



ИГОРЬ
ЛИПСИЦ

ОЛЬГА
РЯЗАНОВА

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕНАМИ В РИТЕЙЛЕ

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ

РЕШЕНИЕ КОНКРЕТНЫХ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАЧ



ПРИЦЕЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ



**Ольга Рязанова
Игорь Владимирович Липсиц
Управление ценами в ритейле**

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=654855
Управление ценами в ритейле / И. В. Липсиц, О. И. Рязанова.: Эксмо; Москва; 2008
ISBN 978-5-699-21950-6*

Аннотация

Впервые для специалистов розничной торговли написана уникальная книга по эффективному ценообразованию. В ней приводятся основные методы и приемы управления ценами, анализируются экономическая обоснованность и последствия выбора различных вариантов ценовой политики, рассматриваются принципы координации ценообразования с остальными элементами маркетинга.

Материал книги иллюстрируется подробными бизнес-кейсами, которые наглядно представляют рациональные способы решения специфических задач ценообразования, возникающих при организации розничной торговли.

Книга предназначена для сотрудников маркетинговых и экономических служб ритейловых фирм, а также студентов экономических и бизнес-специальностей вузов, слушателей бизнес-школ и курсов повышения квалификации.

Содержание

Предисловие	4
10 важнейших шагов по улучшению управления ценообразованием в фирме	5
Раздел I	6
Глава 1	6
1.1	6
1.2	11
Мини-кейс 1.1	14
Глава 2	23
2.1	23
Мини-кейс 2.1	24
2.2	25
2.3	26
Раздел II	32
Глава 3	32
3.1	32
Мини-кейс 3.1	35
3.2	39
Глава 4	42
4.1	42
Мини-кейс 4.1	43
4.2	45
Простые скидки за большой размер приобретаемой партии	46
Накопительные (кумулятивные) скидки	49
Мини-кейс 4.2	50
4.3	52
Мини-кейс 4.3. «Улетное предложение» от «Аэрофлота»[7]	54
4.4	54
4.5	56
4.6	56
Мини-кейс 4.4	57
4.7.	58
Мини-кейс 4.5. Конкуренты в изгнании[9]	58
4.8	63
Раздел III	65
Глава 5	65
5.1.	65
5.2	67
Конец ознакомительного фрагмента.	70

Игорь Владимирович Липсиц, Ольга Игоревна Рязанова Управление ценами в ритейле

Предисловие

*Моему отцу, который первым объяснил мне разницу между
торговой скидкой и наценкой, и моей матери, которая объяснила мне
все остальное в жизни,
ПОСВЯЩАЕТСЯ*

Эта книга появилась на свет потому, что все чаще на открытые семинары по управлению ценообразованием, которые проводит один из авторов, стали приходить специалисты ритейловых компаний. Нередко они огорченно говорят: «Все интересно, но хотелось бы побольше узнать о том, как управлять ценами в ритейле. У нас-то ситуации несколько иные, чем у производителей товаров!»

Поэтому мы решили подготовить специальное пособие-справочник по ценообразованию именно для ритейлеров. В него из базового учебника И.В. Липсица «Ценообразование», издававшегося в издательствах «БЕК» и «Экономисты», вошли только те главы, материал которых актуален для специалистов ритейловых компаний, а кроме того, добавлены четыре новые главы, в которых рассматриваются именно проблемы ценообразования в ритейле.

Конечно, эти главы, равно как и книга в целом, не исчерпывают всей проблематики установления цен в современном ритейле – совершенствование этих методов, в том числе с использованием все более изощренных программных продуктов, идет сейчас очень высокими темпами. Но освоить важнейшие правила эффективного управления ценами в ритейле этот справочник, безусловно, поможет. А если он понравится читателям и они выскажут просьбу дополнить представленный материал, то мы, авторы, охотно это сделаем.

Так что будем рады получить ваши отзывы и пожелания, которые можно направлять по адресу: ilipsits1@yandex.ru.

В настоящей книге главы 1—10 написаны И.В. Липсицем, главы 11–14 – О.И. Рязановой в соавторстве с И.В. Липсицем.

Игорь Владимирович Липсиц, д.э.н., профессор кафедры маркетинга, заместитель декана Высшей школы менеджмента Государственного университета – Высшей школы экономики

Ольга Игоревна Рязанова, начальник отдела маркетинга компании «Конфитрейд»

10 важнейших шагов по улучшению управления ценообразованием в фирме

- 1. Уточнение целей ценообразования для данного этапа деятельности фирмы.**
- 2. Выбор метода формирования цен.**
- 3. Налаживание процедур идентификации и анализа издержек для целей ценообразования.**
- 4. Расчет стоимости капитала и минимально приемлемого норматива рентабельности к издержкам.**
- 5. Внедрение процедур анализа безубыточности ценовых решений.**
- 6. Оценка экономической ценности товаров для потребителей и факторов, на нее влияющих.**
- 7. Выбор ценовой стратегии фирмы на ближайшую перспективу.**
- 8. Координация ценовых решений с другими инструментами маркетинга.**
- 9. Организация исследований чувствительности покупателей к ценам на товары фирмы.**
- 10. Решение специальных проблем ценообразования в зависимости от типа товарного рынка, на котором действует фирма.**

Раздел I

Ценообразование и стратегическое управление фирмой

Глава 1

Экономические основы эффективного управления ценообразованием в фирме

1.1. Концепция спроса и практика бизнеса:

полезна ли экономическая теория для практического ценообразования;

как строить шкалы спроса;

какие параметры стоит учитывать в многофакторных моделях спроса.

1.2. Цели фирмы и их отражение в политике ценообразования:

что показывает рэнкинг;

как правильно обосновать маркетинговую стратегию фирмы;

мнимая и реальная логика взаимосвязи издержек и цен в рыночной экономике;

конкурентные преимущества: какими они бывают и на что стоит делать упор российским фирмам;

цели эффективно управляемой фирмы;

треугольник управления прибылью.

1.1

Концепция спроса и практика бизнеса

Существуют две точки зрения на возможность использования выводов экономической теории в практическом ценообразовании.

Первая – радикальная – состоит в том, что эти выводы не могут быть использованы менеджерами фирм никоим образом, так как в их основе лежат предпосылки, которые невозможно обеспечить в реальной жизни.

Вторая – компромиссная – заключается в том, что знание экономической теории вовсе не бесполезно при принятии конкретных решений в бизнесе. Конечно, на его основе невозможно принять четкие количественные решения, но благодаря ему можно сделать некоторые достаточно надежные предположения и определить общие рамки возможных решений.

Вторая позиция представляется более разумной и утилитарной в отношении создания моделей и методик для практического использования, а также концентрации внимания менеджеров на тех факторах, которые они могли бы не учесть.

Экономическая теория исследовала проблемы ценообразования весьма детально, и существуют целые тома, посвященные только этой проблеме. Однако мы остановимся лишь на некоторых аспектах, наиболее существенных для тех, кто реально устанавливает цены.

Описание механизма функционирования рынков обычно начинается с формулировки концепции спроса. Следуя этой традиции, обратим внимание прежде всего на то, что постановка вопроса о величине спроса на товары фирмы бессмысленна до тех пор, пока мы не установим некий уровень цены, которому может соответствовать этот спрос. Только тогда мы приходим к классической формулировке понятия *величины спроса* как количества единиц (объема) товаров, которое может быть куплено на рынке в определенный период времени

при некотором уровне цены и неизменных прочих факторах (уровне доходов покупателей, ценах на иные товары и т. д.).

Допустим, что мы обладаем следующей информацией о фактических объемах продаж определенного товара в прошлом (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Цена, тыс. ден. ед.	Объем покупок, тыс. шт.
60	60
40	70

Такого рода данные, называемые обычно *шкалой спроса*, удобно представить в графической форме (см. рис. 1.1).

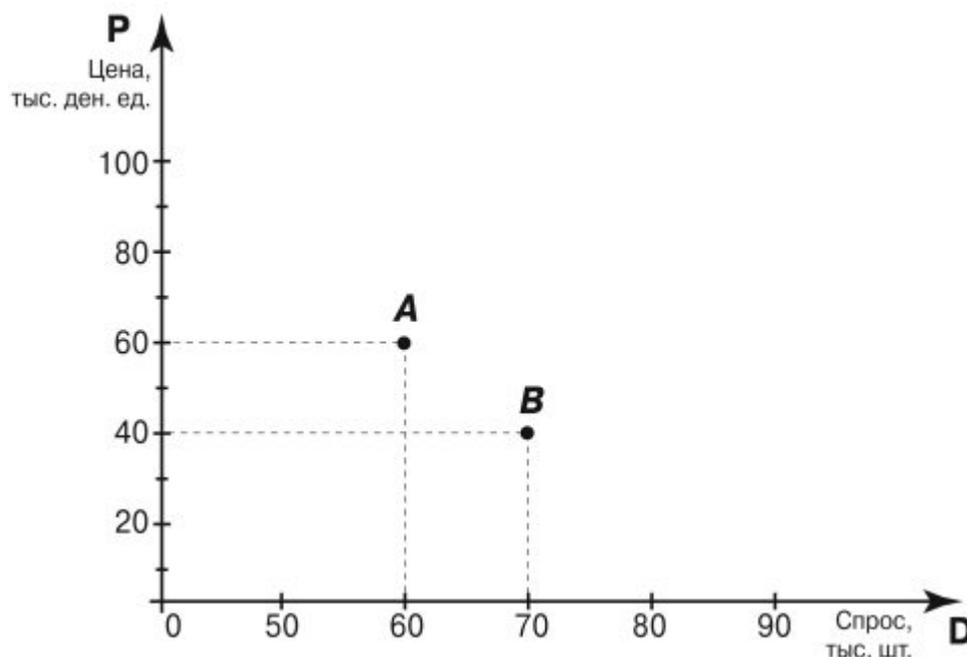


Рис. 1.1

Величины спроса при разных ценах (шкала спроса)

Подобного рода шкалы и графики являются полезным инструментом при анализе решений о возможной цене на новый товар или изменении цены на уже выпускаемый. Вместе с тем нельзя забывать о том, что любые фактические данные отражают ситуации, существовавшие на рынке в прошлом. В данном случае график показывает, что при цене 60 тыс. ден. ед. удавалось продать 60 тыс. шт. товара (этой ситуации соответствует точка A). При снижении цены до 40 тыс. ден. ед. объем покупок возрос до 70 тыс. шт. (точка B).

Между тем любой фирме надо принимать решения относительно будущего. И здесь возникает несколько проблем.

Во-первых, чтобы использовать такого рода инструменты описания спроса, надо быть уверенным в том, что остальные (кроме цены) условия на рынке остаются неизменными. Такие предположения обычно правомерны лишь для очень краткосрочной перспективы.

Во-вторых, оперирование шкалами спроса и адекватными им графиками становится для фирмы полезным лишь в том случае, если это позволяет моделировать различные варианты ценовых решений и анализировать результаты использования любых уровней цен, а не только тех, которые уже фактически существовали на рынке. В этих целях экономическая теория предлагает использовать вместо шкал спроса и соответствующих им графиков *функции спроса* и графики такого типа, как показан на рис. 1.2.

Здесь кривая спроса строится, по сути, на предположении о том, что если соединить прямой точки, соответствующие фактическим величинам спроса при определенных уровнях цен, то она будет описывать те величины спроса, которые могут возникнуть на рынке при всех значениях цен в данном диапазоне. Например, для рассмотренного выше примера мы предположим, что если цене 60 тыс. ден. ед. соответствует величина спроса 60 тыс. шт. (точка А), а цене 40 тыс. ден. ед. – величина спроса 70 тыс. шт. (точка В), то при цене 50 тыс. ден. ед. величина спроса составит 65 тыс. шт. (точка С).

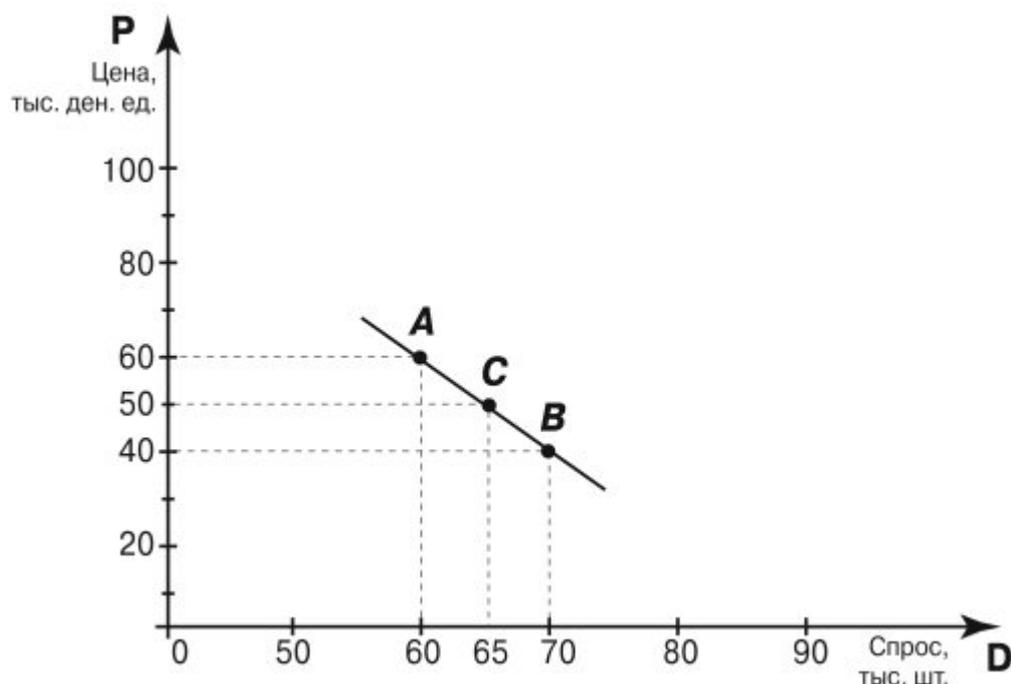


Рис. 1.2

Кривая спроса

Такого рода предположение довольно условно (хотя оно часто используется во всех учебниках по экономической теории). Но в реальной коммерческой практике опора на него может привести к ошибкам.

Причины этого демонстрирует рис. 1.3. Как мы видим, наше предположение о том, что величина спроса при цене 50 тыс. ден. ед. составит 65 тыс. шт. (точка С), соответствовало представлению о форме кривой спроса типа D_0 . Однако реально множество величин спроса, возможных на данном рынке при различных уровнях цен, может описываться и кривой D_1 , которая также проходит через точки А и В, но в остальном имеет иной вид.

В результате этого при цене 50 тыс. ден. ед. величина спроса оказалась равна не 65 тыс. шт., а только 63 тыс. шт. (точка Е), т. е. погрешность при оценке величины спроса составила 3 %. Но с другой стороны, в диапазоне цен ниже 40 тыс. ден. ед. величина спроса на самом деле будет сокращаться медленнее, чем мы могли бы предположить на основе нашей экстраполированной кривой спроса. В итоге, скажем, мы будем полагать, что объем продаж в

размере 80 тыс. шт. достигим лишь при цене 20 тыс. ден. ед., тогда как реально величина спроса станет такой уже при цене 33 тыс. ден. ед. (т. е. погрешность при определении уровня цены составит 65 %).

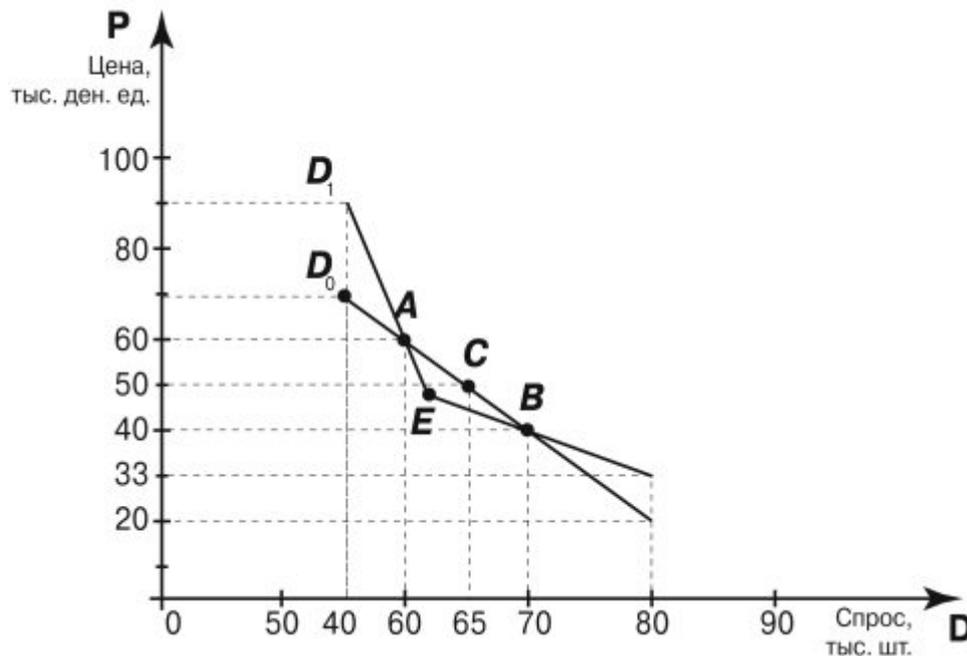


Рис. 1.3

Причины возможных ошибок при обосновании ценовых решений на основе кривых спроса

Но у нас не было никаких оснований достоверно предполагать, что в диапазоне цен между 60 и 40 тыс. ден. ед. кривая спроса пройдет так, как проходит на рис. 1.3 кривая D₁. Зная лишь фактические значения спроса, мы можем соединять описывающие их точки лишь прямой линией. Всякий другой ее вид будет еще менее достоверной гипотезой.

Чтобы понять меру условности такого инструмента, как кривая спроса, надо вспомнить, что она, по сути, описывает все множество вариантов объемов продаж одного и того же товара при разных ценах одной и той же группе покупателей в один и тот же период времени. Поэтому при исследовании и прогнозировании спроса лучше избежать использования кривых спроса и ограничиться графиком такого типа, который приведен на рис. 1.1, описывающим лишь шкалы спроса.

Отметим, что построение шкал спроса является в принципе решаемой задачей, хотя и не для всех типов товаров. Практически невозможно сделать это для дорогих товаров, которые покупаются редко или однажды (автомобили, мебель, персональные компьютеры, производственное оборудование и т. д.). Для других товаров построение шкал спроса возможно на основе результатов маркетинговых экспериментов.

Суть таких экспериментов состоит в организации одновременных продаж определенного товара в разных регионах страны по разным ценам. При этом регионы должны быть достаточно удалены друг от друга, чтобы исключить распространение информации о разнице в ценах или частичное совпадение массивов покупателей. Вместе с тем чем удаленнее друг от друга регионы маркетинговых испытаний, тем менее надежны выводы, основанные на сведениях данных по всем регионам в единую шкалу спроса. Это особенно важно для России, с ее существенными различиями в региональных уровнях доходов, стоимости жизни, а также ассортименте товаров и мере насыщенности ими региональных рынков.

Сказанное выше имеет своей целью не усомниться в практической полезности самой концепции спроса, но лишь обратить внимание специалистов по ценообразованию на опасность механистичного подхода к построению и использованию функций и кривых спроса. Если экономическая теория обычно оперирует функциями спроса, где единственным переменным фактором выступает цена (по определению все прочие факторы принимаются неизменными), то в практике маркетинга предпочтительным считается использование многофакторных функций спроса.

Такие функции спроса исходят опять-таки не из традиционных теорий поведения индивидуального покупателя (прежде всего концепции убывающей полезности благ), а из закономерностей рыночного поведения всех покупателей как единой группы. И строятся они на основе реально доступных данных о ситуации на рынке.

Например, для рынка потребительских товаров обычно рекомендуется использование в качестве базовой функции спроса следующего вида:

$$Q_d = (P, P_s, Y, A, D, R, T), \quad (1.1)$$

где Q_d — величина спроса;

P — цена товара;

P_s — цена товаров-заменителей;

Y — доходы покупателей (располагаемые);

A — уровень активности в рекламной деятельности на рынке данного товара;

D — численность и возрастная структура совокупности покупателей;

R — ставка процента по потребительским кредитам;

T — характеристика тренда в изменении вкусов покупателей.

Конструкция этой функции сильно зависит от трех факторов:

1) характера продукта;

2) рыночной ситуации;

3) решаемой задачи, т. е. понимаем ли мы под Q_d величину спроса на товары данной конкретной фирмы или рыночного спроса в целом.

Скажем, при построении функции спроса для рынка в целом из числа учитываемых факторов исключаются параметры, отражающие уровни цен на товары конкурирующих фирм и уровень их рекламной активности. Вообще выбор параметров для функций спроса является творческой задачей, и российским маркетологам предстоит еще немало работы, прежде чем они смогут отобрать тот круг факторов, который позволяет получать наиболее точные и достоверные прогнозы величин спроса на те или иные виды товаров.

Зарубежный опыт свидетельствует о важности следующих параметров:

- потребительские ожидания (например, связанные с инфляцией);
- эксплуатационные расходы;
- ограниченность возможностей получения потребительского кредита;
- размер персональных ликвидных активов;
- накопленный объем имущества;
- уверенность в будущем;
- структура семей и их характеристики (например, уровень дохода, число детей определенного возраста или наличие автомобиля).

Очевидно, что функция спроса может служить практическим инструментом обоснования ценовых решений лишь в том случае, если маркетологам удалось на ее основе построить уравнение спроса. Например, если функция спроса 1.1 имеет линейный характер, то ей будет соответствовать уравнение следующего вида:

$$Q_d = b_1P + b_2P_s + b_3Y + b_4A + b_5D + b_6R + b_7T \quad (1.2)$$

Найдя для такого уравнения значения коэффициентов b_i (их обычно называют *коэффициентами эластичности спроса* по тому или иному фактору), маркетологи дают в руки менеджеров инструмент для оценки различных вариантов коммерческой политики фирмы. Это позволяет более обоснованно принимать решения о том, каким образом рациональнее всего добиваться улучшения финансовых результатов деятельности фирмы: путем изменения цен или, например, увеличения расходов на рекламу. Определение количественных значений коэффициентов эластичности – особая проблема, и к ней мы вернемся во второй части настоящего учебника.

