своих обязательств. Ничто другое прибылью не является.

И. В. Гладких: *Хорошо, значит, с Вашей точки зрения, мы должны отделять политику прибыли от реальной прибыли. В своей книге Вы говорите об экономической прибыли (economic profit). Что Вы под этим понимаете?*

Г. Симон: Экономическая прибыль — это показатель с еще большими ограничениями. Это прибыль, превышающая стоимость капитала, так называемую средневзвешенную стоимость капитала (cost of capital). Можно сказать, что только экономическая прибыль — это настоящая предпринимательская прибыль, потому что, если ваша прибыль не превышает стоимость капитала, вам лучше инвестировать свой капитал в другое место, а не в свою компанию.

И. В. Гладких: *Какова реальная ситуация с прибылью компаний? Не могли бы Вы поделиться эмпирическими данными? Известно, что Вы проводили опросы людей на улицах о том, какую, по их мнению, прибыль получают компании. Есть ли у них реалистичное представление о том, что происходит?*

Г. Симон: В Германии люди считают, что маржа чистой прибыли (net profit margin) после вычета всех затрат и всех налогов составляет 23%. Реальная маржа на продолжительном отрезке времени составляет 3,4%. Аналогично в США. Американцы считают, что рентабельность по чистой прибыли равна 32%, на самом деле — 4,9%. Рекордсмены по заблуждению — итальянцы. Они думают, что маржа — 38%, на самом деле — 5%. Получаем два главных вывода. Фактическая маржа чистой прибыли обычно составляет 5% или меньше. Кроме того, люди завышают размер прибыли на 600%. Это неверно.

И. В. Гладких: *Согласно Вашему исследованию, существует очень большая разница в прибыльности между странами, между отраслями промышленности и между разными компаниями. Это действительно так?*

Г. Симон: Да, совершенно верно. Различия действительно огромны. Швейцарские компании очень прибыльны. Их чистая маржа составляет почти 10%. И это средний показатель по швейцарским компаниям! В самом низу — Япония с 2,4%. США достигают 4,9%, что тоже неплохо. На самом деле маржа в более крупных странах, как правило, ниже. Можно было бы ожидать, что более крупные страны

воспользуются преимуществами эффекта масштаба, но в конечном итоге маржа чистой прибыли в более крупных странах будет ниже. Вероятно, это из-за того, что там более острая конкуренция.

Что касается отраслей, то фармацевтика обычно является одной из самых прибыльных отраслей промышленности с чистой прибылью 20%. Есть также несколько очень прибыльных компаний в технологическом секторе. Некоторые энергетические компании имеют высокую рентабельность. «Газпром» — тому пример. Для автомобилестроения характерны средние показатели — около 5%. Действительно плохи дела у компаний-авиаперевозчиков. За 100 лет их существования накопленная ими прибыль приближается к нулю.

И. В. Гладких: *А что можно сказать о влиянии размера компаний на прибыль? Являются ли крупные корпорации более прибыльными?*

Г. Симон: Нет, крупные корпорации не являются более прибыльными. Медиана маржи чистой прибыли Fortune Global 500 составляет 4,49%. Это говорит нам о том, что половина этих гигантов зарабатывает менее 4,5%. Скорее всего, они не получают экономической прибыли, а это означает, что они не полностью возмещают свои затраты на капитал. Так обстоит дело с половиной из списка Fortune Global 500. Общественное восприятие вводится в заблуждение примерами нескольких звезд в области прибыли. Facebook, например, получает 39% чистой прибыли после вычета затрат и налогов. Apple и Alphabet получают 22%. Такие размеры маржи действительно являются звездными, но они лишь редкие исключения. Размер прибыли мало зависит от размера компаний.

И. В. Гладких: *Каковы типичные причины низкой прибыльности?*

Г. Симон: Одна из причин — неправильные цели, такие как доля рынка, доход, ориентация на продажи вместо ориентации на прибыль. Это усугубляется противоречивыми целями между функциями, например между финансами и маркетингом. Конечно, тесно связаны с низкой прибылью и неправильные стимулы, такие как опционы на акции или комиссионные, основанные на продажах. Нахождение в неправильном секторе также вредит прибыли — например, это касается авиаперевозчиков. Избыточные производственные мощности еще один очень эффективный убийца прибыли. В конечном итоге эти условия отражаются в цене или, можно сказать, в соотношении цены и затрат. Это подводит нас к решающей роли цены для прибыльности.

