



**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	7
Раздел I	8
Глава 1	8
1.1	9
1.2	20
Мини-кейс 1.1	26
Глава 2	45
2.1	46
Мини-кейс 2.1	49
2.2	52
2.3	55
Раздел II	66
Глава 3	66
3.1	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 приходиться 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 посо-

бие-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
компания «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 внима-

ния 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).

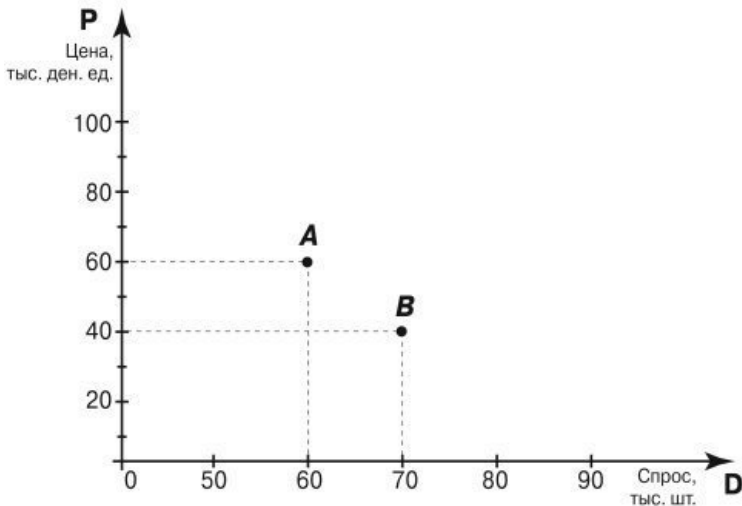


Рис. 1.1

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 А). При снижении цены до 40 тыс. ден. ед. объем покупок возрос до 70 тыс. шт. (точка В).

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).

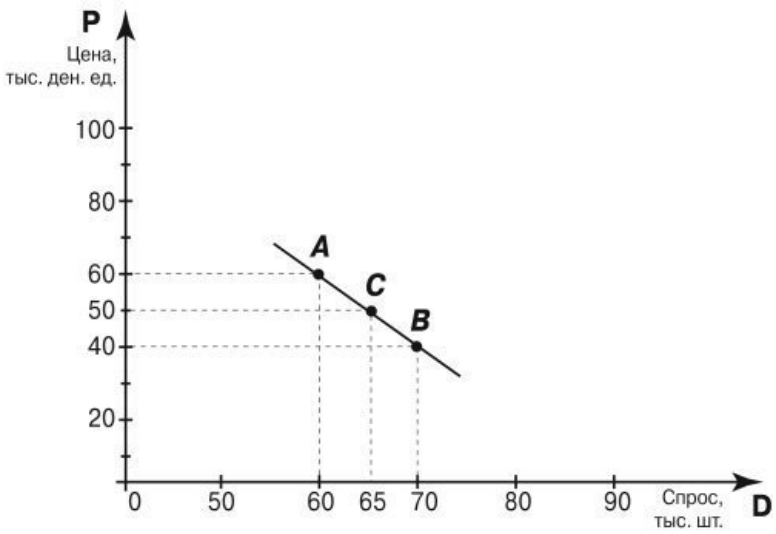


Рис. 1.2
Кривая спроса

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_b 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 %).