1.2

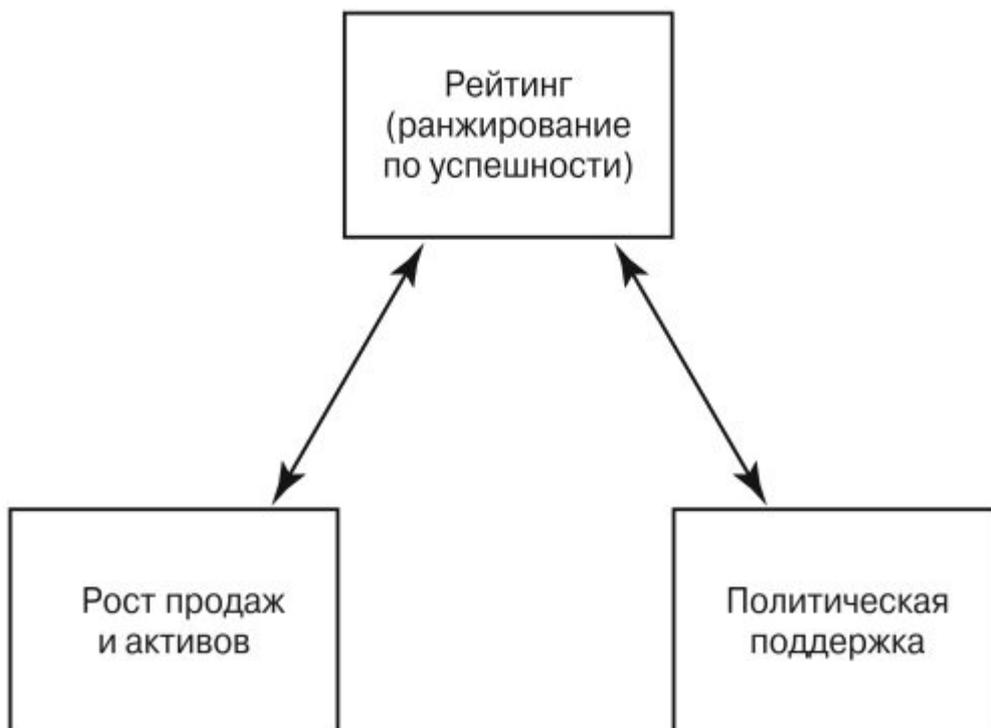
Цели фирмы и их отражение в политике ценообразования

Цена – инструмент коммерческой политики фирмы. И потому всякое обсуждение методов и правил ценообразования приобретает смысл только в том случае, если мы представляем, чего, собственно, хочет фирма добиться, устанавливая цены на свои продукты или услуги.

Очевидно, что основная цель собственников и менеджеров фирмы – обеспечение успешного развития ее бизнеса. Но как оценить эту успешность?

По нашему мнению, наиболее интегральным ее показателем является относительная позиция фирмы в своей отрасли, выражаемая через различного рода рейтинги¹, такие, например, как рейтинги фирм, подготавливаемые журналами *Fortune* (500 крупнейших фирм мира) и «Эксперт» (200 крупнейших фирм России). Анализ деловой практики показывает, что позиция фирмы в таком ранжировании наиболее существенно определяется двумя факторами:

- 1) ростом продаж и активов;
- 2) политической поддержкой (рис. 1.4).



¹ Точнее был бы термин «рэнкинг» (от англ. *ranking* – ранг), так как речь идет именно о ранжировании фирм. Такого рода рэнкингами являются так называемые рейтинги журналов *Fortune* и «Эксперт».

Рис. 1.4

Факторы, определяющие относительную позицию фирмы и, соответственно, ее успешность

Отметим сразу, что повышение позиции в рейтинге может обеспечить рост только тех продаж, которые являются прибыльными, причем с уровнем прибыльности не ниже определенного (для данной фирмы) минимума (о том, как его определить, мы расскажем ниже). Соответственно, рост активов эффективен только в том случае, если он позволяет (прямо или косвенно) наращивать производство именно такой прибыльной продукции.

Пытаясь понять, что обеспечивает рост продаж и активов, мы приходим к выводу, что этот результат, в свою очередь, обеспечивается воздействием двух факторов:

- 1) эффективного менеджмента;
- 2) эффективных инвестиций (рис. 1.5).

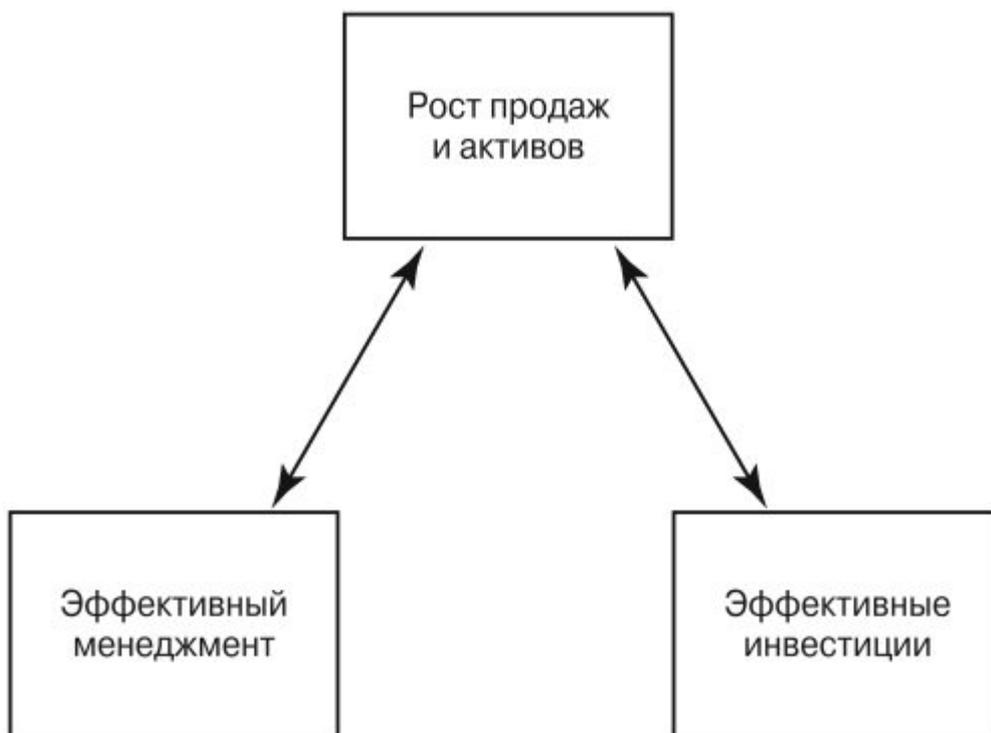


Рис. 1.5

Факторы, обеспечивающие рост прибыльных продаж и активов

Такое разграничение носит, конечно, весьма условный характер, так как без эффективного менеджмента немислимы эффективные инвестиции, но для удобства анализа мы их делаем. Не вдаваясь в углубленное обсуждение термина «эффективный менеджмент» (так как это выходит за рамки нашей книги), отметим лишь, что в нашем понимании это такой менеджмент, который позволяет обеспечить превращение денежных средств, вкладываемых в развитие фирмы, в инвестиции, способствующие решению двух взаимосвязанных задач:

- 1) повышению конкурентоспособности продукции фирмы;
- 2) росту рыночной стоимости фирмы (рис. 1.6).

Эти условия крайне важны сегодня для российских фирм, но далеко не всегда осознаются их менеджерами и редко воплощаются в их реальных программах действий. Слова: «У

нас нет и не может быть конкурентов на российском рынке», – мне доводилось за последние 10 лет слышать из уст менеджеров самых разных предприятий, причем результаты их деятельности явно не подтверждали таких заявлений (ВАЗ, КамАЗ, Павловский автобусный завод и др.).

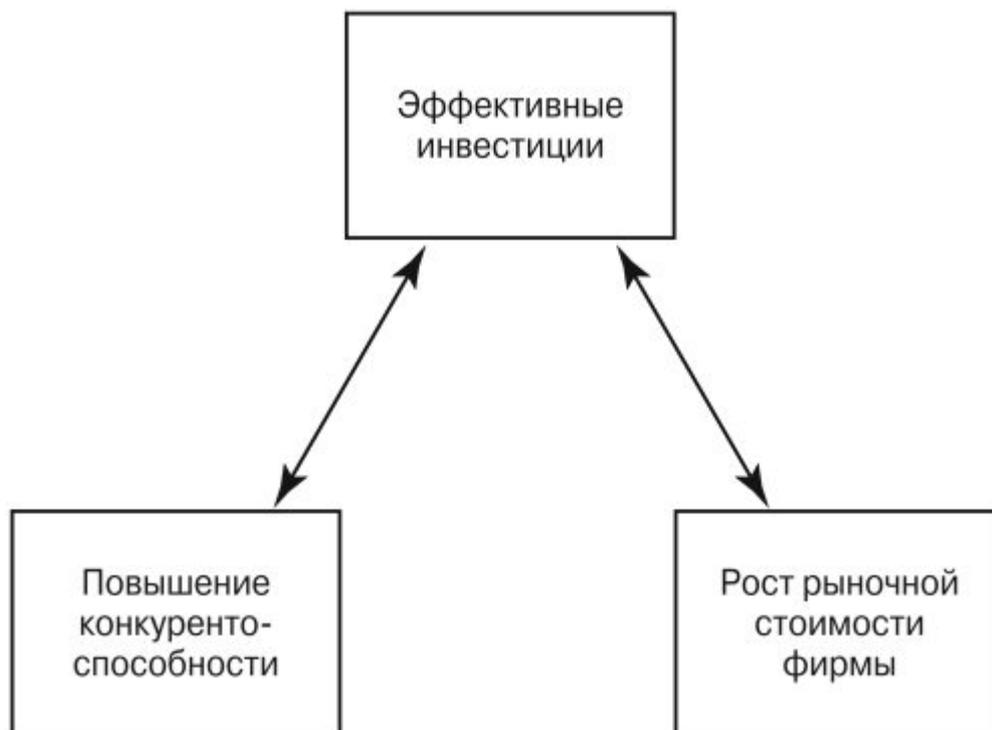


Рис. 1.6

Условия эффективности инвестирования средств в деятельность коммерческой фирмы

Соответственно, не так широко, как этого хотелось бы, среди российских менеджеров распространено и понимание того, что повышение конкурентоспособности – не столько результат борьбы за ограничительные пошлины на ввоз импортных товаров, сколько следствие выбора и реализации хорошо продуманной маркетинговой стратегии (рис. 1.7).

Как показано на рис. 1.7, выработка такой стратегии требует от менеджеров фирмы регулярного анализа 4 основных элементов:

1) позиции фирмы на рынке (как ее товары воспринимаются потенциальными покупателями, какого уровня технического совершенства, качества и надежности они в данном случае ожидают);

2) запросов рынка (какие потребности сегодня предъявляются на рынке потребителями или какие их потребности можно попытаться удовлетворить завтра);

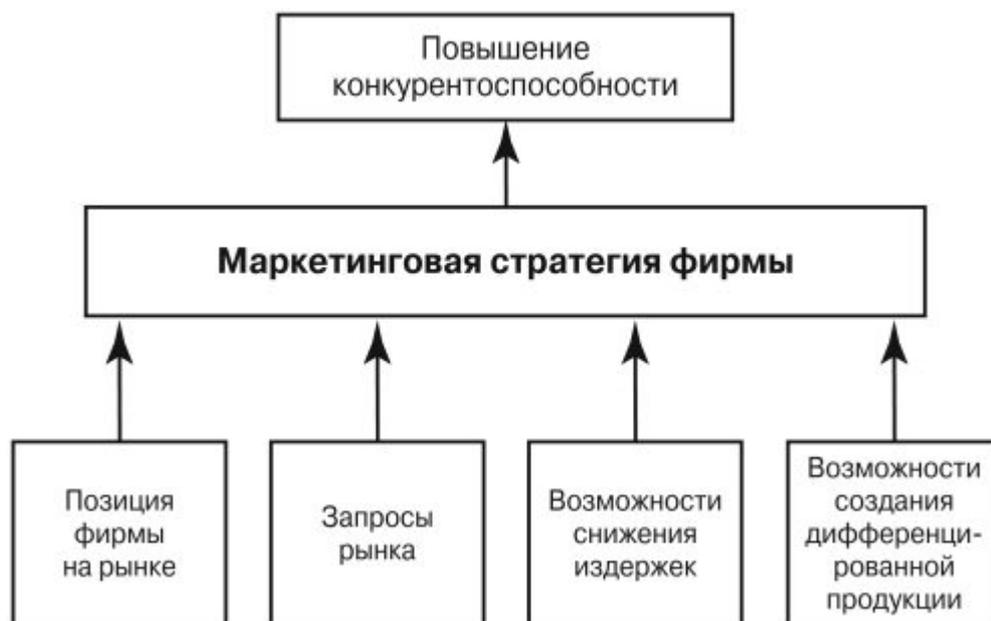


Рис. 1.7

Основания выработки эффективной маркетинговой стратегии фирмы

3) возможностей снижения издержек (может ли фирма снижать издержки производства своих товаров быстрее и в большей мере, чем конкуренты, создавая себе возможности продавать эти товары по более низкой цене);

4) возможностей создания дифференцированной продукции (может ли фирма создавать модификации своих товаров, отличные по свойствам от тех, что делают конкуренты, и потому более привлекательные для потребителей даже при такой же, как у конкурентов, или более высокой цене).

Такого рода анализ – элементарная основа любой маркетинговой деятельности. И напоминать об этом приходится лишь потому, что до сих пор менеджеры многих российских предприятий позволяют себе пренебрегать поиском ответов на эти вопросы. Зачастую это приводит их к выработке крайне неудачных маркетинговых стратегий и, соответственно, принятию столь же бессмысленных ценовых решений, а в худших случаях становится причиной гибели предприятий (показательна здесь, например, история московской ритейловой компании «Партия»).

Мини-кейс 1.1

Как «Партия» действительно оказалась «вне конкуренции»

Сеть магазинов бытовой техники и электроники «Партия» появилась в 1992 г. Она быстро завоевала известность среди москвичей благодаря телерекламе («Вне политики. Вне конкуренции»), хорошему сервису и демонстративно высоким ценам. В 1996 г. оборот группы, по данным РАТЭК, составил 580 млн долл. В тот период «Партия» задавала стандарты для сетей бытовой техники и электроники.

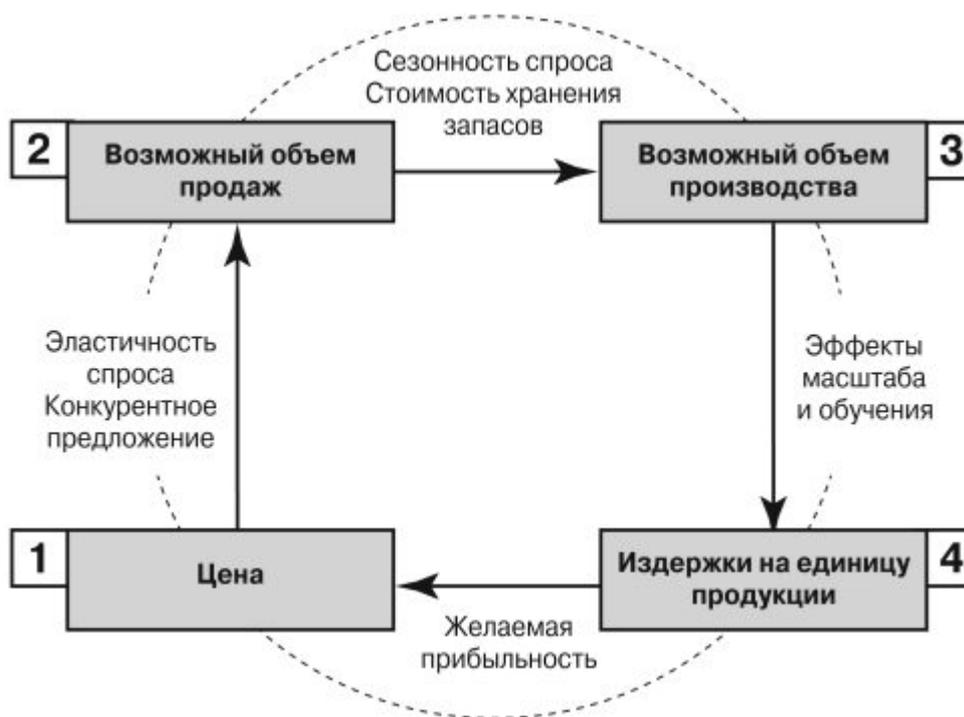
Однако к концу 90-х гг. на этом российском рынке наступило время ценовой конкуренции. Но и тогда товар на полках «Партии» стоил существенно дороже, чем в среднем на рынке. Не хватало и менеджерской гибкости: новые технологии продаж, которые повсеместно внедрялись в других сетях, в «Партии» почти отсутствовали. Например, компания позже конкурентов занялась кредитованием, да и то не во всех магазинах.

Пожалуй, главной причиной, приведшей к развалу «Партии», стала недвижимость. В ней оказались заморожены крупные суммы из оборота компании (владелец и директор фирмы Александр Минеев всегда приобретал помещения для магазинов в собственность). «Возможно, все дело в принципе самокупаемости различных подразделений, который был внедрен в компании, – уточняет владелец одной из крупных сетей бытовой техники. – По моим сведениям, «Партия» арендовала помещения сама у себя, а поскольку магазины располагались в дорогих районах, цена аренды была высокой, отсюда и высокие цены».

Если бы Минеев сменил бизнес-модель, продал магазины в начале 2000-х гг., то у него появился бы шанс догнать конкурентов. Но он не решился на этот шаг. В результате в 2005 г. торговля была остановлена, большая часть площадей сдана в аренду, а часть (например, в ТЦ «Атриум», соинвестором строительства которого была компания) – выставлена на продажу².

Вывод

Это означает, что многие руководители до сих пор не поняли того, что в рыночной экономике выживают и преуспевают те фирмы, которые осознали совершенно иную логику связи издержек и цен. Эта логика состоит в том, что экономическое управление фирмой начинается именно с выбора цены на ее товары или услуги. Выбранная цена – с учетом эластичности спроса и конкурентного предложения – определяет возможный объем продаж. Возможный объем продаж – с учетом сезонности спроса и стоимости хранения запасов – в свою очередь определяет возможный за период времени объем производства за данный период времени. Объем же производства – с учетом эффекта масштаба и эффекта обучения (о нем мы подробнее будем говорить далее) – определяет издержки на единицу продукции. И тогда результирующей величиной становится желаемая прибыльность продаж (рис. 1.8).



² См.: Секрет фирмы. 2006. № 39 (174). 23 октября. <http://www.sf-online.ru/article.asp?OID=299D6EAA-5B3B-4379-A10F-DF8AA3AE2A5&mag0ID=E0FA3316-772F-4BFE-82D0-C481C8247851&mnodeID=1370>.

Рис. 1.8

Естественная логика взаимосвязи цен и издержек производства в рыночной экономике

Только осознав эту логику, менеджеры способны сделать следующий шаг к успешному управлению ценообразованием: построить операционную модель бизнеса, адекватную конкурентной ситуации и запросам потребителей (рис. 1.9).

Основой такой работы (а это первый шаг к определению рациональной для данной фирмы стратегии ценообразования) является трезвая оценка конкурентных преимуществ, которыми располагает фирма. Напомним, что современная теория конкурентоспособности, которую связывают прежде всего с именем проф. М. Портера, выделяет два основных типа конкурентных преимуществ (рис. 1.10).

Отметим, что обсуждение этих концепций с менеджерами российских предприятий показывает, что среди руководителей отечественного бизнеса сейчас все меньше становится тех, кто верит, что у российских фирм хорошие шансы в длительной перспективе быть конкурентоспособными за счет преимуществ низкого порядка, т. е. дешевых ресурсов, и, соответственно, выигрывать на рынках за счет более низких цен, чем у конкурентов.



Рис. 1.9

Основы формирования рациональной операционной модели бизнеса



Рис. 1.10

Основные типы конкурентных преимуществ по М. Портеру

Это мнение, полагаем, вполне резонно, так как в последнее десятилетие в отечественной экономике наблюдается быстрый рост стоимости как материальных, так и энергетических, а также трудовых ресурсов. И это удорожание ресурсов пока никак не компенсируется внедрением новых ресурсосберегающих технологий или освоением эффективных процедур управления снижением издержек.

Понимание этих закономерностей деятельности фирмы в рыночной системе помогает лучше осознать логику выбора собственниками и менеджерами фирмы тех экономических целей, которые фирма должна достигать и на которые, соответственно, должны быть ориентированы ценовые решения.

Описание закономерностей деятельности частной коммерческой фирмы нередко сводится к утверждению, что основной ее целью является максимизация прибыли, т. е. получение наибольшей ее величины на протяжении фиксированного периода времени – квартала или года. Такое представление (удобное для теоретического микроэкономического анализа) во многом является упрощенным, поскольку не учитывает два важных обстоятельства.

1) Из-за внешних ограничений не в любой период деятельности фирма может добиться максимизации прибыли. Например, в ситуации появления опасных конкурентов для фирмы более важным может оказаться сохранение своей доли продаж на рынке (или ранее найденных покупателей) – даже если решение этой задачи потребует снижения цен и соответственного сокращения величины прибыли в текущем периоде.

2) Максимизация прибыли на самом деле является производной задачей от более глобальной цели – максимизации ценности фирмы, т. е. той суммы денег, которую владельцы фирмы могли бы получить при продаже ее активов по рыночным ценам. А достижение этой основной цели может требовать от фирмы даже временного сокращения размеров прибыли (например, в период освоения новых видов продукции или захвата новых рыночных ниш) ради того, чтобы обеспечить устойчивые перспективы развития и еще большее увеличение своей ценности.

Поэтому в практике можно встретить много разновидностей экономических целей, которые преследуются фирмами в их деятельности (рис. 1.11).

Экономическая теория описывает максимизацию прибыли как главную из целей, которые обычно преследуют коммерческие фирмы.

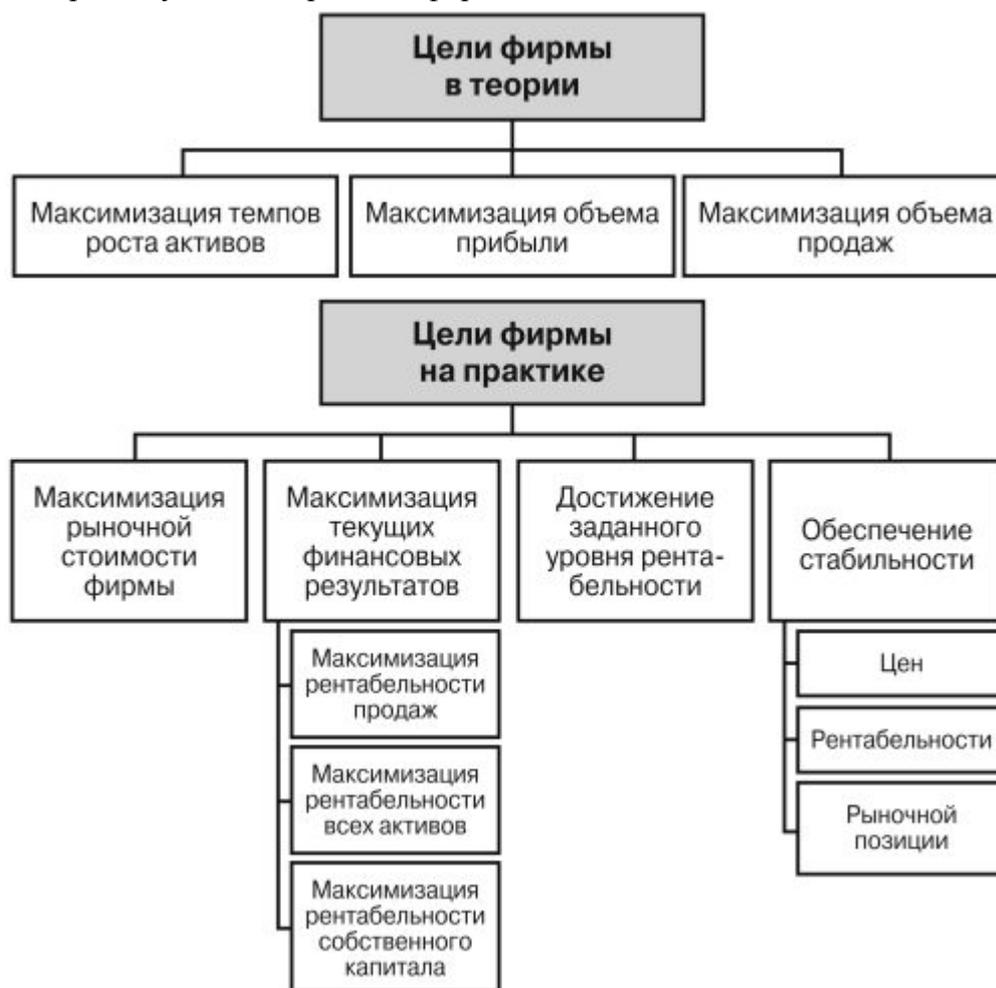


Рис. 1.11

Варианты экономических целей, которые могут выбираться фирмами в зависимости от интересов их собственников и конкурентной ситуации

Но надо понимать, что задача максимизации прибыли не всегда заключается в необходимости получения в данном периоде времени именно наибольшей ее абсолютной величины. Это лишь одна из возможных формулировок задачи. Остальными вариантами могут являться перечисленные ниже.