И. В. Гладких: *Но цена не единственный драйвер прибыли. Все же прибыль равна цене, умноженной на объем продаж, за вычетом затрат. Не могли бы Вы подробнее рассказать об этих трех драйверах прибыли?*

Г. Симон: Да, есть три и только три драйвера прибыли: цена, объем продаж и затраты. Вопрос в том, какой из них наиболее эффективный? Если мы осуществим благоприятное изменение каждого из этих драйверов на 1%, что будет с

прибылью? Это так называемая эластичность прибыли (profit elasticity). И у меня есть четкий ответ: повышение цены на 1% обычно увеличивает прибыль на 10%. Таким образом, эластичность прибыли по цене равна 10, по затратам — 6, а по объему продаж — 4. Конечно, это средние значения, характерные для промышленных товаров, а также для многих услуг. Таким образом, мы можем резюмировать: цена является наиболее эффективным драйвером прибыли, за ней следуют затраты. На третьем месте — объем продаж. Причина в том, что более высокий объем продаж ведет к увеличению затрат.

И еще один аспект: скорость. Изменения цен могут быть реализованы быстрее, чем изменения в затратах или объеме продаж. И клиенты быстрее реагируют на изменение цен, чем, например, на рекламные кампании или внедрение новых продуктов. Цена — сильнейшее конкурентное оружие, но также и самое опасное, потому что агрессивное ценообразование может спровоцировать ценовые войны.

И. В. Гладких: *Насколько в действительности распространены ценовые войны?*

Г. Симон: Чрезвычайно распространены! В нашей компании Simon-Kucher мы провели множество глобальных исследований ценообразования, в ходе которых мы опросили тысячи компаний по всему миру. Обычно от 50 до 60% говорят, что в настоящее время они вовлечены в ценовую войну. Самый высокий процент всегда в Японии — более 80%. Это основная причина, по которой японские компании показывают самую низкую прибыльность в международных сравнениях. Ценовые войны — чрезвычайно эффективный разрушитель прибыли. Таким образом, я рекомендую по возможности избегать ценовых войн. И если вы ведете ценовую войну, постарайтесь положить ей конец. Но я должен признать, что это может быть очень трудно.

И. В. Гладких: *Сейчас много говорят о Pricing power (силе ценообразования). Что такое Pricing power и как Вы определяете ее роль?*

Г. Симон: Pricing power — это способность компании самостоятельно определять свои цены. Это означает определенную степень независимости от рынка и от конкуренции. Можно также сказать, что кривая спроса имеет квазимонополистический участок. Уоррен Баффет (Warren Buffett), известный инвестор, считает Pricing power наиболее важным фактором, определяющим стоимость компании. Соответственно, инвесторы и рынки капитала уделяют больше внимания Pricing power.

Согласно глобальным исследованиям ценообразования компании Simon-Kucher, инновации являются наиболее важным фактором, определяющим Pricing power. Но коммуникация и сильный бренд также играют свою роль. Apple — отличный пример, демонстрирующий силу ценообразования, а также роль инноваций и бренда. Но сила ценообразования не ограничивается крупными корпорациями. В своем исследовании так называемых скрытых чемпионов (Hidden

Champions) я обнаружил, что многие из этих малоизвестных лидеров мирового рынка обладают сильной ценовой властью. Их цены обычно на 10–15% выше среднерыночных, тем не менее они являются лидерами рынка с высокой долей рынка.

И. В. Гладких: *Что Вы можете сказать об инновациях в ценообразовании?*

Г. Симон: За последние 20 лет в сфере ценообразования появилось больше инноваций, чем за предыдущие 2 тыс. лет. Основная причина кроется в технологиях. Несоответствие фундаментальной идеи практической реализации можно проиллюстрировать на примере Сократа. Он сказал: «Счастье возникает не от обладания, а от использования продукта». Таким образом, Сократа можно рассматривать как отца экономики совместного потребления (sharing economy), в которой люди отказываются от владения автомобилем или скутером и просто пользуются этими объектами. Растущее распространение экономики совместного потребления через такие компании, как Uber или AirBnB, трансформирует целые отрасли. Почему эта революционная сократовская идея не была реализована раньше? Ответ очевиден. До появления Интернета транзакционные издержки совместного потребления были слишком высокими. Для продажи скутера за 2 тыс. евро требуется всего одна транзакция. Совместное потребление мельчайших доз требует тысячи транзакций при минимальных суммах, что экономически целесообразно только в том случае, если процесс транзакции чрезвычайно рентабелен. Кроме того, необходимо собрать критическую массу покупателей и поставщиков. Ни то ни другое невозможно представить без Интернета.

И. В. Гладких: *Можем ли мы извлечь из этого опыта уроки о будущем ценообразования?*

Г. Симон: Я убежден, что мы находимся на пороге новой волны инноваций, включающей множество инструментов и областей. Одна из них — это более точная квантификация ценности для потребителя (value-to-customer).