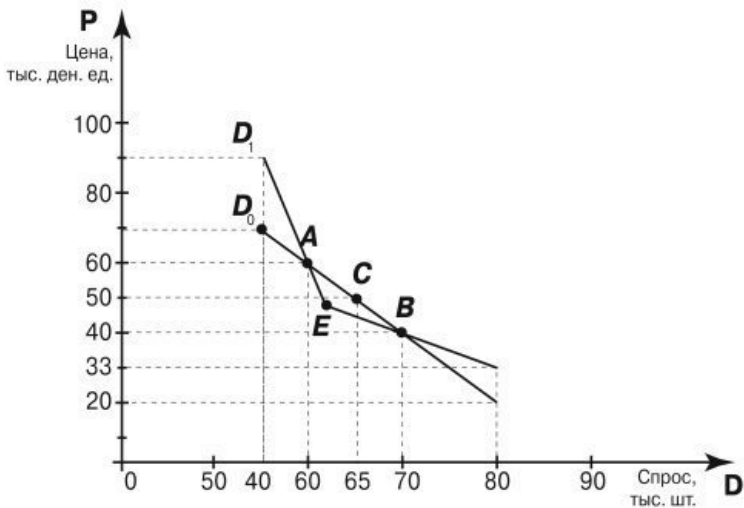


Рис. 1.3

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 D_0 . 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 ассортимен-

те 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 ин-

фляцией);

- 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 количе-

ственных 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

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».

существенно определяется двумя факторами:

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

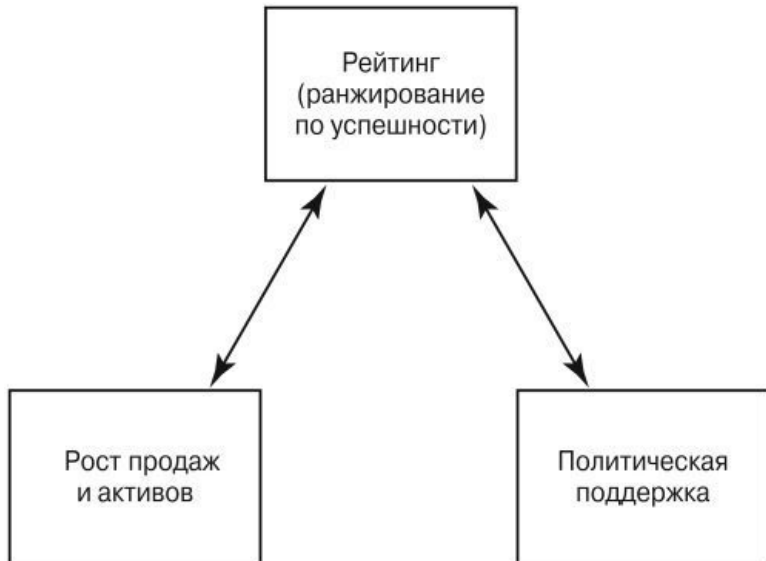


Рис. 1.4

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

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.).

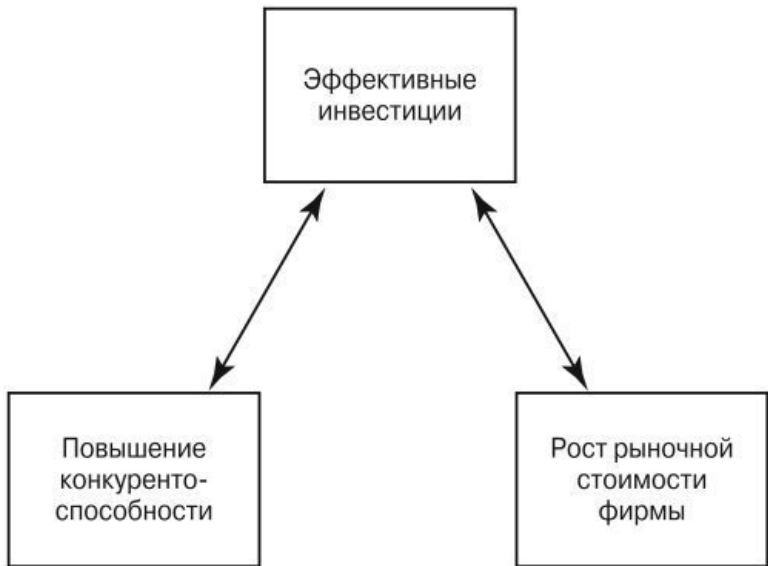


Рис. 1.6

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 тре-

бует 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);