1. *Максимизация рентабельности продаж*, т. е. доли прибыли (в %) в общей величине выручки от продаж. Например, российская фирма – корпорация «РУЯН» – не принимает к финансированию ни один проект вывода на рынок нового товара, если это не сулит рентабельности более 60 %, а нормой считается 100 % рентабельности³.

2. *Максимизация рентабельности чистого собственного капитала фирмы*, т. е. получение наибольшей величины прибыли в расчете на каждую денежную единицу той части активов фирмы, которые являются собственностью ее владельцев (общая сумма активов минус все обязательства).

³ Эксперт. 2003. № 7. С. 21.

3. *Максимизация рентабельности всех активов фирмы*, включая собственные и заемные.

Но более часто в коммерческой практике можно столкнуться с задачами, которые нельзя считать строгим воплощением принципа максимизации прибыли, хотя они и находятся с ним в некотором родстве.

Первая из таких задач обычно формулируется как достижение *заданного уровня прибыльности*. Он может быть определен либо как уровень рентабельности капитала, либо как абсолютная сумма прибыли. Так или иначе, но с позиций экономической науки здесь мы сталкиваемся с установлением желаемой величины прибыли ниже теоретически достижимого максимума. Это обусловлено достаточно резонными причинами. Например, чрезмерное завышение цен ради максимизации прибыли могло бы ухудшить соотношение «цена-качество» по сравнению с товарами конкурентов.

Для фирм, занимающих монопольное положение, стремление к максимальной прибыли может обернуться введением различного рода ограничительных мер со стороны государства, которых можно избежать при более осторожной ценовой политике и т. д.

Вторая часто встречающаяся в коммерческой практике задача может быть сформулирована как *стабилизация цен, прибыльности и рыночной позиции*. Она может иметь особое значение для фирм, действующих на рынке с высокой эластичностью спроса, большим потенциалом развития или, напротив, ухудшающимися условиями сбыта. Фирмы, которые строят свою ценовую политику на такой основе, обычно стараются избегать как резких снижений цен, чтобы не породить «войны цен», так и их существенного повышения, даже когда для этого существуют предпосылки.

Причиной осторожности в последнем случае является как раз нежелание достичь особенно высокой прибыльности продаж, так как она может послужить приманкой для входа на данный рынок конкурентов из других отраслей. Если фирма выбирает именно такую цель своей деятельности, это означает, что ее руководство заботится именно о сохранении «нормальной» прибыльности в длительной перспективе и опасается, что «аромат» слишком высоких прибылей может приманить новых конкурентов с соседних рынков.

Конечно, войти на новый рынок – дело непростое и довольно дорогостоящее, особенно когда его нынешние владельцы сумели возвести вокруг достаточно высокие барьеры, самый распространенный из которых – использование эффекта масштаба (снижения средних затрат при росте масштабов выпуска). Существование такого барьера требует от новичка начать производство в крупных объемах, чтобы добиться того же уровня затрат, что у «старожилов». Мелким фирмам это обычно не под силу, но ведь всегда существует немало крупных фирм, которые озабочены диверсификацией своего производственного профиля, чтобы повысить устойчивость прибылей. Поэтому отказ от максимизации прибыли ради поддержания прибыльности на «нормальном» уровне часто означает достаточно разумную стратегию.

Это накладывает отпечаток на ценообразование: при такой коммерческой стратегии фирма не идет на повышение цены (и доли прибыли в ней) до уровней, максимально возможных при сложившейся на рынке ситуации. Напротив, поддерживая цену на относительно низком уровне, фирма с такой коммерческой стратегией добивается роста продаж и увеличения общей суммы прибыли (но не рентабельности к затратам или активам).

Третья задача коммерческой политики фирм может состоять, как уже отмечалось выше, в достижении наиболее высоких темпов роста, измеренных через величины продаж. Ряд исследований, проводимых во многих странах на протяжении последних десятилетий, показал, что действительно такая задача может стать доминирующей, особенно в крупных фирмах.

К этому обстоятельству следует относиться без особого драматизма (хотя некоторые авторы усматривают здесь чуть ли не главный симптом так называемой революции менеджеров, противопоставляющих свои интересы интересам собственников фирмы). Прежде всего надо вспомнить, что данные о рентабельности менеджеры получают лишь периодически – в соответствии с регулярностью составления отчетной бухгалтерской документации.

Информация о динамике продаж, напротив, поступает в оперативном режиме. Именно на основе таких данных менеджеру легче и логичнее строить свою текущую деятельность. Кроме того, хотя возможны и исключения, но в общем случае рост продаж ведет и к росту прибыльности, а потому не стоит рассматривать цель увеличения продаж как антипод цели повышения прибыльности. В конце концов, без продаж нет прибыли. Но естественно, что периодически данные о динамике продаж должны сопоставляться с информацией о прибыльности операций, чтобы не разорить фирму ростом производства и продаж не приносящих прибыли товаров.

Кроме того, критикам политики «обеспечения роста» стоит обратить внимание на то, что рынки многих товаров обычно с разными темпами, но расширяются. А потому, если фирма хочет сохранить свою позицию на рынке, она обязана обеспечить рост продаж, по крайней мере не меньшими темпами, чем растет рынок в целом.

Если говорить о том, какое влияние политика «обеспечения роста» оказывает на ценообразование, то ответ будет зависеть от конкретной ситуации на данном рынке. В случае, когда фирма еще не достигла границ своей максимально возможной экспансии на рынке, для ускорения роста продаж ее политика ценообразования должна состоять в поддержании цен на относительно низком уровне, а возможно, и в периодическом их снижении, чтобы товар был доступен группам покупателей с более низким уровнем доходов. Напротив, когда дальнейшая экспансия уже невозможна, политика ценообразования должна измениться: теперь цены надо поддерживать на сложившемся уровне (даже если затраты допускают дальнейшее их снижение). Причина проста: в такой рыночной ситуации фирме необходим запас прибыли, чтобы покрывать растущие затраты на проведение более активной маркетинговой политики и поддержание устойчивого роста продаж.

Цели (см. рис. 1.11) должны выбираться фирмами исходя из интересов собственников, перспектив развития бизнеса и конкурентной ситуации. Например, для фирмы, нуждающейся в привлечении инвестиций, на первый план выходит максимизация рентабельности активов или собственного капитала, поскольку именно эти показатели наиболее интересуют любого потенциального инвестора (особенно портфельного).

Напротив, для фирмы, работающей на рынке с высокой изменчивостью (волатильностью) цен, например биржевом, важной задачей становится максимальная стабилизация цен и обеспечение тем самым устойчивости и предсказуемости финансовых результатов деятельности. Известно, например, что компания *Mars*, несмотря на колебания биржевых цен на какао-бобы и, соответственно, себестоимости производства шоколадных изделий, старается годами не менять привычную покупателям розничную цену на любимые детьми конфеты *M&M's*. Некоторые эксперты утверждают, что эта компания в крайнем случае (при очень сильном удорожании шоколада) сокращает число конфет в упаковке, но считает это менее опасным, чем создание ситуации, когда ребенок подходит к автомату, чтобы купить любимые конфеты, а имеющихся у него денег оказывается недостаточно, поскольку цена повышена.



Однако, ставя под сомнение стремление многих компаний *только* к максимизации объема прибыли, мы никоим образом не хотим умалить важности задачи получения прибыли: фирма, решившая все иные задачи, но не имеющая нормальной (с позиции владельцев) прибыли, не может считаться успешной. Кроме того, не имея прибыли, фирма лишается возможности успешно решать задачи своего развития, что может быстро привести к потере ею положения на рынке и запаса эффективности.

Поэтому мы вполне разделяем предложенную проф. Ш. Майталем⁴ концепцию управления фирмой как задачу увеличения ее прибыли с помощью трех основных инструментов:

- 1) управления издержками;
- 2) управления ценами товаров;
- 3) управления ценностью товаров.

⁴ См.: *Майталь Ш.* Экономика для менеджеров. М.: Дело, 1996.

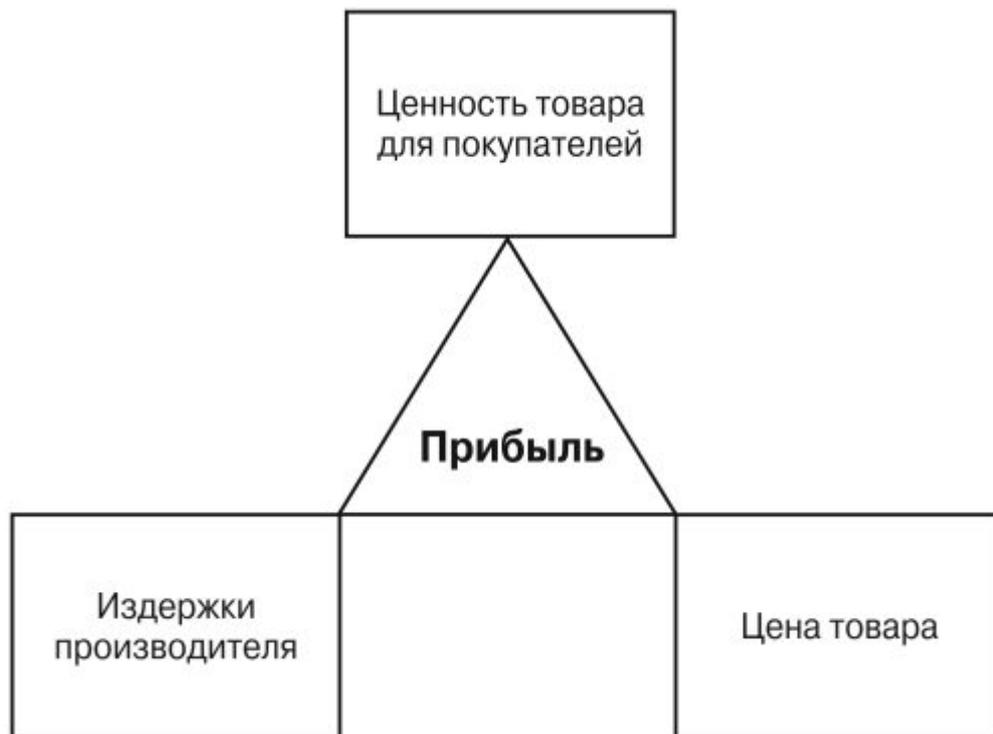


Рис. 1.12

Три инструмента управления величиной прибыли фирмы

Рисунок 1.12 показывает, что для увеличения прибыли менеджер должен выбирать какой-либо из способов «растягивания треугольника прибыли»: либо снижать издержки, либо повышать цену или ценность товаров для покупателей. Учитывая именно эти инструменты увеличения прибыли, мы и будем рассматривать проблемы управления ценообразованием в фирме.

Глава 2

Основные подходы к управлению ценообразованием в фирме

- 2.1. *Ценовая политика и ценовая стратегия фирмы:*
три неразумных и три разумных вопроса по ценообразованию;
стоит ли спрашивать покупателя о ценах и как это делать;
два подхода к ценообразованию.
- 2.2. *Затратное ценообразование и порождаемые им проблемы:*
чем плохо пассивное ценообразование;
как обеспечить в фирме активное ценообразование.
- 2.3. *Ценностный подход к ценообразованию и ошибки в его использовании:*
надо ли покупать благосклонность клиента низкой ценой;
покупатель всегда играет против вас;
4 «С» ценообразования.

2.1

Ценовая политика и ценовая стратегия фирмы

Возвращаясь к тому, что было сказано выше, одним из вариантов политики цен можно считать задачу поддержания их несколько ниже уровня основных конкурентов, чтобы обеспечить ускоренный рост продаж по сравнению с общим темпом расширения рынка. Соответствующая этой политике стратегия ценообразования будет определять набор процедур и мероприятий, с помощью которых такая политика будет проводиться на практике.

Если вы в своей практике нередко задаете себе вопрос: *«Какую цену надо установить, чтобы покрыть затраты и получить хорошую прибыль?»*, то это значит, что у вас нет своей политики цен и, соответственно, не может быть и речи о какой-то стратегии ее реализации. О политике цен можно говорить в том случае, если вы ставите перед собой вопрос совсем по-иному: *«Какие затраты можно себе позволить, чтобы заработать прибыль при тех рыночных ценах, которых можно добиться?»*

Точно так же непозволительно говорить о наличии у фирмы какой-то ценовой политики или стратегии, если вы задаете себе, казалось бы, вполне «рыночный» вопрос: *«Какую цену готов заплатить за этот товар покупатель?»* Тревожащий менеджера вопрос в сфере ценообразования должен звучать совсем по-иному, например так: *«Какую ценность представляет этот товар для наших покупателей и как убедить его в том, что наша цена соответствует этой ценности?»*

Ведь если ценность (субъективно воспринимаемая полезность) товара не оправдывает для покупателя его цену, то квалифицированный стратег ценообразования не станет лихорадочно предлагать покупателям все большие скидки, надеясь в конце концов нащупать идеальное соотношение «цена/полезность». Он пойдет по пути изучения возможности иной сегментации рынка или использования иных каналов сбыта, чтобы найти своего покупателя, который купит этот товар и при такой цене.

Очень часто покупатель крайне слабо разбирается в свойствах приобретаемого товара, а многие из них не понимает вообще. Чтобы убедиться в этом, достаточно опросить 10 первых попавшихся покупателей, приобретающих, например, компьютеры для домашнего использования, задав им вопросы о том, чем, например, порт USB отличается от порта SCSI и оба этих порта – от LPT и COM. Доля квалифицированных ответов будет не так

высока, как можно было бы ожидать, что не мешает всем покупателям совершить покупку товара, в полном наборе свойств которого они не разбираются. Между тем наличие портов USB объективно повышает ценность товара для покупателя и оправдывает более высокую цену компьютера. Но если покупатель даже не знает, что означает аббревиатура «USB», то как спрашивать его: «Какой цены заслуживает компьютер с такой комплектацией?» Конечно, спросить-то можно, но вот воспринимать этот ответ как безусловное руководство к действию – идея довольно спорная.

Кроме того, нельзя забывать, что низкая или сниженная цена воспринимается многими потенциальными покупателями как свидетельство не очень высокой ценности товара (об особенностях психологии покупателей и роли этого фактора в ценообразовании мы будем говорить дальше). Поэтому «дешевые цены» или чрезмерно поспешное установление скидок могут не увеличить продажи, а сократить их (покупатели могут среагировать по известной модели: «Мы недостаточно богаты, чтобы покупать дешевые и низкокачественные товары»).

И наконец, действительный стратег ценообразования не будет ставить вопрос: «*Какие цены позволят добиться максимальных объемов продаж или доли рынка?*» Он посмотрит на проблему по-иному: «*Какой объем продаж или доля рынка могут быть наиболее прибыльными?*»

Мини-кейс 2.1

Рост объемов и рост прибыльности – понятия не всегда тождественные

Одна из моих слушательниц – владелица российского рекламного агентства – рассказала мне после лекции такую историю, приключившуюся с ней.

Она узнала, что крупная американская рекламная фирма ищет партнера для организации на территории России и стран СНГ рекламы товаров тех фирм-производителей, которых она обслуживает по всему миру. Для потенциальных партнеров американцы объявили, естественно, тендер.

Желая выиграть его, чтобы обеспечить своему агентству существенный рост объема операций и появление престижного партнера, моя собеседница предложила чрезвычайно низкую цену за свои услуги – практически почти на уровне безубыточности. И выиграла тендер.

Однако когда она стала реализовывать свои обязательства по контракту и создавать новые отделения своей фирмы в различных странах СНГ, то вскоре обнаружила: чем больше у нее объем операций, тем меньше прибыли. Причина оказалась очень простой: организация деятельности новых отделений потребовала издержек куда больших, чем в России (в частности, в силу, скажем, большей «взяткостности» операций в ряде стран СНГ, чем на отечественных просторах). В итоге резкий рост объемов операций по заказам нового партнера (при столь низких ценах на свои услуги) поставил российскую фирму в крайне тяжелое финансовое положение.

Вывод

Если проанализировать мини-кейс 2.1, то можно констатировать, что главная беда хозяйки российского рекламного агентства состояла в незнании ею того обстоятельства, что рост объемов производства (операций) далеко не всегда автоматически ведет к снижению удельных издержек и росту прибыльности. Каждый раз реально возможные последствия роста

объемов продаж (особенно когда они достигаются только при существенном снижении цен) надо тщательно просчитывать.

В наиболее четком виде различия между ценообразованием «по воле случая и рынка» и стратегическим ценообразованием проявляются в частых конфликтах между руководителями финансовых и маркетинговых служб фирмы. В идеале они должны достичь баланса своих интересов. Но на практике мы чаще сталкиваемся с тем, что маркетологи пытаются отстоять интересы покупателей, желающих получить товар «не дороже того, чего он стоит», аргументируя это тем, что только при внимании к таким требованиям фирма может добиться коммерческих целей. Напротив, финансисты требуют вещей более приземленных: чтобы фирма продавала товары по ценам, покрывающим ее затраты и приносящим прибыль.

Примири эти интересы – задача высшего руководства фирмы, которое должно добиться следующего:

1) от финансистов и бухгалтеров – умения управлять затратами, снижая их до минимума, обеспечивающего получение нужного уровня качества, а также определения четких зависимостей между затратами и объемами продаж, чтобы на этой основе более четко ставить задачи для маркетологов;



Рис. 2.1

Различные подходы к формированию ассортимента товаров фирмы и ценообразованию

2) от специалистов по маркетингу – умения выбирать продукты (услуги), а также сегменты рынка, которые могут стать основой коммерческой политики фирмы при имеющихся у нее конкурентных преимуществах.

Строго говоря, конфликты между финансистами и маркетологами по вопросу политики цен обычно возникают в тех фирмах, где руководство не сделало четкого выбора между двумя альтернативными подходами к ценообразованию: затратным и ценностным (рис. 2.1).

Первый подход чрезвычайно характерен для нашей страны, где вопросы, что производить, как и где продавать, десятилетиями решался «сверху» – предприятию спускали план, в соответствии с которым оно и должно было работать. Преодолеть эту логику управления до сих пор крайне сложно, и, соответственно, ценностный подход внедряется очень медленно.

2.2

Затратное ценообразование и порождаемые им проблемы

Во многих российских фирмах до сих пор преобладает исторически самый старый и самый, на первый взгляд, надежный затратный подход к управлению бизнесом. Мы далее обсудим его весьма подробно. В его основе лежит такая реальная категория, как затраты

фирмы на производство и сбыт товара – затраты, подтвержденные документами бухгалтерии (на одном из моих семинаров слушательница-бухгалтер сформулировала это так: «Издержки – это реальность, данная нам в отчетности»).

Более того, в определенной мере авторитет этого подхода поддерживается самой экономической теорией: когда ценообразование рассматривается с позиции получения фирмой нормального дохода на все ее затраты, полностью и правильно распределенные между продуктами.

На самом деле этот подход обладает принципиально неустранимым дефектом. Во многих случаях величину удельных затрат на единицу продукции, которая, собственно, и должна быть основой цены при данном подходе, невозможно определить до того, как цена будет установлена. Причина этого была уже объяснена при рассмотрении рис. 1.8.

При рыночной организации сбыта продукции уровень цены определяет возможный объем продаж и, соответственно, возможный масштаб производства. Между тем и в экономической теории, и в бухгалтерском учете говорится о том, что от масштаба производства прямо зависит величина удельных затрат на производство единицы продукции. При росте (до определенного уровня) масштабов выпуска снижается сумма постоянных затрат, приходящаяся на одно изделие, и соответственно – величина средних затрат на его выпуск.

Сопоставление этих подходов к ценообразованию подводит нас к пониманию того, что разумный менеджер не должен вставать на путь *пассивного* ценообразования, т. е. попадать в ситуацию, когда его решения в этой области определяются желанием покрыть фактические затраты и получить приемлемую (в размере «жадности директора») величину прибыли при уже сложившихся условиях деятельности.

Наиболее разумный подход – *активное* ценообразование, когда через управление ценами достигается нужная величина продаж и соответствующая ей величина средних затрат, что в итоге выводит фирму на желаемый уровень прибыльности операций.

Если попытаться сформулировать вопросы, которые в наибольшей мере адекватны логике активного ценообразования, то они будут звучать приблизительно так: «Насколько нужно увеличить количество продаваемых товаров, чтобы при более низкой цене получить большую массу прибыли?» или «Каким количеством продаваемых товаров мы можем пожертвовать, чтобы при более высокой цене получать большую массу прибыли, чем раньше?»

Именно такой подход позволяет избежать серьезного порока затратного ценообразования: установления слишком высоких цен на «слабых» рынках (т. е. с ухудшающейся конъюнктурой) или слишком низких цен на «сильных» рынках (т. е. с растущим спросом).

Конечно, отказ от затратного ценообразования дается менеджерам фирмы нелегко, поскольку требует определения их позиции по вопросу цен *до начала инвестирования* в производство новой продукции. Это особенно непривычно для российских предприятий, где двигателем развития всегда было *изделие*, или *товар на продажу*.

2.3

Ценностный подход к ценообразованию и ошибки в его использовании

Хотя менеджеры российских фирм часто ставят под сомнение саму возможность реализации ценностного подхода, но и в отечественной практике уже можно найти примеры его успешной реализации.

Пример

Первый пример – логика ценообразования известной российской фирмы «Дикая орхидея», торгующей высококачественным женским бельем. Менеджеры этой фирмы формируют цены на продаваемые ими товары в следующей логике: сначала с участием продавцов и маркетологов оценивается новая коллекция белья, чтобы примерно представить, сколько покупатели будут готовы заплатить за такой товар; затем рассчитывается, во что обойдется закупка, доставка, растаможивание и реклама новой коллекции; если сопоставление возможной цены продажи и возможных издержек дает основание рассчитывать на прибыльные продажи, товар берется на реализацию.