Ценность для потребителя — это внутренняя основа (core) ценообразования. Эта ценность должна быть определена количественно, так как это единственный способ оптимизировать цену, которая по определению является количественным параметром. Большой прогресс уже достигнут в таких методах, как совместное измерение (conjoint measurement). Методы измерения будут продолжать совершенствоваться, что приведет к более достоверным и дифференцированным количественным оценкам ценности для потребителя.

И. В. Гладких: *Сегодня все больше говорят о поведенческом ценообразовании (behavioral pricing). Каково Ваше мнение о таком подходе к ценообразованию?*

Г. Симон: Традиционная теория ценообразования основана на предположениях о рациональном поведении и полной информации. Но на самом деле все иначе. Мы видим много, казалось бы, иррационального поведения. А благодаря

работам нобелевского лауреата Даниэля Канемана (Daniel Kahnemann) эта область привлекает все большее внимание. Есть много эффектов цены, таких как престиж, плацебо, якорь, магия середины, влияние числа альтернатив, референтные значения, теория перспективы, которые, кажется, бросают вызов рациональности. Эти эффекты необходимо учитывать при принятии решения в области ценообразования. Наша работа в качестве консультантов по ценам требует сочетания экономического и поведенческого ценообразования. В противном случае мы упустим значительную часть потенциальной прибыли, заключенной в ценообразовании.

И. В. Гладких: *В практике бизнеса мы видим более сложные системы ценообразования (pricing systems), в том числе выходящие за границы традиционной привязки метрик цены (price metrics) к единице продукта. Что Вы думаете об этих системах?*

Г. Симон: Клиенты часто спрашивают меня: «Наша цена слишком высока или слишком низка?» Это наивный вопрос. Лучше спросить, оптимальна ли система ценообразования. Как мы дифференцируем цены? Эффективно ли динамическое ценообразование, при котором цены постоянно корректируются? Должны ли мы использовать многомерную структуру цены (multi-dimensional price scheme) вместо одномерной (one-dimensional)? Карта BahnCard Немецкой железнодорожной корпорации является примером. BahnCard First стоит 463 евро и предлагает 50% скидку на все билеты сроком на один год. Это двухмерная (составная) система цен с ценой BahnCard и ценой на билет. Эта карта есть у 6 млн немцев. Система Prime Amazon также имеет два ценовых параметра.

Является ли модель подписки (subscription model) лучше модели продаж? Клиенты предпочитают оплату по факту использования (pay-per-use) или фиксированную ставку (flat-rates)? Можно ли назначать цены не на продукты, а на результаты, эффекты от их использования (performance- or outcome-based prices)? И как тогда можно измерить результат? Лучше ли цена, которая устанавливается в зависимости от затраченного времени (time-based price), чем цена за прическу в парикмахерской? Какие метрики цены лучше использовать, например, для стройматериала? Это вес (тонны), длина (метры), объем (кубические метры), время строительства (часы), теплопроводность (по Кельвину), возможность вторичной переработки (количество циклов) или что-то еще? Существует бесконечное количество вариантов, но вам нужно гораздо больше данных, чтобы определить лучшую систему ценообразования и оптимизировать ее.

И. В. Гладких: *Поиск ответов на поставленные Вами вопросы подводит нас к использованию больших данных и искусственному интеллекту. Какова их роль в ценообразовании?*

Г. Симон: В 1970-е гг. я был молодым исследователем в области ценообразования и очень нуждался в данных. Сегодня мы тонем в данных. Но сами по себе дан-

ные не являются информацией. Традиционные подходы, такие как применение эконометрики, не используют возможности анализа. Вот где появляется искусственный интеллект (AI). В нашей компании Simon-Kucher мы использовали AI и гигантские объемы данных, чтобы обнаружить ценовые эффекты, на которые мы никогда не смогли бы выйти «вручную». Одним из примеров является влияние матчей Бундеслиги на готовность потребителей платить (willingness to pay) в точках быстрого питания. Кажется, что это довольно надуманная причинная связь. Но мы обнаружили, что на самом деле связь очень сильная. Одна из областей, которая получает большую прибыль от AI, а также от блокчейна с помощью смарт-контрактов (smart contract), — это индивидуализация цен (individualization of prices).

В. Гладких: *А что Вы можете сказать о связи цен, их формировании и динамике и акционерной стоимости (Shareholder Value)?*

Г. Симон: Это сложный вопрос. На самом деле мы мало что знаем. В большинстве моделей цена учитывается в краткосрочной перспективе. Как данная цена влияет на прибыль? Эту взаимосвязь можно оценить довольно надежно благодаря улучшенным методам и большому количеству данных. Напротив, исследования взаимосвязи между ценой и акционерной стоимостью, т. е. рыночной капитализацией, находятся в зачаточном состоянии. Я думаю, что этому направлению будет уделяться значительно больше внимания.

И. В. Гладких: *Строгая ориентация управления бизнесом на акционерную стоимость сегодня все больше подвергается критике. Многие эксперты предлагают заменить ее концепцией заинтересованных сторон. Какое влияние это может оказать на ценообразование?*

Г. Симон: Да, обсуждение вопроса о концепции акционерной стоимости значительно активизировалось в последние годы. Это было вызвано, например, заявлениями участников «Круглого стола по вопросам бизнеса» (Business Roundtable)³, а также Всемирного экономического форума в Давосе. Однако принципиального противоречия между этими концепциями я не вижу. Каждый проницательный предприниматель всегда учитывал интересы заинтересованных сторон, таких как клиенты, сотрудники, поставщики, банки и общество, в своем ценовом поведении. Роберт Бош (Robert Bosch) сказал, что он богат не потому, что платит низкую заработную плату, а потому, что хорошо платит своим рабочим, и тогда они хорошо работают. Справедливое ценообразование по отношению к клиентам и поставщикам также должно принести пользу акционерной стоимости в долгосрочной перспективе. А использование бизнесом преимуществ краткосрочных

³ Деловая ассоциация «Круглый стол по вопросам бизнеса» (Business Roundtable), объединяет генеральных директоров крупнейших компаний США (URL: <https://www.businessroundtable.org/>). Она была основана в 1972 г. главой металлургической компании Alcoa Дж. Харпером (John Harper) и главой американской корпорации General Electric Ф. Борчем (Fred J. Borch).

чрезвычайных ситуаций путем взимания непомерных цен может сказаться в долгосрочной перспективе. В конечном счете ценообразование — это получение достойной (descent) прибыли достойным (descent) способом.

И. В. Гладких: *Можно ли говорить о том, что роль цены в обществе возрастает?*

Г. Симон: Определенно да. Цены неумолимо распространяются и перемещаются в сферы, которые традиционно обходились без цен. К ним относятся образование, транспорт, окружающая среда, части сектора здравоохранения и другие общественные услуги. Такая экспансия цен содержит потенциал для социальной напряженности. Следует ли иметь доступ к более быстрым полосам движения на дорогах или зарезервированным парковочным местам в обмен на более высокую цену? Получают ли люди за более высокие цены льготы, например, на контрольно-пропускных пунктах в аэропортах? Цена будет играть ключевую роль в борьбе с изменением климата. Повредит ли менее обеспеченным слоям населения повышение цен на энергоносители для сокращения выбросов углекислого газа? Могут ли только богатые позволить себе вредное для окружающей среды поведение? Такие системы цен имеют большой смысл как с финансовой точки зрения, так и с точки зрения контроля. В политическом плане они могут вызывать разногласия и споры. Тема ценообразования по-прежнему притягивает к себе большое внимание, и в ближайшие годы мы увидим волну инноваций.

И. В. Гладких: *Благодарю Вас, господин Симон, за интервью. Мы будем рады новым встречам с Вами и всегда с интересом ждем Ваших новых публикаций.*

Публикации Г. Симона на русском языке

- Долан Р. Дж., Саймон Г. 2005. *Эффективное ценообразование*. М.: Экзамен.
- Симон Х. 2002. Ценообразование: основные направления развития. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* (3): 112–119.
- Симон Х. 2010. *Продажи в кризис. Как повысить объемы продаж, снизить издержки и увеличить прибыль*. М.: Бизнес-Психологи.
- Симон Г. 2017. *Признания мастера ценообразования. Как цена влияет на прибыль, выручку, долю рынка, объем продаж и выживание компании*. М.: Библос.
- Симон Г., Фасснахт М. 2020. *Прайс-менеджмент. Стратегия, анализ, решение и реализация*. М.: Библос.
- Симон Г. 2022. *Прибыль. Как ее получить, сохранить и приумножить*. М.: Библос.

Избранные публикации Г. Симона на английском языке

- Dolan R. J., Simon H. 1996. *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line*. New York: Free Press.
- Simon H. 1996. *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*. Boston: Harvard Business School Press.

- Simon H., Bilstein F., Luby F. 2006. *Manage for Profit, Not for Market Share: A Guide to Greater Profits in Highly Contested Markets*. Harvard Business Review Press.
- Simon H. 2009. *Beat the Crisis: 33 Quick Solutions for Your Company*. New York: Springer.
- Simon H. 2009. *Hidden Champions of the 21st century*. New York: Springer.
- Simon H. 2015. *Confessions of the Pricing Man: How Price Affects Everything*. New York: Springer.
- Simon H., Fassnacht M. 2019. *Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation*. New York: Springer.
- Simon H. 2021. *True Profit! No Company Ever Went Broke from Turning a Profit*. Copernicus Books.
- Simon H. 2021. *Many Worlds, One Life: A Remarkable Journey from Farmhouse to Global Stage*. New York: Springer.