Второй пример – появление на российском рынке известной мебельной фирмы *ИКЕА*. Эта компания (после почти шести лет наблюдения за российским рынком мебели] ворвалась в него, и весьма успешно, потеснив отечественных изготовителей (на момент, когда пишутся эти строки, *ИКЕА* уже имела два огромных магазина в Москве и объявила о планах строительства еще 13 магазинов в различных регионах России и двух собственных предприятий по производству элементов мебели]. При этом логика появления на рынке была объяснена менеджерами *ИКЕА* следующим образом:

1] мы вошли в рынок, когда увидели, что здесь появилась довольно многочисленная группа потребителей, способных потратить на покупку мебели более 300 долл.;

2] изучив этих потенциальных покупателей и их жилищные условия в России, мы определили, какие предметы мебели они могут захотеть приобрести;

3] на основе этого мы сделали заключение о том, сколько должны стоить наши мебельные изделия, чтобы российские покупатели могли приобрести у нас хотя бы минимальный комплект мебели;

4] исходя из этих (лимитных] цен, мы дали задание нашим дизайнерам, конструкторам и производственникам определить, какие из вариантов мебельных изделий, имеющихся в нашем ассортименте и потенциально интересных российским покупателям, можно производить или завозить для продажи в Россию с издержками, меньшими, чем эти лимитные цены, чтобы обеспечить прибыльность продаж.

Может показаться, что ключ к успеху в ценообразовании заложен в передаче права установления цен из рук бухгалтеров и финансистов в руки специалистов по сбыту. Ведь они ближе всего стоят к покупателям и, казалось бы, кому как не им лучше знать, какую цену следует установить, чтобы обеспечить фирме максимальный объем продаж.

К сожалению, не все так просто, как может показаться. Задача ценностного подхода к ценообразованию состоит вовсе не в том, чтобы клиенты фирмы были довольны. Такую благосклонность в конце концов нетрудно приобрести и за счет больших скидок с цен. Но нет большей ошибки, чем полагать, будто достигнутый таким образом высокий объем продаж является плодом удачной маркетинговой стратегии. На самом деле ценностное ценообразование призвано обеспечить прежде всего получение большей прибыли за счет достижения выгодного для фирмы соотношения «ценность-затраты», а вовсе не за счет максимального наращивания объемов продаж (это элемент иной стратегии).

Когда маркетологи путают эти задачи, они встают на путь установления цен исходя из того, что покупатели *склонны* за товар заплатить, а не на основе реальной оценки того, какой цены этот товар *заслуживает*. В итоге они, конечно, достигают целевых показателей

по продажам, но подрывают основу для сохранения фирмой прибыльности в длительной перспективе.

Почему же нельзя просто ориентироваться в ценообразовании на то, какую сумму покупатель готов заплатить за товар? Тому есть как минимум две причины.

Во-первых, опытные покупатели редко бывают вполне честны, называя сумму, которую готовы заплатить за товар. Особенно этим отличаются те профессионалы, которые занимаются снабжением фирм. Если они понимают, что цены могут быть гибкими, то не только скрывают истинную ценность нужного им товара, но и изыскивают способы сознательно ввести продавцов в заблуждение по этому поводу. В этом случае все «разведывательные» усилия маркетологов фирмы, основанные на налаживании связей с покупателями, могут быть сведены на нет той дезинформацией, которую им подбросят умелые снабженцы (примеры такого рода, как мы видим, известны не только в истории борьбы разведок различных стран, но и в мирной сфере продаж-закупки).

Во-вторых, задача специалистов по сбыту – вовсе не получение как можно большего числа заказов по тем ценам, которые покупатели готовы заплатить. Искусство маркетологов и сбытовиков состоит в том, чтобы добиться от покупателей большей готовности заплатить за товар ту цену, которая лучше отражает его реальную ценность. Поэтому ошибкой является прямое обращение к покупателям с вопросом, по какой цене они готовы приобрести новую продукцию фирмы. Ответ вряд ли даст представление о реальном положении вещей, поскольку покупатели могут и недооценивать новый товар, и сознательно стараться снизить его цену. Поэтому на практике редко реальные цены продаж совпадают с результатами таких «маркетинговых» исследований.

Иными словами, маркетологи и сбытовики должны убедить покупателей в том, что им стоит заплатить за этот товар более высокую цену, поскольку он им куда полезнее, чем они «сами поначалу подумали». И если к этому добавляются еще усилия финансистов и бухгалтеров (а точнее, специалистов по управленческому учету, т. е. управлению затратами на производство), то возникает тот результат, к которому и должна стремиться фирма: максимальная разница между ценностью товара для покупателя, которую он готов оплатить, и затратами, которые необходимы фирме, чтобы изготовить товар с такими свойствами. И задача ценообразования состоит как раз в том, чтобы как можно большая часть этой разницы превратилась в прибыль фирмы и как можно меньшая – в выигрыш покупателя (рис. 2.2).

Естественно, что решение этой задачи, как правило, зависит от влияния еще и третьей стороны – других фирм, конкурирующих на этом рынке. Поэтому «нормальная» ценовая политика фирмы рождается и совершенствуется в результате постоянного сотрудничества бухгалтеров, финансистов, маркетологов и сотрудников информационных служб, изучающих рыночную ситуацию. К сожалению, такая идеальная картина выявлена лишь на очень немногих российских предприятиях. Куда более распространена ситуация, поразившая моего коллегу, голландского эксперта по менеджменту, при посещении одного из крупнейших отечественных предприятий по производству минеральных удобрений. Дело в том, что его визит стал причиной исторического для этого предприятия события – *первого* совместного совещания руководителей экономического отдела и отдела маркетинга. До этого у них как-то не находилось повода встретиться...



Рис. 2.2

Соотношение ценности товара и его цены

Между тем процедура разработки ценовой политики, а затем и определения на ее основе конкретных уровней цен, построена на сведении воедино различных факторов, способных повлиять на условия сбыта и прибыльность операций фирмы при тех или иных вариантах цен ее продукции (рис. 2.3).

Стратегические цели фирмы служат основой для определения направлений ее деятельности на протяжении длительного времени и потому обычно устанавливаются без четкого временного ограничения. Например, фирма может выбрать в качестве своей стратегической цели проникновение на рынок и закрепление на нем с помощью предложения товаров стандартного качества по ценам, доступным для наименее обеспеченных групп покупателей.

Как нетрудно заметить, реализация этой стратегии предполагает решение ряда конкретных задач в самых разных сферах деятельности фирмы: производстве, управлении затратами, продвижении товаров и ценообразовании. При этом такие задачи имеют конкретные сроки реализации и четкие критерии оценки выполнения.

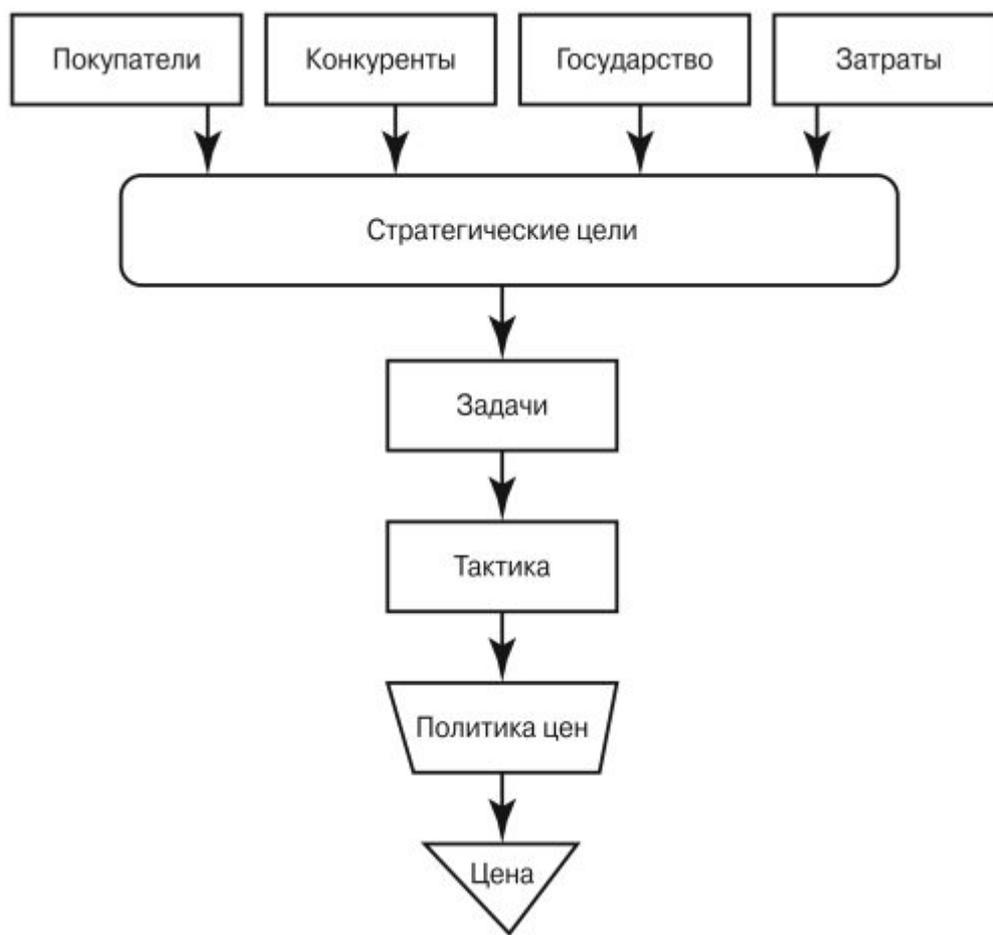


Рис. 2.3

Формирование политики цен фирмы

Самыми общими (генеральными) из этих задач являются:

- обеспечение продаж;
- получение прибыли.

Список таких задач может быть обширен – его размер определяется только мерой изобретательности менеджеров. Но, увы, лишь некоторые из этих целей могут быть признаны приемлемыми. Критерий такой оценки прост: приемлемы те задачи, которые могут быть так решены при реально существующей ситуации на рынке, чтобы они обеспечили фирме нормальную рентабельность продаж.

Например, фирма может поставить задачу увеличения своей доли в продажах на рынке. В принципе – разумная коммерческая задача. Но представим себе, что она сталкивается с конкуренцией фирм, у которых маржинальные затраты ниже, т. е. увеличение выпуска продукции обходится им дешевле. В этом случае задача, выбранная упомянутой фирмой, окажется нереальной, так как при попытке нарушить сложившееся равновесие на рынке ее конкуренты смогут предложить на рынок дополнительное количество товаров по более низким ценам.

Использование в такой ситуации конкуренции с помощью понижения цен было бы просто бесполезным – проигрыш оказался бы неизбежен. Для такой ситуации более реальной была бы задача улучшения сегментации рынка, чтобы найти ту нишу, в которой можно закрепиться прочнее, чем конкуренты, за счет особых свойств товаров или лучшей системы поставок (либо сервиса).

Точно так же бесполезно ставить перед ценовиками задачу обеспечения роста продаж за счет снижения цен, если фирма имеет дело с клиентами, спрос которых малоэластичен. В данном случае успех фирмы будет зависеть от принятия мер по улучшению системы товародвижения или сервисного обслуживания, а не манипулирования скидками с цен.

И лишь когда анализ рыночной ситуации подтверждает, что стратегические цели фирмы могут быть обеспечены за счет решения определенных задач именно в области ценообразования, можно делать следующий шаг – разрабатывать тактику ценообразования.

Под тактикой ценообразования мы понимаем набор конкретных практических мер по управлению ценами на продукцию фирмы, которые используются для решения поставленных перед ценовиками задач. К числу таких мер обычно относят всякого рода скидки и надбавки к ценам.

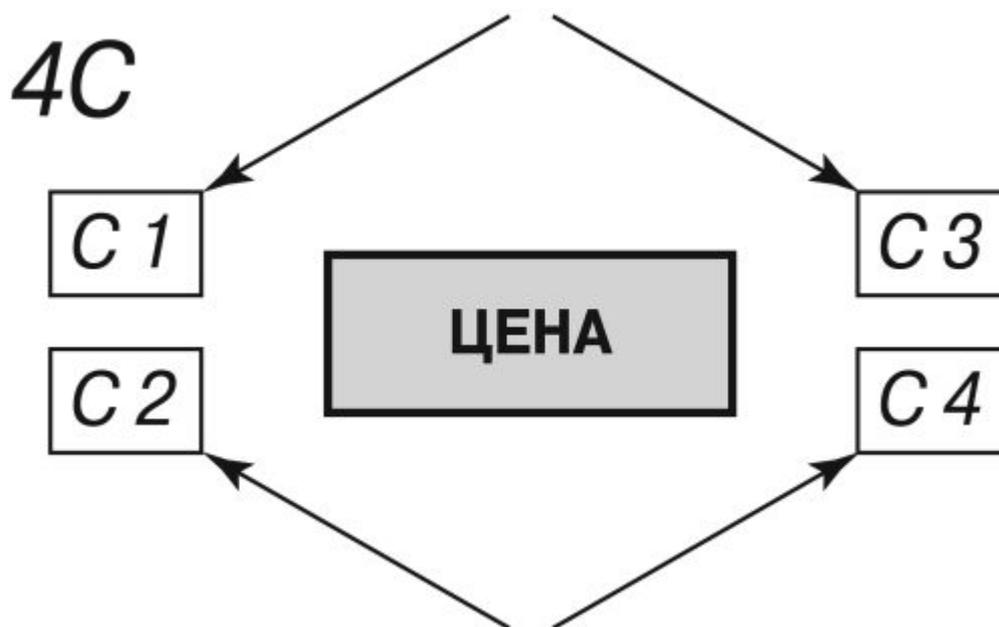


Рис. 2.4

4 «С» ценообразования: потребители (consumers), издержки (cost), конкуренты (competitors), государство (control)

Определение тактики ценообразования создает наконец основу для текущей практической деятельности специалистов по ценообразованию. Но прежде чем содержание такой деятельности станет для нас полностью очевидным, необходимо последовательно познакомиться с каждой из тех групп факторов, которые оказывают существенное влияние на формирование цен (рис. 2.4): потребители (С 1), конкуренты (С 3), издержки (С 2), государство (С 4). Все эти четыре «напильника» в конечном счете и определяют профиль цены, с помощью которой фирма может и хочет «вскрыть» кошельки покупателей.

Этому вопросу и будут посвящены следующие главы, причем начнем мы с обсуждения проблем анализа издержек и совершенствования механизма затратного ценообразования. Это связано с тем, что для многих российских фирм именно овладение грамотным затратным ценообразованием следует рассматривать как логичный и неизбежный первый шаг к эффективному управлению ценообразованием.

Раздел II

Пути совершенствования затратного ценообразования

Глава 3

Затратное ценообразование: экономические основы

3.1. Экономическая логика затратного ценообразования:

все ли постоянные издержки так уж постоянны;

как рассчитывать маржинальные издержки;

почему маржинальные издержки могут расти;

чем ценоискатели отличаются от ценополучателей.

3.2. Модель затратного ценообразования:

почему затратное ценообразование так популярно;

основные методы и модели затратного ценообразования;

способы рационализации затратного ценообразования.

Основная идея затратного ценообразования – формирование цен путем суммирования издержек производства и желаемой величины прибыли от продаж. При всей простоте этой модели она может быть реализована на практике только в определенной экономической логике и при этом нуждается в существенном улучшении, чтобы обеспечивать решения, адекватные условиям рыночной конкуренции. Рассмотрим эту логику и пути улучшения затратного ценообразования более подробно.

3.1

Экономическая логика затратного ценообразования

Если фирма в качестве своей основной (доминирующей) цели выбирает максимизацию объема прибыли, то ее коммерческая политика определяется тем, насколько она может варьировать цену продажи своих товаров. При этом возможны два наиболее часто встречающихся варианта действий менеджеров.

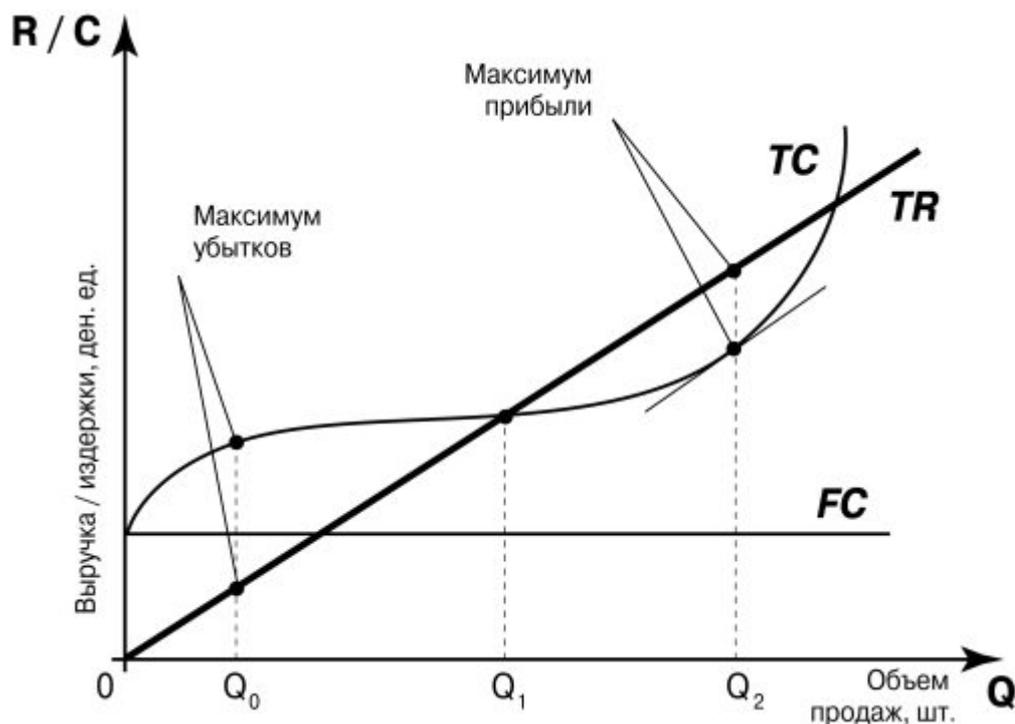


Рис. 3.1

Определение объема выпуска, обеспечивающего фирме в краткосрочном периоде получение максимальной прибыли при неизменных ценах

1. **Фирма не является монополистом или олигополистом** и должна исходить из неизменности цены, формируемой конкуренцией между поставщиками сходного товара, она будет добиваться максимизации прибыли за счет варьирования объемов производства (продаж).

Логика такого варьирования показана на рис. 3.1, где сведены воедино кривые выручки от продаж (TR), постоянных (FC) и общих (TC) издержек. TC – общие издержки (*total costs*); TR – выручка от продаж (*total revenue*); FC – постоянные издержки (*fixed costs*).

Анализируя этот график, обратим внимание на несколько обстоятельств:

1) он показывает соотношения величин выручки, издержек и прибыли фирмы при различных вариантах объемов продаж, но для одного и того же периода времени, т. е. описывает статичную ситуацию;

2) вследствие неизменности цены кривая выручки от продаж (TR) проходит через начало координат (при нулевом объеме продаж выручка равна нулю);

3) кривая постоянных издержек (FC) проходит параллельно оси абсцисс, поскольку по определению постоянные издержки инвариантны к объему выпуска (на протяжении фиксированного периода времени – месяца или года), который фирма выберет для себя;

4) так как даже при нулевом объеме продаж фирма будет вынуждена нести некоторые постоянные издержки, то кривая общих издержек (TC) не проходит через начало координат, и потому при минимальных объемах продаж фирма будет нести убытки (кривая TC проходит выше кривой TR).

Наконец, отметим, что поскольку мы рассматриваем ситуацию с неизменной рыночной ценой, то от продажи каждой дополнительной единицы товара фирма будет получать одну и ту же величину выручки, т. е. маржинальная выручка будет равна цене.

В этих условиях, как видно на рис. 3.1, максимум убытков фирма будет иметь в том случае, если объем ее продаж составит Q_0 . При этом объеме сумма общих издержек перестает возрастать большими темпами, чем сумма выручки, – эти темпы становятся одинаковыми.

Если же фирма сможет обеспечить объемы продаж, большие, чем Q_0 , то ее выручка будет расти в большей мере, чем общие издержки. Из-за стабильности суммы постоянных издержек при росте объема продаж. При этом общие издержки будут увеличиваться лишь за счет роста суммы переменных издержек, благодаря чему убытки начнут сокращаться и выручка от продаж станет равной издержкам (Q_1). Это означает, что фирма преодолела убыточность продаж, т. е. достигла точки безубыточности (об условиях, при которых такое становится возможным, мы далее будем говорить более подробно в гл. 5).

При объеме продаж Q_2 (когда общие издержки растут в том же темпе, что и выручка от продаж) масса прибыли будет максимальной, а при еще больших объемах будет становиться все меньше из-за обгоняющего роста маржинальных (предельных) издержек фирмы по сравнению с ее маржинальной (предельной) выручкой.

Маржинальные (предельные) издержки – издержки фирмы на производство дополнительной единицы товара.

Маржинальная (предельная) выручка – выручка фирмы от продажи дополнительной единицы товара.

Вследствие этого при неизменной рыночной цене фирме выгодно наращивать объемы продаж до тех пор, пока маржинальная выручка будет превышать маржинальные издержки. До этого рубежа продажа каждой дополнительной единицы товара будет увеличивать общую массу прибыли, получаемой фирмой. Именно такой объем продаж и соответствует величине Q_2 на рис. 3.1.

Но если фирма перейдет этот рубеж, то обгоняющий рост ее маржинальных издержек приведет к большему увеличению общих издержек, чем сумма выручки (именно поэтому правее точки Q_2 кривая $ТС$ поднимается вверх круче, чем кривая TR). А значит, общая масса прибыли начнет падать.

Чтобы понять механизм этого процесса лучше, рассмотрим рис. 3.2. MC – маржинальные издержки; AC – средние издержки; MR – выручка от продаж.

На рисунке 3.2 видно, что маржинальные издержки при объемах продаж, меньших, чем Q , по величине уступают средним издержкам и вначале сокращаются, по мере того как фирма добивается роста объемов продаж. Однако затем (в силу убывающей предельной производительности факторов производства, привлекаемых фирмой для организации своей деятельности) маржинальные издержки начинают возрастать и при объеме продаж Q_1 сравняются по величине со средними издержками.

Это означает, что при таком объеме продаж средние издержки достигнут минимума (именно поэтому кривая MC пересекает кривую AC в ее нижней точке).

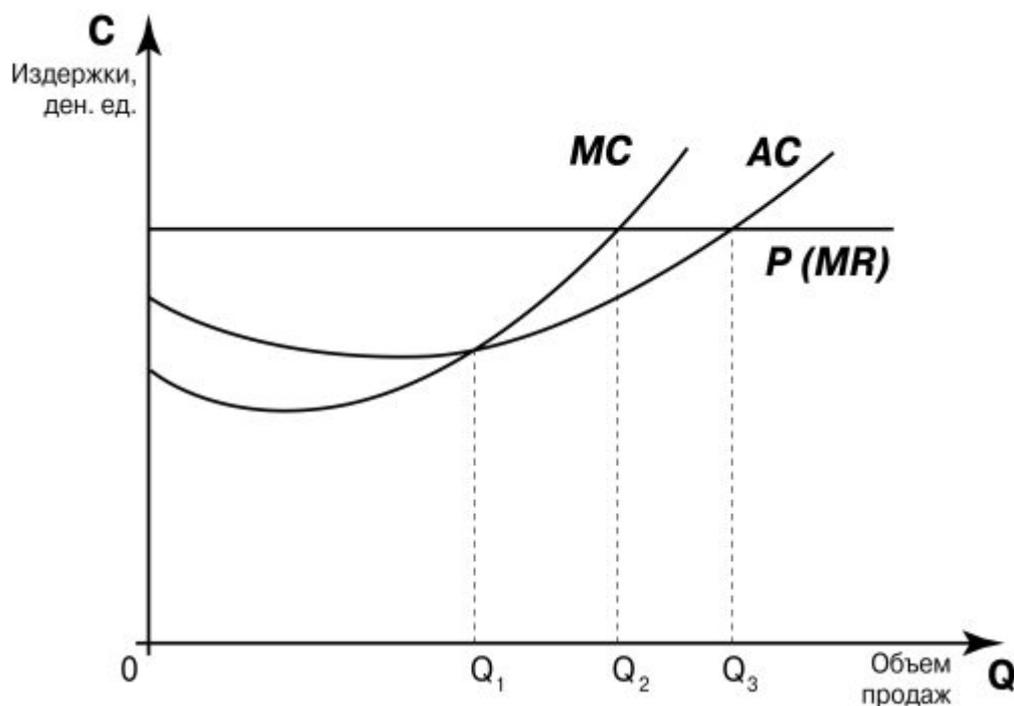


Рис. 3.2

Обоснование оптимального объема продаж с учетом средних и маржинальных издержек

Затем рост маржинальных издержек вызовет и рост средних издержек (т. е. увеличение средних переменных издержек окажется большим, чем сокращение средних постоянных издержек).

Обратим также внимание на то, что при выборе коммерческой политики на основе средних издержек мы неизбежно допустим существенную ошибку, завывсив максимально допустимый объем продаж. Как видно на рис. 3.2, кривая *AC* пересекает *MR* при объеме продаж Q_3 . Отсюда, казалось бы, следует вывод, что именно этот объем и является предельно допустимым, чтобы не понести убытки (при больших объемах средние издержки превышают цену и фирму ожидают финансовые потери).

Однако предельно допустимым является объем продаж Q_2 , при котором маржинальные издержки оказываются равными цене (маржинальной выручке) и кривая *MC* пересекает *MR* (уровень цен). И потому каждая дополнительная единица продукции сверх объема Q_2 потребует от фирмы издержек больших, чем принесет выручки. Игнорирование этого обстоятельства, т. е. ориентация лишь на средние издержки, приведет к тому, что фирма произведет и продаст объем продукции, равный $(Q_3 - Q_2)$. И этот объем продаж принесет ей лишь сокращение, а не прирост общей массы прибыли.

Чтобы проиллюстрировать такого рода ситуацию, рассмотрим небольшой числовой пример.

Мини-кейс 3.1

Предположим, что деятельность фирмы до сих пор характеризовалась следующими результатами (табл. 3.1):

Таблица 3.1

Цена ед. товара, руб.	Продажи, шт.	Валовые издержки, руб.
4000	10	30 000

Маркетологи фирмы предлагают снизить цену до 3750 руб. и обещают, что продажи удвоятся. На запрос, во что фирме обойдется производство вдвое большего объема продукции, бухгалтерия дала цифру 70 000 руб. Итак, после снижения цены результаты деятельности фирмы должны быть следующими (табл. 3.2):

Таблица 3.2

Цена ед. товара, руб.	Продажи, шт.	Валовые издержки, руб.
3750	20	70 000

На первый взгляд все нормально. Средние издержки производства составляют при удвоенном объеме выпуска 3500 руб. (70 000/20), а реализация идет по цене 3750 руб., что обеспечивает получение 250 руб. прибыли с каждой проданной единицы. Но проверим приемлемость снижения цены на основе расчета не только валовых и средних, но и маржинальных показателей.

Для этого определим маржинальные издержки производства 11-20-й ед. продукции. Получить эту величину можно с помощью следующей упрощенной схемы расчета:

$$MC_{11-20} = \frac{\Delta VI}{\Delta K} = \frac{70\,000 - 30\,000}{20 - 10} = \frac{40\,000}{10} = 4000 \text{ руб.},$$

где MC_{11-20} – маржинальные издержки производства 1 ед. продукции в диапазоне 11–20 шт.;

VI – прирост валовых издержек производства при увеличении объема выпуска;

K – прирост количества изготавливаемых товаров.

Таким образом, расчет маржинальных издержек показывает неприемлемость для фирмы такого варианта коммерческой политики, поскольку чем больше она будет продавать сверх исходных 10 шт., тем меньше будет валовая прибыль. Такая ситуация возникла вследствие превышения маржинальных издержек производства 11-20-й ед. продукции над ценой реализации этой продукции. В результате каждая проданная единица продукции из второго десятка принесет фирме убыток в 250 руб. (3750–4000).

Анализ мини-кейса 3.1 может вызвать вопрос: почему рост объемов производства привел в данном случае к столь резкому росту средних издержек (себестоимости единицы продукции)? Не противоречит ли это общеизвестной логике проявления эффекта масштаба: чем больше масштаб производства, тем меньшая величина постоянных издержек приходится на каждую единицу выпущенной продукции и тем соответственно ниже средние издержки и выше прибыльность продаж?

Причин, по которым рост масштабов производства может приводить не к снижению, а к росту себестоимости единицы продукции, в практике можно найти немало, и поэтому мы ограничимся перечислением лишь наиболее часто встречающихся:

1) приобретение сырья, материалов или комплектующих для дополнительной партии продукции у нового поставщика, который согласился осуществлять поставки, но только по более высокой цене, чем у прежнего поставщика;

2) приобретение сырья, материалов или комплектующих для дополнительной партии продукции у нового поставщика, который согласился осуществлять поставки по той же цене, что и прежний, но добираться до него дальше и это влечет за собой рост транспортных издержек;

3) необходимость организации производства дополнительной партии продукции во вторую смену, но объем заказа не обеспечивает загрузки персонала и оборудования на протяжении всей смены;

4) необходимость увеличения расходов на рекламу и различные промоушн-акции, чтобы расширить границы рынка и получить возможность продавать дополнительно произведенную массу продукции.

Отсюда следует, что любой фирме необходимо строить систему учета издержек так, чтобы можно было определять не только общую их сумму и средние величины, но и маржинальные издержки, иначе решения об объемах производства и ценах могут оказаться ошибочными. На практике это означает, что в фирме должен быть налажен попроцессный и особенно позаказный метод учета издержек, но в отечественных фирмах это пока является скорее исключением, чем правилом.

Между тем без использования этих методов анализ, проведенный в мини-кейсе 3.1, был бы просто невозможен. Если бы на этом предприятии применялся только «котловой» метод учета издержек, то бухгалтер на вопрос о том, во что обойдется изготовление 20 единиц продукции, искал бы ответ совсем по-иному. Он бы поделил валовые издержки при производстве 10 шт. (30 000 руб.) на количество изготовленной продукции, получил бы средние издержки в 3000 руб. и умножил эту цифру на новое количество продукции (20 шт.), получив в итоге сумму в 60 000 руб., что не позволило бы менеджерам реально обнаружить невыгодность обсуждаемого ценового решения.

2. Фирма может варьировать не только объемы продаж, но и цены и не является при этом монополистом, при анализе вариантов ее действий мы обнаружим закономерности, которые иллюстрирует рис. 3.3.

Здесь та же логика определения оптимальных объемов продаж (их следует наращивать до тех пор, пока маржинальные издержки не сравняются с маржинальной выручкой) проявляется уже в столкновении со спросом. И это означает, что продать больший объем товаров фирма сможет лишь при снижении на них цен («соскальзывая по кривой спроса»). Но снижение цен порождает двойкий эффект: с одной стороны, *возрастает число единиц товара*, которое можно продать; с другой – *сокращается выручка*, получаемая от продажи каждой дополнительной единицы товара.

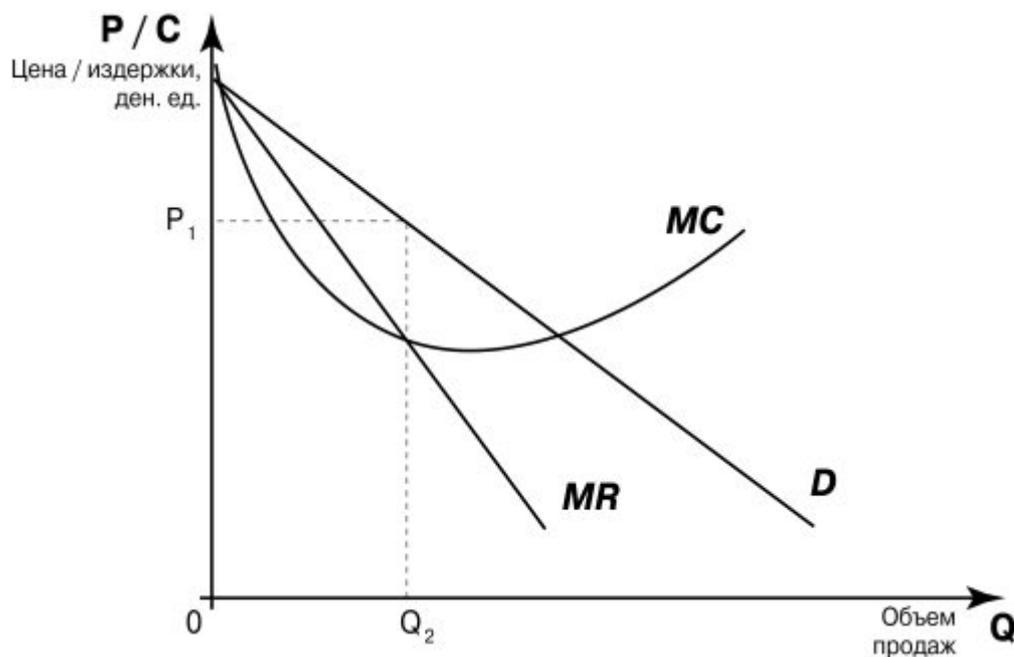


Рис. 3.3

Выбор наиболее рациональных объемов продаж при возможности варьирования ценой в зависимости от характера рыночного спроса

Именно поэтому на рис. 3.3 кривая *маржинальной выручки от продаж (MR)* опускается более отвесно, чем *кривая рыночного спроса (D)*.

Накладывая на график, показанный на рис. 3.3, еще и кривую маржинальных издержек, мы достигаем двоякого результата:

- 1) находим тот предельный объем продаж (Q_2), при котором *маржинальные издержки (MC)* уравниваются с *маржинальной выручкой (MR)*;
- 2) находим ту цену (P_1), при которой возможно продать такой объем товаров.

Таким образом, если фирма ставит своей основной задачей максимизацию прибыли и обладает полной информацией о рыночном спросе, а также о своих маржинальных затратах и производственных возможностях, то ее менеджеры на основе вышеописанных закономерностей получают возможность выработать оптимальную коммерческую политику, т. е. определить оптимальный объем продаж и цену, при которой весь этот объем может быть продан.

Однако на практике, как было показано выше, получить полную информацию о рыночном спросе практически нереально и приходится довольствоваться лишь определенными допущениями. И все же даже в таких условиях понимание взаимосвязи объемов продаж, маржинальных издержек, маржинальной выручки и цены помогает находить решения, достаточно приближенные к оптимальным. И в последующих главах будет показано, как этого можно добиться.

Завершая обсуждение теоретических аспектов ценообразования, которые должны учитываться при затратном ценообразовании, отметим, что в зависимости от типа товаров (рынков) и позиции, занимаемой той или иной фирмой, можно разделить все фирмы на две группы.

1. Фирмы, формирующие цены (ценоискатели). Эти фирмы обладают рыночной силой, достаточной для того, чтобы устанавливать на свои товары цены, отличные от конкурентов. Такие ситуации характерны для рынков монополистической конкуренции и олигополии.

2. Фирмы, следующие рыночным ценам (ценополучатели). Эти фирмы обладают слишком малой властью над рынком, чтобы проводить собственную ценовую политику, а потому им не остается ничего иного, как продавать свои товары по цене, сложившейся на рынке (такие ситуации характерны для рынков совершенной конкуренции и рынков с доминирующими фирмами-лидерами).

Соответственно, фирмы первой группы могут и должны разрабатывать собственную ценовую политику, тогда как для фирм второй группы эта задача неактуальна: в основе их коммерческой политики лежит управление объемами производства, качеством продукции и затратами.

Поэтому далее, обсуждая различные аспекты ценовой политики, мы будем постоянно иметь в виду именно фирмы первой группы, которые способны и должны формировать собственную политику.

Рассматривая вопрос о том, как эти фирмы могут повысить эффективность и адекватность своего затратного ценообразования, нужно прежде всего описать классическую модель расчета цен по такой схеме, а затем поэлементно обсудить, как эту модель можно улучшить.

3.2

Модель затратного ценообразования

Те из российских фирм, которые лидируют в процессе рыночной трансформации, уже прошли стадию возврата к затратному ценообразованию и, двинувшись дальше, начали постепенно овладевать маркетинговыми подходами к решению этой задачи. Такое реформирование методов ценообразования идет непросто из-за нехватки кадров, владеющих новыми подходами, и нежелания имеющихся в штате фирм специалистов старой школы овладевать этими подходами. В последнем случае фирмам приходится просто увольнять таких сотрудников и искать специалистов с иным отношением к проблеме.

Пример

Именно так, по словам директора петербургского завода турбинных лопаток (ЗТЛ) Валерия Чернышева, развивались события на этом предприятии: «У меня тоже были экономисты, которых я истребил. Они приходят и говорят, что килограмм шаблона (это у них такая была расчетная единица цены лопатки) должен стоить, как бриллиант. Я говорю, что этого не может быть, а они кивают на издержки... Но продукция должна стоить столько, сколько она должна стоить»⁵

Но пока для подавляющего большинства отечественных фирм актуальна задача овладения грамотными методами затратного ценообразования в сочетании с жестким управлением этими затратами. И здесь отечественные экономисты должны воспользоваться опытом зарубежных фирм, в практике которых затратное ценообразование пока используется довольно широко.

На первый взгляд, для стран с развитыми рыночными механизмами такая ситуация удивительна. Ведь с точки зрения современной экономической теории такой подход к обоснованию цен совершенно неприемлем по следующим причинам:

1) не учитывает условий формирования спроса и экономической ценности товара (цена определяется исходя из заданного объема продаж, хотя этот объем в силу закона спроса сам зависит от цены);

⁵ Краснова В., Макаров А., Привалов А. От маркетинга, как от судьбы, – не уйти // Эксперт. № 24. 1996.

- 2) опирается на бухгалтерские, а не экономические (полные) издержки;
- 3) использует как основу определения цен средние переменные, а не маржинальные издержки.

И если тем не менее затратное ценообразование пока продолжает использоваться, то, видимо, для этого имеются достаточно веские причины. Перечислим основные из них.

1. *Затратное ценообразование опирается на реально доступные данные.* Вся информацию, необходимую для установления цен по такой методике, можно получить внутри самой фирмы на основе бухгалтерской отчетности и документов, регламентирующих величину наценок. Не нужны никакие исследования рынка или опросы покупателей. Поэтому решения о ценах можно принимать быстро.

2. *Не всегда у фирмы есть специалисты и менеджеры, которые владеют более совершенными методами ценообразования.* Современные подходы к обоснованию цен (некоторые из них рассмотрены в предыдущих главах) сочетают в себе как научные элементы, так и творчество. Во многих фирмах (в том числе в подавляющем большинстве российских) мало специалистов такого типа и менеджеров, которые говорят с ними на одном языке. Но любой менеджер понимает, что такое издержки и что цена должна быть больше издержек на величину «приемлемой прибыли».

3. *Затратное ценообразование может быть общепринятым в данной отрасли.* Если такая ситуация сложилась на фирме, то менеджеры не считают нужным осваивать иные подходы к обоснованию цен, зная, что лидеры рынка тоже идут от издержек и наценки. Это характерно пока и для большинства отраслей российской экономики. Что касается цен на импортную продукцию, то они воспринимаются как данность, рожденная некими «мировыми рынками».

4. *Затратное ценообразование часто воспринимается менеджерами фирм как наиболее обоснованное и справедливое.* Формирование цен на основе издержек уходит корнями в глубокую древность, так что эта традиция освящена веками коммерции. Более того, в основе затратного ценообразования лежит вполне разумная для повседневного мышления идея о том, что «честный производитель» должен иметь возможность возместить свои издержки и получить нормальную прибыль в вознаграждение за его усилия. Поэтому, используя затратный метод ценообразования, менеджеры фирм, а также директора российских предприятий, имеющие, как известно, преимущественно техническое образование, воспринимают его не только как закономерный, но и более защищаемый, чем методы, основанные на идеях маркетинга.

Основой затратного ценообразования является формирование цены как суммы трех элементов:

- переменных издержек на производство единицы товара;
- средних накладных издержек;
- удельной прибыли.

На первый взгляд, такой подход к обоснованию цен предельно прост, но в нем есть немало подводных камней, и, чтобы их обойти, нужно достаточно квалифицированно пользоваться методикой затратного ценообразования.

Исследование коммерческой практики показывает, что наиболее распространенными методами затратного ценообразования являются:

1) определение цен с помощью нормативов рентабельности к затратам – этот метод используют преимущественно производители товаров;

2) определение цен с помощью торговых скидок – таким способом определяют цены торговые организации оптового и розничного звена (подробнее мы поговорим об этом в гл. 12).

Любой из этих методов вполне может быть отправным пунктом в ценообразовании. Главное – на этом не остановится и добавить к чисто затратной цене гибкую и эффективную систему скидок за особые условия продаж. Об основных видах таких скидок речь пойдет в следующей главе

Глава 4

Скидки за особые условия продаж как инструмент ценовой политики фирмы

- 4.1. Система скидок с цен как инструмент стимулирования продаж: чем плановые скидки отличаются от тактических; основные варианты тактических скидок.*
- 4.2. Скидки за большой объем закупок: почему слишком большая скидка может быть экономически опасной для фирмы; что является верхней границей скидки за большой объем разово закупаемой партии товара;*
только ли скидка интересует вашего покупателя;
зачем и кому нужны накопительные скидки;
как построить шкалу накопительных скидок;
что нужно помнить, чтобы система накопительных скидок не обернулась против фирмы-поставщика;
для каких рынков полезны ступенчатые накопительные скидки.
- 4.3. Скидки за внесезонную закупку: почему выгодна продажа товара до начала сезона; каким образом рассчитать скидку за внесезонную закупку.*
- 4.4. Скидки за ускорение оплаты: зачем нужна скидка за ускорение оплаты; цена кредита как основа расчета скидки за ускорение платежа.*
- 4.5. Скидки для поощрения продаж нового товара: экономические причины установления скидки для поощрения продаж нового товара; формы установления скидок для поощрения продаж нового товара.*
- 4.6. Скидки при комплексной закупке товаров: логика скидки за комплексную закупку товара; за счет чего можно компенсировать ущерб для фирмы-поставщика от предоставления скидки за комплексную закупку товаров.*
- 4.7. Скидки за отказ от товаров фирм-конкурентов: как изгнать конкурента из торгового зала; юридические аспекты эксклюзивных договоров.*
- 4.8. Скидки для верных или престижных покупателей: почему надо поощрять верных или престижных покупателей; почему закон запрещает поощрять верных или престижных покупателей.*

4.1

Система скидок с цен как инструмент стимулирования продаж

Чрезвычайно полезным и гибким инструментом маркетинговой политики фирмы может и должна быть система скидок с цен. Родившись из традиционного для любого базара обычая снижения запрашиваемой цены для покупателя, который берет товар в большом объеме, ныне практика установления скидок стала чрезвычайно изощренной, а набор типов скидок крайне разнообразным. Ценность системы скидок особенно велика в тех фирмах, которые придерживаются модели затратного ценообразования, так как скидки позволяют во

многим компенсировать «нерыночность» затратных цен и создать коммерческое предложение, достаточно гибкое для успешной реализации на рынке.

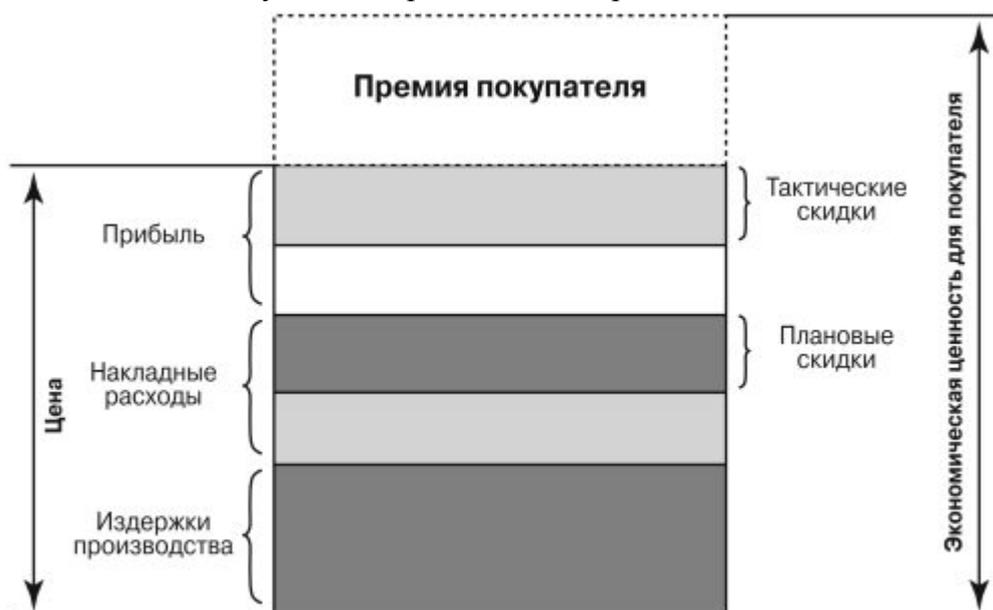


Рис. 4.1

Источники различных типов скидок в структуре цены

По своей коммерческой природе скидки бывают двух типов (рис. 4.1):

- 1) плановые;
- 2) тактические.

На рисунке 4.1 представлены источники различных типов скидок в структуре цены.

Как видно на рисунке, *плановые скидки* формируются за счет общей суммы накладных расходов и обычно настолько замаскированы, что иногда их называют еще «замаскированными». Именно к такого рода скидкам можно отнести организацию фирмой-производителем рекламы своей продукции с указанием списка торговых фирм, которые этой продукцией торгуют.

Тем самым фирма-производитель реально экономит средства своих дилеров на рекламу ими торговых названий, что по экономической природе равнозначно предоставлению им дополнительной скидки. Плановыми являются и такие привычные для ритейла инструменты привлечения клиентов, как бесплатное обслуживание в период гарантийного срока и, наконец, бесплатная доставка (а иногда и установка) крупногабаритных товаров на дом.

Мини-кейс 4.1 **Чьи в магазине холодильники?**

В российской практике уже можно найти удачные примеры использования плановых скидок. Например, летом 2002 г. в ряде продовольственных супермаркетов России появились холодильные шкафы-витрины для пива. На каждом шкафу было размещено название определенной пивоваренной компании и, соответственно, в нем стояло только пиво этой компании. Шкафы были куплены на средства пивоваренных компаний и установлены в магазинах бесплатно.

Логика такой акции очень проста. Охлажденное пиво продается куда лучше, чем теплое. Поэтому супермаркет, в котором есть холодильные шкафы-витрины, получает большую выручку с метра площадей, отведенных под этот товар, чем магазин, таких шкафов не имеющий. Поскольку по шкафам супермаркет несет и минимальные издержки (нет амортизации, есть только оплата потребляемой электроэнергии), то существенно возрастает не только выручка, но и прибыль с 1 кв. м торговых площадей, отведенных под продажу пива.

По своей экономической сути это эквивалентно той выгоде, на которую владельцы супермаркетов могли бы рассчитывать в случае предоставления им пивоваренными компаниями дополнительной скидки с цены (тактической скидки). Но вместо такой скидки они получили выгоду от бесплатно предоставленного им торгового оборудования. Это и есть плановая скидка, поскольку оплата поставки шкафов вошла в накладные расходы пивоваренных компаний по статье «Расходы на стимулирование продаж».

Вывод

Почему это выгодно пивоваренным компаниям? По нескольким причинам:

1) в таком шкафу должно стоять пиво только их производства, что автоматически сокращает торговую площадь, которую могут занять конкуренты;

2) это обходится дешевле, чем достижение того же эффекта за счет предоставления супермаркетам дополнительной целевой скидки на финансирование закупки холодильников, так как пивоваренная компания закупает такие холодильники у изготовителя сразу большой партией и потому со скидкой за объем, что обеспечивает более низкую стоимость холодильника, чем при разовой закупке его отдельным супермаркетом;

3) результат – установка шкафа для продажи пива именно данной марки – гарантирован, тогда как добиться того же результата при предоставлении супермаркетам дополнительной целевой скидки «на финансирование закупки холодильников» куда труднее (деньги попадают в «общий котел» торговых фирм).

Остальные скидки можно отнести к типу *тактических*. Их объединяет экономический источник – прибыль, а также единая задача – создание дополнительных стимулов для покупателя совершить покупку за счет прямого снижения цены его реального приобретения. Как легко понять, глядя на рис. 4.1, использование тактических скидок обеспечивает снижение реальной цены приобретения товара и ведет к увеличению премии покупателю (эта премия представляет собой разницу между экономической ценностью товара для покупателя и ценой, по которой ему этот товар удалось купить). Подробнее об экономической ценности товара и способах ее определения мы будем говорить далее.

К основным типам тактических можно отнести следующие скидки:

- 1) за большой объем закупок (некумулятивные, кумулятивные и ступенчатые);
- 2) за внесезонную покупку;
- 3) за ускорение оплаты;
- 4) для поощрения продаж нового товара;
- 5) при комплексной закупке товаров;
- 6) за отказ от товаров фирм-конкурентов;
- 7) для верных или престижных покупателей. Рассмотрим каждый из типов скидок более детально.

4.2 Скидки за большой объем закупок

Скидки за большой объем закупок могут быть привязаны к одному из двух оснований:
1) натуральной величине покупки (числу приобретенных единиц товара или его объему, например литрам или кубометрам);

2) стоимости покупки, определенной на основе неизменных номинальных (справочных, прейскурантных) цен.

При этом сама величина скидки может быть выражена одним из трех способов в следующем виде:

1) процентной величины снижения номинальной (справочной, прейскурантной) цены;
2) числа единиц (объема) товара, который может быть получен бесплатно или по пониженной цене;

3) суммы, которая может быть покупателю возвращена или зачтена в счет оплаты им следующих партий товара.

Экономическую основу установления скидок за большой объем закупок можно понять, проанализировав рис. 4.2.

Рисунок показывает, что при существующем спросе снижение цены (в результате использования скидки) с номинального уровня P_0 до контрактного P_1 приводит к увеличению объема заказов (продаж) с Q_0 до Q_1 (рис. 4.2а). Для этого соответственно приходится увеличить и объемы производства.

Но в силу эффекта масштаба это ведет к снижению средних затрат на производство (рис. 4.2б) с C_0 до C_1 (уменьшиться могут как средние переменные, так и средние постоянные затраты). Таким образом, введение скидок ведет к тому, что объем продаж растет при меняющейся величине средних переменных затрат и доле прибыли в цене.

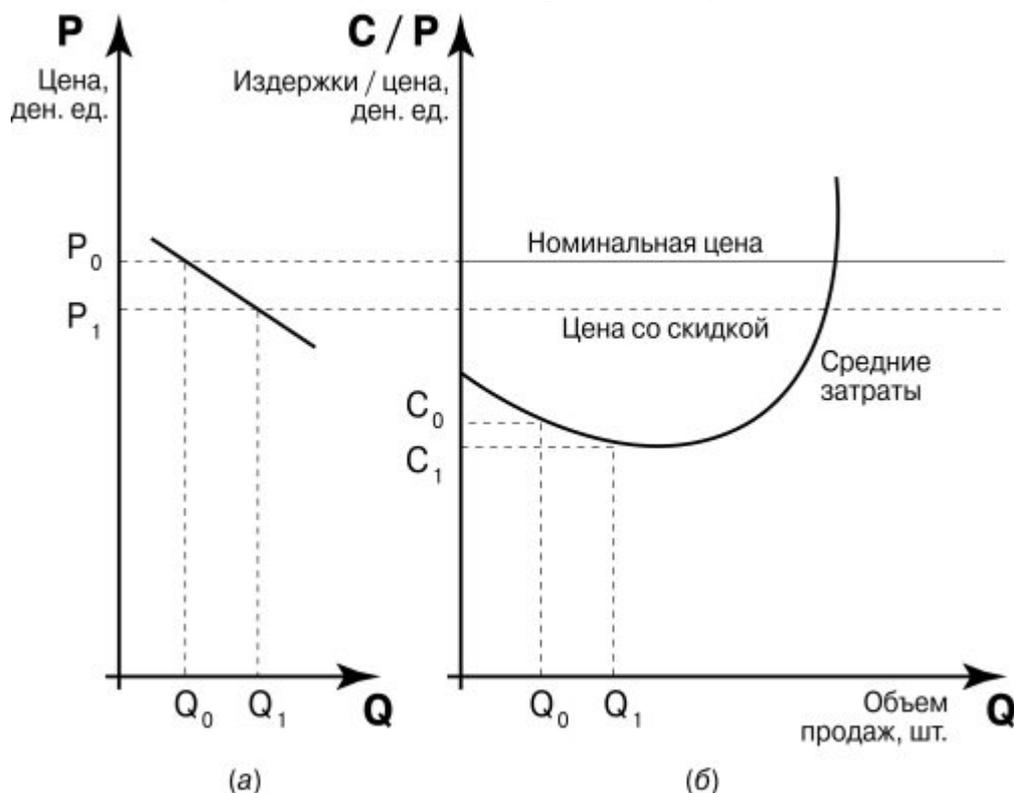


Рис. 4.2

Экономические основания использования скидок за большой объем закупок

Если величина скидки выбрана правильно, то в результате такой коммерческой политики (несмотря на снижение реальной цены продаж) фирма все же получит прирост прибыли.

Выше мы уже упомянули о том, что скидки за большой объем покупок могут быть простыми, накопительными (кумулятивными) и ступенчатыми, т. е. иметь различные механизмы формирования. Проанализируем теперь, в чем именно состоят эти различия.

Простые скидки за большой размер приобретаемой партии

Некумулятивные скидки за объем разовой закупки призваны поощрять покупателей к приобретению как можно больших по объему партий товаров. Логика таких действий фирмы-продавца состоит в том, что увеличение объема партий позволяет добиться экономии затрат на организации продаж, хранения, обработки документации и особенно транспортировки. Например, в практике планового ценообразования в СССР были предусмотрены скидки для покупателей черных металлов, если те приобретали партию металла, достаточную для полной загрузки железнодорожного вагона. Это было связано с тем, что, заказывая партию металла, кратную полной грузоподъемности вагона, покупатель сэкономил металлургическому заводу штраф, который могло с него взыскать Министерство путей сообщения при неполной загрузке вагона (в СССР все транспортные расходы по доставке металла несли металлургические предприятия, так как цены на металлы были установлены франко-станция назначения). Подробнее о вариантах включения транспортных расходов в цену мы поговорим далее.

Соответственно, верхней границей величины таких скидок выступает сумма экономии, получаемой фирмой-продавцом при увеличении объема единичной партии поставки. Приведем пример такого рода скидок (табл. 4.1):

Таблица 4.1

Модель системы скидок за большой объем разово закупаемой партии товара

Объем разово закупаемой партии товара, т	Скидка с преysкурантной цены, в %
1–10	0,0
11–20	3,0
21–30	4,0
31–40	5,0
более 40	7,0

Величина превышения минимальной партии закупки, при которой покупатели получают право на скидку, должна определяться не случайным образом, а с использованием формул расчета безубыточности ценовых решений (подробнее о них мы будем говорить далее). На этой основе можно рассчитать следующую схему предоставления скидок за превышение стандартного объема закупки (табл. 4.2). Мы не будем пока комментировать схему ее расчета, так как сделаем это подробно в гл. 5, а лишь объясним смысл содержащейся в ней информации.

Таблица 4.2
Расчет условий предоставления скидок за превышение стандартного объема закупки товара

Доля выигрыша в цене товара, %	Прирост продаж товара, необходимый для сохранения абсолютной суммы выигрыша, в зависимости от величины скидки с номинальной цены товара, %									
	Величина скидки с номинальной цены, %									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	100	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3	50	200	+	+	+	+	+	+	+	+
4	33	100	300	+	+	+	+	+	+	+
5	25	67	150	400	+	+	+	+	+	+
6	20	50	100	200	500	+	+	+	+	+
7	17	40	75	133	250	600	+	+	+	+
8	14	33	60	100	167	300	700	+	+	+
9	13	29	50	80	125	200	350	800	+	+
10	11	25	43	67	100	150	233	400	900	+
11	10	22	38	57	83	120	175	267	450	1000
12	9	20	33	50	71	100	140	200	300	500
13	8	18	30	44	63	86	117	160	225	333
14	8	17	27	40	56	75	100	133	180	250
15	7	15	25	36	50	67	88	114	150	200
16	7	14	23	33	45	60	78	100	129	167
17	6	13	21	31	42	55	70	89	113	143

Доля выигрыша в цене товара, %	Прирост продаж товара, необходимый для сохранения абсолютной суммы выигрыша, в зависимости от величины скидки с номинальной цены товара, %									
	Величина скидки с номинальной цены, %									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	6	13	20	29	38	50	64	80	100	125
19	6	12	19	27	36	46	58	73	90	111
20	5	11	18	25	33	43	54	67	82	100
21	5	11	17	24	31	40	50	62	75	91
22	5	10	16	22	29	38	47	57	69	83
23	5	10	15	21	28	35	44	53	64	77
24	4	9	14	20	26	33	41	50	60	71
25	4	9	14	19	25	32	39	47	56	67
26	4	8	13	18	24	30	37	44	53	63
27	4	8	13	17	23	29	35	42	50	59
28	4	8	12	17	22	27	33	40	47	56
29	4	7	12	16	21	26	32	38	45	53
30	3	7	11	15	20	25	30	36	43	50

П р и м е ч а н и е. Знаком «+» отмечено, что предоставление скидки без снижения прибыльности продаж данного товара невозможно.

Таблица показывает, что если увеличение объема закупаемой партии не ведет к изменению себестоимости (средних полных издержек производства) 1 ед. продукции или когда фирма не умеет рассчитать такое изменение, то для сохранения хотя бы прежней прибыльности продаж величину скидки надо определять с учетом двух факторов:

- 1) доли в цене выигрыша (разницы между ценой и прямыми издержками производства 1 ед. товара);
- 2) превышения размера разово закупаемой клиентом партии над стандартным для данной фирмы-продавца размером партии.

Скажем, если у фирмы-продавца доля выигрыша в цене товара равна 10 %, то скидку в 2 % она может без ущерба для своей прибыльности дать только тому покупателю, который закажет партию товара на 25 % больше стандартной.

При обосновании скидок стоит также обратить внимание на необходимость учета всего комплекса экономических последствий их использования для покупателей. А эти последствия неоднозначны.

Дело в том, что, приобретая разово большую партию товара, покупатель одновременно **выигрывает** за счет возможности приобретения каждой единицы товара в составе этой партии по пониженной цене и **проигрывает** за счет того, что вынужден увеличивать расходы на хранение таких больших партий.

В ряде случаев фактор дополнительных издержек покупателя оказывается столь существенным (например, при организации им своей производственной или торговой деятельности на основе современных бесскладских систем материально-технического снабжения), что традиционные (некумулятивные) скидки за большой объем разовой закупки вообще теряют действенность.

Завершая рассмотрение вопроса предоставления некумулятивных скидок за большой объем закупаемой партии, обратим внимание еще на два обстоятельства.

1. Анализ рис. 4.2 показывает, что возможна ситуация, когда предоставление очень больших скидок приводит к резкому росту объема продаж, но при возрастании, а не снижении себестоимости продукции. В этом случае фирма может создать себе большие финансовые трудности. Избежать этого можно только при хорошей организации управленческого учета, когда бухгалтер, рассчитав приростные издержки, способен ответить менеджеру на вопрос: «Как у нас изменится себестоимость 1 ед. продукции, если мы увеличим (снизим) объем производства на 5 (10, 15 и т. д.) процентов?»

2. Умение просчитывать изменение издержек при росте объемов заказа создает условия для защиты от обвинений в ценовой дискриминации покупателей (скидка, оправданная дополнительным снижением издержек производителя благодаря особым условиям заказа потребителя, ценовой дискриминацией не считается).

Накопительные (кумулятивные) скидки

В тех ситуациях, когда скидки за большой объем закупки не привлекают покупателя, заменой им могут стать накопительные (кумулятивные) скидки (*bonus discount*), так как они предполагают снижение цены в случае превышения суммарной величины закупок на протяжении определенного периода, даже если эти закупки состояли из маленьких по объему отдельных партий. Название этих скидок объясняется тем, что основой их дифференциации является объем закупок клиентом, исчисляемый нарастающим итогом, т. е. как накопленная (кумулятивная) сумма проданных ему единиц товара.

Такие скидки очень полезны, например, для фирм, производящих модную одежду и обувь. Причин тому несколько:

- 1) ассортимент этих товаров должен меняться каждый сезон;
- 2) реакция покупателей на модные новинки трудно предсказуема;
- 3) конечные продажи часто осуществляются непосредственно через сеть мелких розничных торговых заведений (что пока очень характерно для России с ее развитой системой вещевых ярмарок).

В этих условиях добиться от торговой фирмы разовой закупки особо крупных партий товаров практически нереально. Напротив, кумулятивные скидки как бы «привязывают» торговую фирму к одним и тем же поставщикам, поскольку лишь в этом случае есть шанс получать новые партии товаров на все более выгодных условиях.

Форма и механизм действия кумулятивных скидок могут быть самыми различными. Например, в случае, если производитель диктует продавцу уровень цен конечной продажи, то кумулятивные скидки могут иметь форму растущих торговых скидок. Такой, весьма рациональный, механизм взаимоотношений производителя (поставщика) и торгового посредника в последнее время все шире распространяется и в России, мы подробно обсудим это в гл. 11. В этом случае в договор о поставках могут быть включены такие условия (табл. 4.3).

Таблица 4.3

Модель системы накопительных скидок

Объем закупки в течение года, шт.	Торговая скидка на весь объем закупок до настоящего момента, %
до 2000	15
2001–4000	17
4001–6000	19,3
Свыше 6000	23,5

Таким образом, при покупке каждой дополнительной партии товара производится перерасчет суммы, подлежащей уплате покупателем с учетом растущих размеров скидок (снижающейся цены приобретения).

Мини-кейс 4.2

Сколько надо заплатить за дополнительную партию товара

Предположим, например, что универмаг вначале приобрел у фирмы-производителя партию товара 2000 шт. При рекомендованной цене конечной продажи в 400 руб. это означает, что универмаг получил товары по цене 340 руб. за 1 шт. [$400 \times (1-0,15)$] и уплатил за всю партию 680 тыс. руб.

Товар быстро разошелся, и универмаг решил приобрести еще 1000 шт. В результате он получит право на кумулятивную скидку в форме повышенной (до 17 %) торговой скидки. Сколько теперь он должен будет уплатить за вторую партию в 1000 шт.?

Если бы скидка была не кумулятивной, то цена 1 ед. товара в новой партии составила бы 332 руб. [$400 \times (1-0,17)$] и за всю партию универмаг должен был бы уплатить 332 тыс. руб. Но скидка носит кумулятивный характер, и это означает, что теперь расчет с универмагом будет вестись исходя из цены 332 тыс. руб. по всему объему его закупок в данном периоде времени (допустим, год).

Отсюда следует, что за весь приобретенный на данный момент объем товаров универмаг должен был бы в текущем году уплатить фирме-производителю 996 тыс. руб. ($332 \text{ руб.} \times 3000 \text{ шт.}$). Но так как ранее он уже уплатил 680 тыс. руб., то за новую партию с него причитается лишь 316 тыс. руб. ($996-680$), а не 332 тыс. руб.

В итоге каждая единица товара во второй купленной у производителя партии обойдется универмагу лишь в 316 руб. и величина торгового дохода от ее продажи конечному покупателю составит соответственно 84 руб. ($400-316$) против 60 руб. с каждой единицы товара в первой партии ($400-340$).

Отметим, что система кумулятивных скидок предполагает разные цены приобретения товара в зависимости от того, сколько товара он берет в пределах очередной «ступеньки», но она не наказывает его, если он берет товар небольшими партиями. Действительно, сравним 3 варианта действий универмага после того, как он продал первую партию в 2000 шт.:

- 1) взять еще только 1000 шт.;
- 2) взять сразу еще 2000 шт.;
- 3) взять сначала только 1000 шт., а потом (при успешных продажах) – еще 1000 штук.

В первом случае, как мы уже рассчитали, реальная цена закупки составит 316 руб., торговая маржа – 84 руб. и торговый доход – 84 тыс. руб. Во втором случае – соответственно 324 руб., 76 руб. и 152 тыс. руб. В третьем случае те же показатели для партии продукции в 3001–4000 штук составят: 332 руб., 68 руб. и 68 тыс. руб., но в целом за 2000 шт. дополнительно закупленных товаров универмаг (независимо от схемы закупки) заплатит 1 млн 328 тыс. руб., а его торговый доход – все те же 1 52 тыс. руб.

Построение системы накопительных (кумулятивных) скидок (с использованием данных мини-кейса 4.2) показано на рис. 4.3.

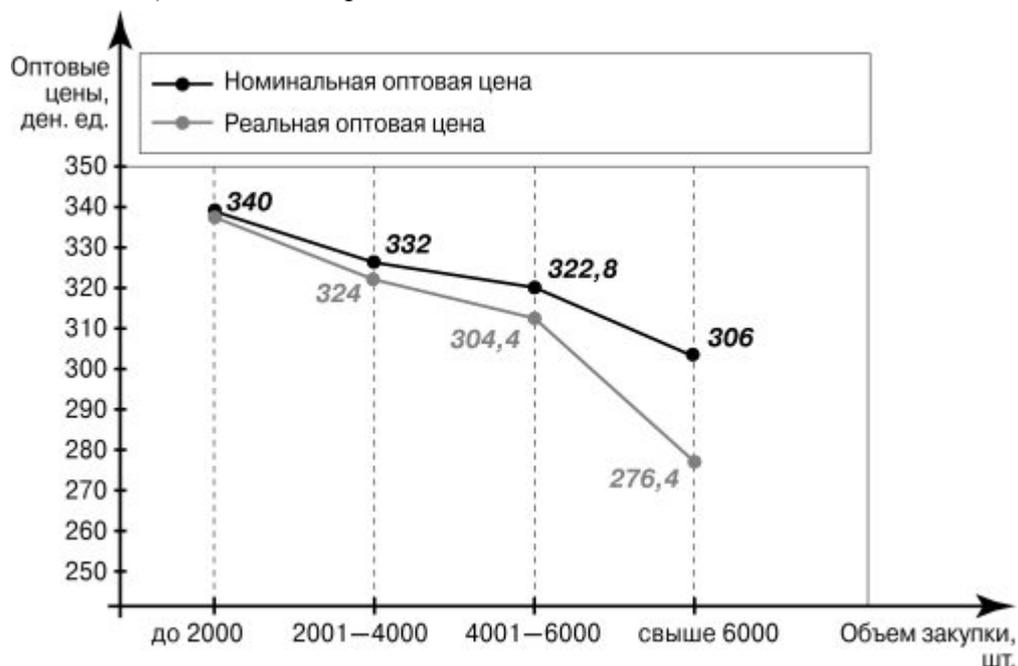


Рис. 4.3

Построение системы накопительных (кумулятивных) скидок

Как можно заметить, по мере увеличения объема закупок выгода покупателя в расчете на 1 ед. товара все время возрастала, делая его лояльным клиентом фирмы. Если бы торговые скидки возрастали по мере роста числа закупаемых товаров, то разница между оптовыми ценами составляла бы последовательно, руб.: 8 (340 – 332), 9,2 (332 – 322,8), 16,8 (322,8 – 306). Но благодаря эффекту накопления разница между оптовыми ценами возрастает с ускорением и последовательно увеличивается, руб. с 16 (340–324) до 19,6 (324–304,4) и, наконец, 28,0 (304–276,4).

Естественно, что рис. 4.3 иллюстрирует лишь модель системы накопительных скидок и каждая фирма, нуждающаяся в ней, должна строить ее самостоятельно на следующей основе:

1) выбора минимальной величины первой партии продукции (иногда она бывает искусственно занижена, чтобы с гарантией вызвать интерес у покупателей возможностью получения накопительных скидок⁶);

2) расчета системы ступенчато возрастающих скидок по модели, описанной выше.

Если же основой взаимоотношений с покупателями является не конечная цена реализации, как в мини-кейсе 4.2, а прейскурант отпускных цен, то система кумулятивных скидок может быть оформлена, как показано в табл. 4.4.

Пример

Применение накопительных скидок возможно как в оптовой торговле, так и в рознице. Например, одна из московских обувных фирм выдавала покупателям, купившим у нее первую пару обуви, накопительную карточку, позволявшую приобретать каждую следующую пару обуви (всего три пары)

⁶ Одна из московских фирм, торгующих одеждой для полных людей, получает от европейских швейных фирм право на накопительную скидку после успешной реализации первой партии одежды всего в 3 ед. (3 пальто, 3 костюма и т. д.).

со все возрастающей скидкой с розничной цены. После приобретения четвертой пары покупателю выдавалась новая карточка, где величина скидки на пятую пару обуви была ниже, чем на уже купленную им четвертую, но зато на шестую она была ниже, чем на вторую и т. д.

Таблица 4.4

Оформление системы кумулятивных скидок

Объем закупки в течение года, шт.	Цена товара
до 2000	по прейскуранту
2001–4000	прейскурантная минус 1,5% на весь объем закупки до настоящего момента
4001–6000	прейскурантная минус 2,5% на весь объем закупки до настоящего момента
свыше 6000	прейскурантная минус 4,5% на весь объем закупки до настоящего момента

Вывод

Это иллюстрирует важную особенность накопительных скидок: они всегда рассчитаны на строго определенный период времени. Чаще всего это год, но одна из московских фирм, торгующих предметами одежды с ярко выраженной сезонностью спроса, ввела систему накопительных скидок, охватывавшую один квартал. Это побуждало мелких оптовиков, приобретающих товары этой фирмы, стараться их продать как можно скорее, чтобы успеть в пределах данного сезона самим получить как можно большую выгоду от накопительных скидок.

Надо иметь в виду, что на рынках товаров, которые покупатель не хочет или не может приобретать разово крупными партиями, накопительные скидки, наряду с высокой эффективностью, имеют и определенные недостатки, уже проявившиеся в отечественной практике ценообразования. В частности, одна из фирм, которую мне довелось консультировать, жаловалась на то, что ее мелкие покупатели, быстро усвоив логику накопительных скидок, стали кооперироваться, оформляя свои коллективные заказы через одну из фирм, которая за счет этого получала возможность быстро «прыгать вниз» по ступенькам накопительных скидок. В итоге средняя цена продажи у фирмы-поставщика снижалась быстрее, чем на это рассчитывали ее менеджеры. В такой ситуации единственно возможным решением становится пофирменный контроль за продвижением товара на рынок, чтобы исключить возникновение таких лжелидеров закупок.

4.3**Скидки за внесезонную закупку**

Скидки за внесезонную закупку используются при организации продаж товаров с явно выраженными сезонными различиями в спросе. К этой категории относятся одежда, обувь, товары для отдыха, спортивный инвентарь, игрушки (например, елочные или для игр на воде), некоторые товары длительного пользования (электрообогреватели, вентиляторы, кондиционеры, электрические газонокосилки и т. п.) и многое другое.

Цель использования скидок за внесезонную закупку состоит в том, чтобы побудить покупателей приобрести эти товары до начала очередного сезона, в самом его начале либо вообще вне сезона. Это обеспечивает ускорение оборачиваемости активов и позволяет изготовителям сезонных товаров снижать сезонные колебания загрузки своих производственных мощностей.

При хорошо налаженной системе сезонных скидок производители получают возможность организовать и завершить производство товаров для очередного сезона задолго до его начала и своевременно подготовиться к изготовлению продукции для следующего сезона.

Пример

В 1995 г. мне довелось посетить в Италии фирму, производящую детский трикотаж и удерживающую около 20 % внутреннего рынка этих товаров. Визит состоялся в самом начале февраля, однако склады и цеха фирмы были уже полностью освобождены от летней коллекции товаров – весь товар был отгружен торговым фирмам. А персонал фирмы-производителя готовился к началу выпуска продукции для осеннего сезона.

Величина сезонных скидок обычно бывает довольно небольшой и определяется следующим образом:

1) со стороны покупателя – величиной затрат на хранение заблаговременно приобретенного товара до начала сезона его продаж (включая плату за привлеченные для этого кредиты);

2) со стороны производителя – величиной затрат и потерь, которые ему пришлось бы понести в случае, если бы изготовленный товар хранился до начала сезона на его собственных складах, а производство было либо остановлено из-за омертвления оборотного капитала в запасах готовой продукции, либо поддерживалось за счет дополнительно привлеченных кредитов под пополнение оборотного капитала.

Следовательно, величина скидок должна обеспечивать покупателю большую экономию, чем прирост его затрат на хранение товара до периода сезонного подъема спроса. Кроме того, производитель может предоставить такие скидки на сумму, не большую, чем величина его потерь из-за замедления оборачиваемости капитала в результате хранения товара до начала сезона на собственных складах и неполучения выручки от продаж.

Скажем, если рентабельность продаж составляет у фирмы 30 % годовых, то каждый месяц хранения готовых товаров на складе реально означает для нее потерю 2,5 % дохода, который мог бы быть получен за счет оборота капитала. И если она сможет продать товар на месяц раньше, предоставив скидку в 2 %, то от этого не только не проиграет, но даже выиграет (да и сама сможет приобрести ресурсы для новой коллекции сезонных товаров со скидкой за внесезонную закупку).

Логика скидок за внесезонную закупку требует их дифференциации во времени: чем ранее до начала сезона приобретает товар, тем больше должна быть величина скидки. Скажем, в случае фирмы, производящей елочные игрушки, шкала скидок для торговых фирм может иметь следующий вид (табл. 4.5).

Таблица 4.5

Шкала скидок для торговых фирм

Дата поставки в магазин	Скидка, %
10–15 декабря	1
1–9 декабря	3
16–30 ноября	4
1–15 ноября	6
ранее 1 ноября	8

Скидки за внесезонную закупку могут применяться и для конечных покупателей, т. е. в розничном звене, но с целью выравнивания загрузки мощностей по сезонам. Уровень, до которого в этом случае может снижаться цена, определяется только реально предотвратимыми (прямыми) издержками производства товара или оказания услуги, т. е. без учета амортизации и постоянных издержек, которые приходится нести даже в период внесезонного падения спроса. Именно такой подход хорошо иллюстрирует мини-кейс 4.3.

Мини-кейс 4.3. «Улетное предложение» от «Аэрофлота»⁷

Осенью 2002 г. компания «Аэрофлот» начала сезонную продажу дешевых авиабилетов с броским названием «Улетное предложение». Билеты продавались гораздо дешевле самого дешевого тарифа АРЕХ. Разумеется, авиакомпания решилась на это не из-за приступа альтруизма, а по холодному экономическому расчету, чтобы стимулировать объем продаж в период спада перевозок. С 20 сентября по 14 декабря «Аэрофлот» обещал продавать билеты по тарифам в полтора-два раза ниже действующих. Так, если по старым тарифам билет в оба конца в экономклассе в любой европейский город стоил 350–390 долл., то в рамках «Улетного предложения» – всего 199 долл.

Для получения билетов по «Улетному предложению» необходимо было выполнить несколько условий. Во-первых, полет должен состояться в промежутке с 1 октября до 15 декабря. Во-вторых, интервал между прилетом и вылетом обратно должен включать хотя бы одну ночь с субботы на воскресенье.

4.4

Скидки за ускорение оплаты

Главное назначение скидок за ускорение оплаты (*cash discount*) – состоит в сокращении сроков погашения дебиторской задолженности и ускорении оборачиваемости оборотного капитала фирмы. Поэтому этот коммерческий инструмент можно в большей мере отнести к сфере финансового менеджмента, чем собственно ценообразования. Но поскольку такие скидки устанавливаются по отношению к ценам, то традиционно их определением занимаются ценовики вместе с финансистами и бухгалтерами.

Схема скидки за ускорение оплаты включает три элемента:

- 1) количественную величину скидки;
- 2) срок, в течение которого покупатель имеет возможность воспользоваться такой скидкой;

⁷ См.: Заварский Л. «Аэрофлот» ввел скидки под названием «Улетное предложение» // Коммерсантъ-Daily. 23 сентября. 2002.

3) срок, в течение которого должна быть произведена оплата всей суммы задолженности за поставленную партию товара, если покупатель не воспользуется правом на получение скидки за ускоренную оплату.

Соответственно в контрактах на поставку товара такая скидка может быть записана в следующем виде: «2/10, нетто 30» (или в английском варианте – «2/10, n/30»). И это будет означать, что покупатель обязан произвести полную оплату поставленного ему товара в течение 30 календарных дней с момента получения. Но если он произведет оплату в течение первых 10 дней этого срока, то имеет право автоматически уменьшить сумму платежа на 2 %, т. е. воспользоваться скидкой за ускорение оплаты.

Величина ставки за ускорение платежа обычно определяется двумя факторами:

- 1) уровнем таких ставок, традиционно сложившимся на данном рынке;
- 2) уровнем банковских процентных ставок за кредиты под пополнение оборотных средств.

Для того чтобы роль банковских процентных ставок была в данном случае более понятна, необходимо взглянуть на схему «2/10, нетто 30» через призму концепции предотвратимых издержек. Эта схема скидки означает, что если покупатель не произведет оплату товара в первые 10 дней с момента его получения, то потеряет 2 % стоимости поставки, которые мог бы сэкономить, проведя оплату ускоренно. Иными словами, за 20 дней (с 11-го по 30-е) этот товар стоил ему реально 2 % стоимости партии. Если пересчитать это в реальную годовую ставку процента по формуле

$$C_{rr} = \frac{R_{cd} \times 360}{N_d} = \frac{2\% \times 360}{20} = 36\%, \quad (4.1)$$

где C_{rr} — реальная годовая ставка (*credit real rate*) процента (%);

R_{cd} — ставка скидки за ускорение (*rate of cash discount*) платежа (%);

N_d — число дней между окончанием льготного периода оплаты и предельным сроком оплаты по договору (в нашем примере 20 (30–10)),

то для данного примера реальная стоимость денег, овеществленных для покупателя в партии полученного им товара, составляет 36 %.

Из этого следует, что величину скидки за ускорение платежа нужно подбирать таким образом, чтобы соответствующая ей реальная годовая ставка процента была существенно выше, чем фактическая ставка по банковскому кредиту на пополнение оборотного капитала:

$$R_{cd} > \frac{R_{bl} \times N_d}{360}, \quad (4.2)$$

где R_{bl} — годовая ставка банковского кредита (*rate of bank loan*).

Связь скидки за ускорение оплаты с ценой кредитных ресурсов вполне логична. Если производитель не может добиться ускорения погашения дебиторской задолженности, то ему приходится пополнять свои оборотные средства преимущественно за счет кредита. Ускорение оплаты отгруженных товаров сокращает потребность в привлечении средств и обеспечивает экономию за счет уменьшения суммы процентных платежей. Поэтому с помощью скидки за ускорение платежа он пытается создать ситуацию, когда покупателю выгоднее самому взять кредит в банке, чтобы заплатить поставщику ускоренно и на этом выгадать в разнице между стоимостью банковских кредитов и кредита товарного.

В связи с этим иногда возникает вопрос: «А не проще ли самому поставщику взять деньги в банке, чтобы дождаться оплаты отгруженного товара в установленные договором сроки?» Обсуждая этот вопрос, надо обратить внимание на то, что усилия по стимулированию быстрее погашения дебиторской задолженности оправдываются большим положительным эффектом, который ускоренная оплата оказывает на финансовое состояние фирмы-продавца. Этот эффект возникает в силу того, что досрочные платежи:

1) ускоряют поступление денежных средств на счет продавца и улучшают структуру его баланса, что существенно для получения им самим кредитов, а также влияют на оценку позиции фирмы инвесторами (в том числе на курс ее акций на биржах);

2) уменьшают кредитные риски, связанные с дебиторской задолженностью, и повышают надежность финансового планирования;

3) сокращают затраты фирмы на организацию сбора дебиторской задолженности.

4.5

Скидки для поощрения продаж нового товара

Такие скидки можно рассматривать как дополнение к плановым скидкам, которые уже упоминались нами выше как средство содействия продвижению на рынок нового товара. Как правило, таких скидок в виде финансирования национальной рекламной кампании с указанием названий торговых фирм, продающих данный товар, оказывается недостаточно. Например, такая реклама реально не дает покупателям информацию о том, где они фактически могут купить данный товар в своем городе (районе).

Поэтому дилерам и конечным продавцам приходится проводить собственные рекламные кампании, используя местные органы массовой информации (расценки за рекламу в которых обычно, к тому же, ниже, чем в общенациональной прессе или по национальному телевидению). Это дает им возможность указывать в такой рекламе адреса своих магазинов, что реально обеспечивает прирост продаж. Однако такая реклама все же требует немалых средств, компенсацией которых местным продавцам и служат скидки для поощрения продаж.

Эти скидки могут быть установлены различным образом: например, в форме дополнительной скидки в размере 1–2 % с преysкурантной отпускной цены или в абсолютной сумме на 1 единицу закупаемого у производителя товара. В любом случае такие скидки прямо влияют на цену приобретения товара, и потому их можно классифицировать как явные.

Возможно, однако, использование и скрытых скидок такого типа. Они могут иметь форму компенсации фирмой-производителем части расходов торговых фирм на рекламу новой продукции в местной прессе или по региональному телевидению. Такие скидки не влияют на величину отпускной цены и служат лишь способом компенсации фактически произведенных затрат на продвижение нового товара. И соответственно, основой их предоставления является наличие документации, подтверждающей расходы такого рода.

4.6

Скидки при комплексной закупке товаров

Многие фирмы, продающие линейки взаимодополняющих товаров (т. е. при комплексных закупках), используют особый тип скидок для поощрения покупателей к приобретению нескольких товаров из ассортиментной линейки.

Особенность такой скидки состоит в том, что цена каждого из товаров в составе набора оказывается ниже, чем при изолированной покупке, пусть даже в той же фирме.

Мини-кейс 4.4

Примером использования скидок для поощрения комплексной закупки товара может служить организация продаж знаменитой энциклопедии «Британника». Набор товаров, предлагавшийся издателем этой энциклопедии, включал следующие элементы⁸:

Товар	Цена при изолированной покупке, гульд.	Доля в общей стоимости всего ассортимента при изолированной покупке, %
<i>Изолированная покупка</i>		
Энциклопедия «Британника» (32 тома по 252 гульд каждый)	8080	72,3
Ежегодник «Книга года»	250	2,2
CD-диск «Энциклопедия «Британника»	2850	25,5
Итого	11 180	100,0
<i>Комплексная закупка</i>		
Энциклопедия «Британника» (32 тома по 252 гульдена каждый)	4045	72,3
Ежегодник «Книга года»	123	2,2
CD-диск «Энциклопедия «Британника»	1427	25,5
Итого	5595	100,0

Таким образом, покупатель, который захотел бы приобрести весь комплект, получил бы скидку в размере 5585 гульденов (11 180 – 5595), т. е. более 3 тыс. долл. по курсу гульдена к доллару в 1995 г., или 50 % (5595: 11 180) от суммарной стоимости элементов комплекта при их покупке по отдельности. Соответственно при комплексной закупке ниже были бы и цены каждого из отдельных элементов комплекта (если исходить из той же доли каждого из элементов комплекта в его общей стоимости, что и при изолированной покупке).

Нередко в состав такого набора товаров, охватываемых скидкой за комплексность, включаются и товары, не производимые данной фирмой. Например, фирмы, продающие копировальную технику, дают возможность покупателям приобрести ее вместе с большим количеством бумаги, которая в результате обходится дешевле, чем при отдельной покупке. Аналогичным образом компьютерные фирмы сейчас включают в комплект поставки покупателям большой набор программного оснащения, как уже записанного на жесткий диск, так и находящегося на CD-дисках.

Если скидка охватывает только товары данной фирмы, то ее величина определяется на основе уже известных нам правил, т. е. путем сопоставления эффекта цены и эффекта объема. Если же в состав набора входит продукция других фирм (например, бумага для копирования или программное оснащение), то величина скидки определяется тем, на сколько

⁸ Цены даны в голландских гульденах по состоянию на 12 октября 1995 г.

большую величину скидки получила сама фирма, приобретая данный товар у фирм-производительниц (например, за объем закупки, продвижение нового товара и т. п.).

4.7.

Скидки за отказ от товаров фирм-конкурентов

Одной из новых разновидностей скидок в последние годы стала скидка за отказ от товаров фирм-конкурентов, превратившаяся в мощное и достаточно опасное орудие маркетинговых войн. Такая скидка предоставляется изготовителем товара розничным торговцам или заведениям общественного питания, если те соглашаются отказаться от торговли товарами конкурирующих брендов и подписывают договор об эксклюзивных закупках.

В рамках такого договора производитель товара или его дилер:

- 1) гарантирует магазину (ресторану и т. д.) особенно низкую оптовую цену;
- 2) вводит дополнительный бонус за каждую проданную единицу продукции;
- 3) устанавливает гибкий график поставок;
- 4) увеличивает товарный кредит.

Иногда такие договоры предусматривают также проведение дополнительных рекламных акций по данной марке и обучение персонала магазина. Взамен от контрагента требуется только одно: отказаться от закупок бренда-конкурента.

Мини-кейс 4.5. Конкуренты в изгнании⁹

В некоторых магазинах невозможно купить продукцию самых известных производителей, зато на лучших местах стоят товары прочих компаний. В некоторых ресторанах бесполезно заказывать популярные марки напитков или сигарет, зато в меню активно представлены бренды других производителей. Вытеснение конкурентов – один из агрессивных приемов маркетинговой войны, который в последнее время используется в России все чаще.

Первый эксклюзивный контракт в истории отечественной розницы заключила в 1996 г. компания *Coca-Cola*, убедившая сеть «Перекресток» разорвать отношения с *PepsiCo*. А за последние четыре-пять лет подобные договоры с ритейлерами подписали почти все крупные производители продуктов питания. «Эксклюзивную» войну ведут в основном поставщики товаров импульсного спроса: жевательной резинки, прохладительных напитков, шоколадных батончиков и т. д., а также компании-лидеры тех рынков, большую часть которых контролируют две-три фирмы. «Характерно также, что друг друга пытаются вытеснить только взаимозаменяемые марки, например *PepsiCo* и *Coca-Cola*. Сложно представить, что «выдавить» друг друга пытались производители сыров, потому что это очень разные по своим потребительским свойствам продукты. А безалкогольные напитки для большинства потребителей отличаются только названием. По вкусу они примерно одинаковы, впрочем, как и жевательные резинки», – говорит Родион Толпушов, независимый эксперт по розничной торговле.

У *Coca-Cola* сейчас эксклюзив с «Дикси» и «БИНОМ», у *PepsiCo* – с «Тандером» и «Геркулесом», у *Wrigley's* – с «Перекрестком», у *Dandy International* – с «Самохвалом», «Геркулесом» и «Копейкой». Обычно подобные контракты заключаются на длительный срок – от года и больше – и обходятся поставщикам в миллионы долларов ежегодно.

Главная цель, которую преследуют производители, заключая эксклюзивный контракт, – увеличение продаж. Скажем, если принять все продаваемые в магазине газирован-

⁹ Здесь и далее на основе: Симоненко Ю., Фуколова Ю., Парыгин А. Конкуренты в изгнании // Секрет фирмы. 2002. № 7 (16).

ные напитки за 100 %, на каждую из главных марок – *Coca-Cola* и *PepsiCo* приходится, условно говоря, по 50 %. Что получает поставщик, подписывая эксклюзив с розничной сетью? Автоматически его продукция занимает почти весь объем продаж газировки в этой сети. Примерно 10–15 % покупателей – наиболее лояльных приверженцев изгнанной марки – перестанут покупать безалкогольные напитки в этих магазинах. Но остальные 85–90 % безболезненно переключатся на продукцию конкурента и продолжат ходить в этот магазин. Рост продаж марки составит 30 %. И это – без дополнительных рекламных затрат. Даже если ритейлеру придется перечислить торговой точке в виде различных отчислений дополнительно 10 % стоимости всего товара, который он продаст, сделка все равно будет очень выгодной.

Вытеснять конкурентов производителей заставляет и расширение ассортиментной линейки их продукции (*line extension*). Показательный пример: *PepsiCo* и *Coca-Cola*. Рекламные затраты компаний год от года растут, однако объемы потребления производимых ими напитков в последние год-полтора почти не меняются. Единственный способ увеличить сбыт – ассортиментная линейка. Сегодня, например, и *PepsiCo*, и *Coca-Cola* активно продвигают «легкие» напитки (без калорий) и газировку с необычными вкусами. За счет новых позиций компании компенсируют ежегодные потери покупателей основных брендов. Однако с расширением линейки возникает другая проблема: где взять свободное место для новых позиций? Ведь для таких товаров, как жевательная резинка, газированные напитки, шоколадные батончики и т. п., размер выкладки напрямую влияет на динамику продаж. Оптимальным решением становится эксклюзивный договор: освобождается дополнительная торговая площадь, а у покупателя не остается выбора, и он приобретает представленные бренды, в том числе и новые элементы ассортиментной линейки.

Наконец, еще одно преимущество эксклюзивных контрактов – максимальная представленность в магазинах, включенных в панель исследования западных специализированных агентств. Правда, это пока важнее для иностранных поставщиков. Так, в штаб-квартирах многих зарубежных производителей успех работы российского представительства оценивается на основании данных агентства *ACNielsen*, которые составляются в ходе исследования ассортимента крупнейших торговых сетей Москвы: «Перекрестка», «Рамстора», «Седьмого континента», «Копейки», «БИНа» и др. От данных *ACNielsen*, показывающих изменения в представленности на рынке компании и ее основного конкурента, зависит очень многое. Например, исходя из этих сведений, штаб-квартира оценивает, как происходит развитие дистрибуции марки. Если офис выполнил план, на следующий год увеличиваются расходы на рекламу и поощрение топ-менеджеров.

Очевидно, что поставщики больше всего заинтересованы в вытеснении конкурентов из крупных розничных сетей: экономический эффект от эксклюзивного договора с торговой сетью на порядок выше, чем с одиночным магазином. Для сравнения: средний супермаркет «Перекресток» или «Копейка-супер» обслуживает в день до 5 тыс. покупателей, тогда как небольшой магазин – чуть больше 300–500 человек. К тому же работать с одним юридическим лицом, владеющим 20 магазинами, проще, чем с 30 разными собственниками. Впрочем, некоторые производители охотно работают на эксклюзивных условиях и с маленькими магазинами. Например, у компании *Mars* эксклюзивные контракты по продаже кормов для животных (марки *Pedigree*, *Whiskas*, *Chappi*, *Kitekat* и др.) заключены с десятками столичных магазинов независимо от их размеров или принадлежности к крупным розничным сетям. А «Вимм-Билль-Данн» иногда работает даже с магазинами, торговые площади которых меньше 100 м². Точек, где продается продукция только этого молочного гиганта, в Москве несколько сотен: мелкие торговцы за тысячу-другую «бесплатных» долларов готовы на любые условия.

Анализ российской практики показал, что розничные торговцы довольно быстро оценивают выгоды от соперничества между поставщиками, поэтому почти половина эксклюзивных договоров заключается именно по инициативе магазинов. При этом многие ритейлеры сознательно сталкивают поставщиков лбами, чтобы побольше заработать на их желании изгнать конкурента из торговой точки. «Иногда мне кажется, что у производителей главная цель не продукцию продавать, а «укокошить» конкурента в отдельно взятом магазине. Я работаю с поставщиками жевательной резинки так: один месяц дружу с *Wrigleys*, другой – с *Dandy*. И отличные условия имею от тех и от других», – откровенно высказался владелец магазина из Санкт-Петербурга на форуме сайта *Sostav.ru*.

Самый эффективный инструмент поощрения ритейлеров – бонусы, которые получает сеть после подписания эксклюзива с поставщиком. В России они составляют десятки, а иногда и сотни тысяч долларов. Ведь кроме того, что товар достается магазину по низким ценам, за каждую упаковку, проданную во время действия эксклюзивного договора, торговец получает определенную плату, оговоренную в контракте. В 2000 г. *PepsiCo* заплатила «Перекрестку», по некоторым данным, от 750 тыс. долл. до 1,2 млн долл. только за то, чтобы тот разорвал свой четырехлетний эксклюзивный договор с *Coca-Cola*.

Для отечественных сетей, постоянно испытывающих недостаток средств для развития, заключение эксклюзивного договора – источник весьма существенных сумм. Активнее других на заключение эксклюзивов идут независимые небольшие магазины либо сети магазинов-дискаунтеров. Для владельца маленького магазина на окраине подписание такого договора, скажем, с производителем молочных продуктов – способ решить массу проблем, и прежде всего – получить товар по ценам столь же низким, как у сетей магазинов-дискаунтеров. Мелкий ритейлер, который охотно идет на эксклюзив и согласен торговать продукцией одного производителя за небольшие бонусы, имеет и другие выгоды: поставщик готов в рамках контракта предоставить фирменное торговое оборудование, специалистов по выкладке, увеличить товарный кредит и т. д.

Эксклюзивные условия поставок предлагаются не только в сфере розничной торговли, но и в сегменте заведений общественного питания и развлечений (рестораны, бары, казино и т. д.). Правда, преследуемые цели здесь несколько иные. Так, некоторые поставщики не скрывают, что эксклюзивы в ресторанах, барах или казино для них часто убыточны. Тем не менее на них иной раз тратятся не меньшие суммы, чем в рознице. Стоимость годового эксклюзива для производителей в сфере общественного питания или развлекательных заведений в Москве составляет от 10 тыс. долл. до 150 тыс. долл. за контракт с одним юридическим лицом. Зачем же это делается?

Идея здесь состоит в том, что развлекательные заведения – это место встречи целевой аудитории. В этом секторе поставщики товаров работают не ради сиюминутной выгоды, а на перспективу. Они воспитывают потенциального покупателя, который позже, уже в магазине, выберет именно тот напиток или сигареты, которые попробовал в клубе, ресторане и т. д. И примеров такой работы немало. Например, в 1990-х гг. *Coca-Cola* была единственной газировкой, которую можно было купить в «Детском мире». А *PepsiCo* сейчас имеет долгосрочный контракт с компанией «Каро-фильм», контролирующей 85 % столичных кинотеатров.

Таков и эксклюзив *PepsiCo* с «Аэрофлотом», заключенный несколько лет назад. *PepsiCo* вышла на авиакомпанию со своим предложением, когда та работала с *Coca-Cola*. «Нам предложили очень выгодные условия и рекламную поддержку. Цены были гораздо ниже, чем у их конкурентов. В рамках контракта *Aqua Minerale* в течение полутора лет поставлялась бесплатно. Кроме того, *PepsiCo* стала нашим корпоративным клиентом», – подтверждают представители этой авиакомпании.

Еще нагляднее борьба за эксклюзив в сегменте общественного питания и развлекательных учреждений между поставщиками элитного алкоголя. По оценкам экспертов, все

столичные клубы, рестораны и казино относятся к зонам влияния двух крупнейших дистрибьюторов – компании «Руст» (выпускает водку «Русский стандарт», продает *Johnnie Walker, Otard, Gordons*) и Русской винно-водочной компании (производитель водки «Флагман» и дистрибьютор таких алкогольных марок класса premium, как *Courvoisier, Beefeater, Ballantines*). И за эксклюзивный договор с развлекательным заведением поставщики готовы платить от 3 тыс. долл. до 400 тыс. долл. в год в зависимости от его статуса.

Дороже всего алкогольным компаниям обходится эксклюзив с элитными заведениями (казино *Golden Palace*, «Кристалл» и др.). Поставщики изысканных виски и коньяков тоже рассчитывают на лояльность потребителей, которая в будущем принесет свои плоды. Как правило, расчет оказывается верен: в 75 % случаев богатые покупатели выбирают в супермаркетах ту марку напитка, что попробовали в любимом клубе или ресторане.

Вопрос оплаты эксклюзива, пожалуй, самый сложный в процедуре подписания договора. Во время его обсуждения каждая сторона пытается добиться максимальной выгоды. Поставщик старается не переплатить и зафиксировать в договоре тот объем продукции, который должен продать ритейлер за время действия контракта. Торговец же хочет выполнять как можно меньше обязательств и как можно больше заработать.

Размер бонуса обычно рассчитывается исходя из количества единиц товара, которое обязуется продать сеть за год действия контракта. Точного тарифа у поставщиков нет, он оговаривается индивидуально. Так, по оценкам экспертов, *Coca-Cola* платит за каждую проданную упаковку своей газировки бонус от 0,5 долл. до 0,9 долл. Владельцу марки номер два на рынке (*PepsiCo* в секторе прохладительных напитков после *Coca-Cola, Stimorol* на рынке жевательных резинок после *Wrigleys, Danone* – среди молочных продуктов после «Вимм-Билль-Данна» и др.) всегда приходится платить за эксклюзив больше, чем производителю марки-лидера. Расчет здесь такой. Скажем, объем продаж марок номер один и номер два составляет 90 % в данной категории, причем на долю лидера приходится 50 % всех продаж, а на конкурента – 40 %.

Если эксклюзив подписывается с производителем марки-лидера, тот обычно гарантирует, что потери покупателей не будет и он сможет «закрыть» все 90 % продаж в своей категории. А вот владельца марки номер два в лучшем случае гарантирует 70–80 %, поэтому ритейлер рискует потерять оборот. Пропорционально этому риску увеличивается и размер бонуса. Так что, например, *PepsiCo* всегда платит за эксклюзив на 20–30 % больше, чем *Coca-Cola*.

И все же некоторые сети, несмотря на заманчивые условия, соглашаются на эксклюзивного поставщика не очень охотно. Прежде всего есть риск попасть от него в полную зависимость. Например, один эксперт припомнил случай, когда некая сеть по собственной инициативе разорвала эксклюзив с «Вимм-Билль-Данном». Дело в том, что в 2000 г. начались перебои с поставками продукции компании, полки молочных отделов в магазинах сети по несколько дней пустовали, а заменить отсутствующие «Домик в деревне» и «Милую Милу» было нельзя. И владельцы сети решили, что эксклюзив не окупает потерю тех покупателей, которые стали ходить за молоком и йогуртами в соседние магазины.

В некоторых случаях владельцы сетей отмечали, что многие компании, став эксклюзивными поставщиками, расслабляются и резко снижают свою активность в магазине, что немедленно отражается на объемах продаж.

Обсуждая модель эксклюзивных договоров и вытекающих из них скидок с цен, нельзя обойти вопрос о юридической правомерности такого рода маркетинговых ходов. В промышленно развитых странах принято считать, что подкуп торговых сетей с целью вытеснения конкурентов противоречит торговой этике. Однако на нем давно и успешно специализируется такой гигант, как *Coca-Cola Company*.

Пример

В 1997 г. компания предложила ресторанам *McDonalds* в США так называемые сиропные бонусы (*syrup bonuses*) – вознаграждение за отказ продавать напитки *Doctor Pepper* и *7Up* составляло в среднем около 1800 литров концентрата *Coca-Cola* (60 тыс. дополнительных порций напитка) бесплатно каждому ресторану. И несмотря на огромное количество последовавших со стороны *PepsiCo* антитрастовых исков, этот ход следует признать весьма эффективным. К 1999 г. *Coca-Cola* контролировала 65 % американского рынка безалкогольных напитков, распространяемых через рестораны fast food, а *PepsiCo* довольствовалась лишь 25 %. Напитки исключительно компании *Coca-Cola* продавали помимо *McDonalds* такие крупные сети, как *Burger King* и *Dominos*.

Хотя эксклюзивное дилерство (*exclusive dealing*) является в США противозаконным – считается, что тем самым компания создает себе конкурентные преимущества, – *Coca-Cola* всегда удавалось доказать, что эксклюзивные соглашения никак не влияют на положение ее конкурентов. Неудачи имели место у *Coca-Cola* лишь в Европе, более строгой в вопросах бизнес-этики.

Пример

В 1998 г. компания-производитель *Coke* в Италии предложила ряду дистрибьюторов отказаться от продукции *PepsiCo* в обмен на четырехпроцентную скидку на концентрат этого напитка. Год спустя итальянский антитрестовый департамент вынес решение, что такая политика ущемляет права конкурентов. Однако за это время доля *PepsiCo* на местном рынке сократилась на 7 %, а доля *Coca-Cola* выросла на 38 %.

В США весной 2002 г. апелляционный суд вынес окончательное решение по иску компании *Conwood Co.* к *United States Tobacco Co (USTC)*. Обе фирмы производят нюхательный табак, причем *USTC* является безусловным лидером на этом рынке. *USTC* обвинялась в использовании маркетинговых практик, ограничивающих конкуренцию. Было доказано, что фирма заключала эксклюзивные соглашения с торговыми сетями на размещение в магазинах своих полок с товаром. Кроме того, компания предлагала сетям скидки в обмен на предоставление закрытой информации о продажах, участие в акциях по продвижению товаров и размещение продукции и рекламы *USTC* на лучших местах. По мнению *Conwood Co.*, последнее оказало особенное влияние на конкуренцию, так как ограничения на рекламу табака увеличивают ее значимость в местах продаж. Согласно вердикту суда *USTC* выплатила *Conwood Co* 1,05 млрд долл.

В начале 1990-х гг. в США развернулась война между двумя лидерами в области производства специй и пряностей – компаниями *McCormick & Co* и *Burns Philip Food Inc.* В итоге *Burns Philip Food Inc.* проиграла, а *McCormick* упрочила свое лидерство на рынке. Впоследствии приемы, использованные *McCormick* в этой войне, стали предметом расследования Федеральной торговой комиссии (FTC). Как выяснилось, компания *McCormick* заключала письменные и устные соглашения с некоторыми ритейлерами. Фирма обещала платить завышенные «полочные» сборы и предоставлять различные скидки на свою продукцию, за что на торговые сети накладывались определенные ограничения на взаимодействие с конкурентами *McCormick*. Кроме того, *McCormick* предоставлялось практически все (до 90 %) полочное пространство,

выделенное в магазинах под специи и пряности. После четырехлетнего расследования FTC признала *McCormick* виновной в создании ситуации, препятствующей честной конкуренции.

В большинстве стран Западной Европы вытеснение конкурентов из торговых сетей противозаконно. Например, недавно в Великобритании на одного крупного производителя детских игрушек был наложен штраф 4 млн фунт. стерлингов. Выяснилось, что компания заставляла своих дистрибьюторов работать только с ней, а не с конкурентами. Провинившуюся компанию могут наказать и по-другому. Например, ей придется выплачивать 10 % своего годового дохода на протяжении определенного времени.

На Западе компании фактически ограничены в своем воздействии на розницу, имеющем целью выдавливание конкурентов. К этому прибегают только в том случае, если с подобной инициативой выступает сам производитель или его дистрибьютор. А вот владельцы супермаркетов, ресторанов и других торговых точек свободны в выборе ассортимента, и если они хотят торговать одним-единственным брендом, то нельзя запретить им это. Можно предположить, конечно, что какой-то поставщик захочет вступить в сговор с торговой точкой. Но на этот счет существует антикартельное законодательство. Например, не так давно несколько европейских компаний, занимающихся производством стеновых панелей, договорились, что будут поставлять продукцию оптовикам по определенным ценам, и вынуждены были заплатить огромный штраф (более 400 млн долл.).

4.8

Скидки для верных или престижных покупателей

Особый тип скидок, встречающийся в коммерческой практике, – это скидки для верных или престижных покупателей. Такие скидки, как видно из самого их названия, представляются покупателям, которые либо:

- 1) регулярно осуществляют закупки в данной фирме на протяжении длительного периода времени;
- 2) относятся к категории престижных, что позволяет использовать факт покупки ими данного товара для его рекламы.

Эти скидки предоставляются на сугубо индивидуальной основе и могут быть оформлены, например, в виде персональных карточек покупателей. Такие карточки сейчас стали выдавать многие европейские продовольственные супермаркеты.

Что касается скидок для престижных покупателей, то они чаще всего не афишируются и остаются секретом торга между продавцом и таким покупателем. Причиной подобной секретности является тот факт, что такая разновидность скидки – вопиющее проявление ценовой дискриминации.

Между тем законодательство многих стран категорически запрещает ценовую дискриминацию. Элементы такого запрета присутствуют и в российском законодательстве: речь идет о Налоговом кодексе РФ и Законе о защите прав потребителей. Пока это законодательство в нашей стране применяется не очень активно, но забывать о данном аспекте формирования скидок нельзя. Поэтому фирмам надо маскировать используемые ими скидки такого рода и придумывать экономические основания, по которым их не следует считать ценовой дискриминацией.

Характерный пример такого рода деятельности – история из практики фирмы «Daymлер-Bentz» (еще до ее слияния с Chrysler). Дело в том, что один из бронированных представительских автомобилей этой фирмы был некогда приобретен для тогдашнего президента Грузии Э.А. Шеварднадзе. И он спас ему жизнь, когда на г-на Шеварднадзе было

совершено покушение – его машину расстреляли из гранатомета. Но машина восстановлению уже не подлежала.

И тогда фирма «Daimler-Benz» торжественно подарила Э.А. Шеварднадзе новый бронированный лимузин. По своей сути это была продажа товара престижному покупателю со скидкой в 100 % с цены – в расчете на то, что об этом факте широко напишет пресса и фирма получит блестящую рекламу. Но внешне это никак нельзя было квалифицировать как продажу со скидкой, так как дарение было представлено как знак благодарности со стороны немецкого народа лично г-ну Шеварднадзе за его вклад в качестве министра иностранных дел СССР в объединение ФРГ и ГДР.

Раздел III

Количественный анализ вариантов ценовых решений

Глава 5

Анализ экономической приемлемости изменений цен: простейшие приемы

5.1. Изменение логики анализа финансовой отчетности при ценообразовании: почему при ценообразовании не годится стандартная схема расчета чистой прибыли;

анализ формирования чистой прибыли для нужд маркетинга.

5.2. Определение относительного выигрыша в результате управления ценами:

что такое выигрыш и почему он важнее прибыли;

расчет абсолютного и относительного выигрыша от продаж.

5.3. Финансовый анализ и маркетинговый план: проблемы согласования:

как избежать бессмысленных споров при выборе ценовой политики фирмы;

что затрудняет ценовую дискриминацию.

5.4. Анализ условий безубыточности при изменениях цен:

точка отсчета;

расчет безубыточного изменения продаж при новых ценах;

отличия эффекта цены от эффекта объема.

5.5. Анализ условий безубыточности изменений цен при непостоянстве затрат:

расчет безубыточного изменения продаж при непостоянстве переменных издержек;

учет в ценовых расчетах изменения постоянных затрат фирмы в результате изменения цен.

Завершив обсуждение способов реализации затратной модели ценообразования и путей ее совершенствования, не станем пока покидать сферу анализа издержек и рассмотрим, как с помощью такого анализа можно понять условия, при которых те или иные варианты изменений цен являются для фирмы выгодными или нет.

5.1.

Изменение логики анализа финансовой отчетности при ценообразовании

Порой ошибочный подход менеджеров к решению проблем оценки затрат при обосновании ценовых решений порождается самой традиционной логикой анализа финансовой отчетности с целью определения критериального показателя чистой прибыли. Упрощенно эту логику можно представить следующим образом:

$$\begin{aligned}
 & \text{Выручка от продаж} - \text{Затраты на производство и сбыт товаров} = \text{Валовая прибыль} - \text{Проценты за кредит} = \\
 & = \text{Прибыль до уплаты налогов} - \text{Налоги} = \text{Чистая прибыль}
 \end{aligned}$$

Эта схема расчета чистой прибыли формирует некую модель анализа цен менеджерами, стремящимися к максимизации чистой прибыли. Эта модель требует от менеджера:

- 1) максимизации выручки от продаж;
- 2) минимизации затрат на производство и сбыт товаров;
- 3) предельного сокращения процентных выплат за кредиты;
- 4) минимизации налоговых платежей, что по логике должно гарантировать получение наибольшей возможной чистой прибыли.

Однако на практике не все обстоит так просто. Нередко на пути к прибыльному ценообразованию, пожертвовав величиной валовой прибыли, можно выиграть на еще большем снижении величины затрат.

Например, по такой же логике действуют фирмы, занимающиеся продажей товаров по сниженным ценам с помощью телевизионных передач, каталогов или приема заказов по телефону. Да, абсолютная величина выручки от продаж у них снижается, но зато они получают еще большее снижение затрат, так как экономят на содержании магазинов и выплате заработной платы торговому персоналу. В этом же русле действуют и те фирмы, которые за неделю до уплаты налога на имущество объявляют распродажу по сниженным ценам. Они теряют в выручке от продаж, но выигрывают на экономии сумм налога, так как на дату его уплаты их имущество (в виде товаров на складе) существенно сокращается благодаря активизации продаж.

Таким образом, рациональный подход к анализу ценовых решений требует отказа от пошагового расчета чистой прибыли и перехода к последовательно-оптимизационному расчету. Его суть состоит в том, чтобы комплексно рассматривать все возможные альтернативы, соглашаясь даже на уменьшение валовой прибыли, если это сопровождается одновременно еще большим уменьшением затрат. Двигаясь по этому пути, мы придем к иной логике анализа финансовых результатов деятельности фирмы, а именно:

$$\begin{aligned}
 & \text{Выручка от продаж} - \text{Приростные, предотвратимые переменные затраты на производство и сбыт товаров} = \\
 & = \text{Валовой выигрыш} - \text{Приростные, предотвратимые постоянные затраты на производство и сбыт товаров} = \\
 & = \text{Чистый выигрыш} - \text{Прочие постоянные или невозвратные затраты} = \\
 & = \text{Прибыль до налогообложения} - \text{Налог на прибыль} = \text{Чистая прибыль}
 \end{aligned}$$

Преимущество такой логики финансового анализа состоит в том, что она побуждает менеджеров вначале концентрировать свое внимание на тех затратах, которые по своей природе являются приростными и предотвратимыми, а уж затем на тех, которые являются неприростными и невозвратными с точки зрения ценовых решений. Обратим внимание и

на то, что, если следовать только такой логике, задача максимизации чистого выигрыша как результата ценовой политики действительно оказывается тождественной задаче максимизации чистой прибыли вообще. Причина проста: вычитаемые из чистого выигрыша прочие постоянные или невозвратные затраты и налог на прибыль не зависят от вариантов ценовых решений.

Однако изложить логику такого финансового анализа легче, чем добиться реализации его на практике. Это связано с финансовой отчетностью в фирмах, которая, как известно, составляется ежеквартально и ежегодно и основывается на информации о всем объеме произведенной и проданной продукции. Однако ценовиков не волнует информация о всем объеме произведенной продукции – им необходимы данные только о той части выпуска, которая будет затронута принимаемыми ими решениями. Например, если фирма планирует снижение цен на какой-то вид изделий, то необходима финансовая информация только о тех дополнительных количествах этих изделий, которые удастся продать благодаря пониженным ценам. И, соответственно, если фирма планирует повышение цен, то необходимы будут данные о том, каких затрат удастся избежать из-за того, что сократятся продажи, что приведет к уменьшению выпуска.

Таким образом, для обоснования ценовых решений (впрочем, как и большинства управленческих) необходимо вычленив из общего потока бухгалтерской информации только те данные, которые относятся к продукции, затрагиваемой такими решениями. Для того чтобы принимать обоснованные решения в сфере ценообразования, фирме необходимо обладать информацией о реальных удельных затратах на единицу продукции (услуг), которую она выпускает и ценами на которую должна управлять. Определение таких реальных удельных затрат требует внесения некоторых модификаций в процедуры учета затрат, применяемых бухгалтерами. Это – достаточно непростая задача, на способах решения которой мы не станем акцентировать внимание – эту информацию вы найдете в учебниках по управленческому учету.

5.2

Определение относительного выигрыша в результате управления ценами

Почему для ценообразования столь важно знать реальные удельные затраты на единицу продукции или услуг?

Во-первых, это самый важный шаг к созданию системы управления затратами и контроля за их динамикой, адекватной ценовой политике фирмы. Дело в том, что обычно бухгалтеры более озабочены контролем за динамикой переменных затрат. Однако, как показывает практика, даже самая лучшая система контроля переменных затрат не всегда позволяет уловить их реальную динамику, а ведь именно переменные затраты, как мы уже установили выше, включают условно-постоянные затраты, способные существенно сказаться на результатах ценовых решений.

Во-вторых, определение таких затрат дает менеджерам фирмы возможность определить минимальную цену, по которой фирма может позволить себе реализовать дополнительное количество данной продукции. При этом становится возможным принять подобное решение таким образом, чтобы это не исказило результаты ценовых решений относительно других товаров или услуг фирмы.

В-третьих, появляется возможность определить величину выигрыша от продажи каждой дополнительной единицы товара. А это для нас особенно важно, поскольку позволяет принимать действительно обоснованные и ведущие к росту прибыльности фирмы ценовые решения.

Показатель выигрыша (*contribution*) – важнейший инструмент финансового анализа деятельности фирмы, даже более важный, чем показатель прибыли. Схема его расчета показана на рис. 5.1.

Выигрыш – разница между ценой и переменными издержками производства единицы товара.



Рис. 5.1

Формирование и направления использования выигрыша от продаж

Как видно из этой схемы, под выигрышем понимается все, что остается фирме из выручки от продаж единицы товара за вычетом переменных (прямых) издержек изготовления товара (оказания услуги). Именно из выигрыша (если он есть) фирма покрывает свои постоянные издержки. А все, что остается сверх этого, становится прибылью.

Наиболее корректная схема расчета величины выигрыша от продажи единицы товара описывается следующим уравнением:

$$C_u = MR - MC, \quad (5.1)$$

где C_u — выигрыш от продажи единицы товара (*unit contribution*);

MR — маржинальный доход от продажи товара (равен цене его фактической реализации (*marginal revenue*));

MC — маржинальные издержки производства или цена приобретения плюс удельные торговые издержки по организации продажи единицы товара (*marginal cost*).

Если теперь рассчитаем размер выигрыша фирмы в процентах к цене товара, то получим очень важный для управленческого анализа относительный показатель «выигрышность продаж» или «относительный выигрыш фирмы», который выражает долю абсолютной величины цены, которая способствует возмещению постоянных издержек фирмы, увеличению ее прибылей или сокращению убытков.

Следует отличать этот показатель от показателя рентабельности (прибыльности) продаж, который широко используется в системе финансового анализа (например, для анализа динамики финансовых результатов фирмы по годам или сравнения успешности деятельно-

сти различных фирм одной и той же отрасли). Однако рентабельность продаж характеризует среднюю долю прибыли в выручке от продаж (цене) после вычета всех видов затрат.

Между тем для обоснования ценовых решений, как было установлено выше, важны не столько средние, сколько приростные показатели, позволяющие четко определить меру положительного или негативного влияния того или иного ценового решения на прибыльность фирмы в результате увеличения или сокращения продаж. А разница возникает из-за того, что даже при неизменных переменных затратах уровень прибыльности по дополнительно проданной продукции может быть выше средней величины, поскольку некоторые затраты фирмы являются по природе постоянными или вообще невозвратными. Таким образом, относительный выигрыш фирмы может быть еще определен как доля цены дополнительно проданного товара, которая остается после покрытия дополнительных затрат на его производство и сбыт.

Если возникла ситуация, когда удельные переменные затраты для всего объема продаж, затрагиваемого нашим ценовым решением, одинаковы, можно без особых погрешностей рассчитать относительный выигрыш на основе сводных данных о продажах. Вначале определим выручку от продаж и валовой выигрыш фирмы в результате роста объема продаж (напомним, что он равен выручке от продаж минус приростные, предотвратимые переменные затраты), а затем проведем расчет на основе следующей формулы:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.