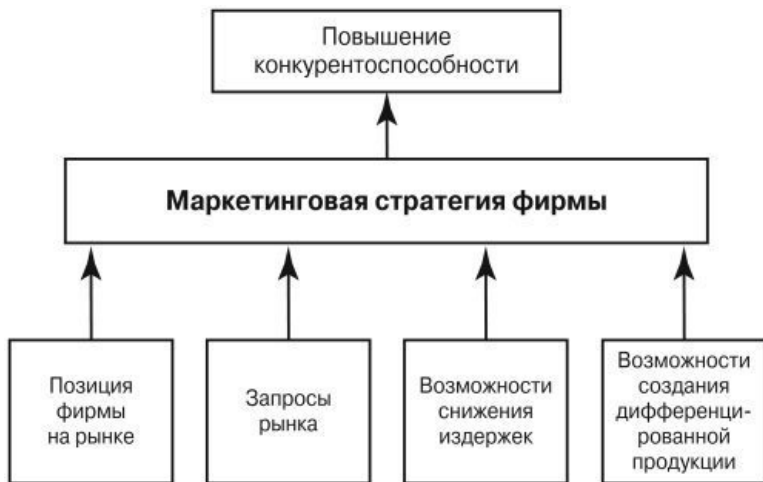


Рис. 1.7

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 созданий 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 РАТ-ЭК, 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-DFA8AA3AE2A5&magOID=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 добиваться 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 про-

дукции 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.

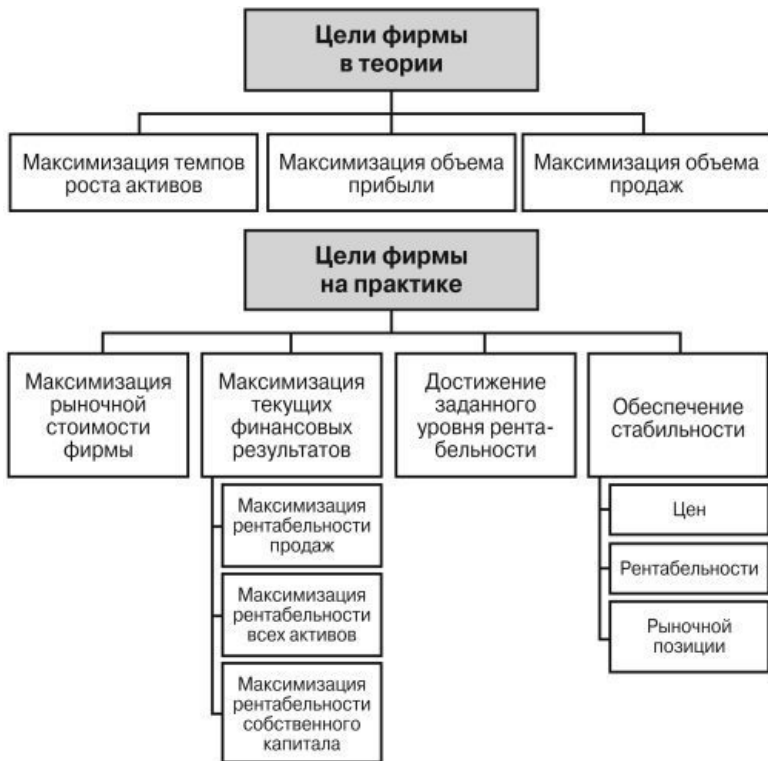


Рис. 1.11

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. *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 пози-

³ Эксперт. 2003. № 7. С. 21.

ций 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, нужда-

ющейся 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-

ли: 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?»* Трево-

жащий 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 бо-

лее 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;

I. Затратный подход



II. Ценностный подход



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

на 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 получить 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 производителям 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 покупатели готовы 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-закупок).

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 занижить его цену. Поэтому на практике редко реальные цены продаж совпадают с резуль-

татами 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 предпри-

ятий 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 опера-

ций 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.

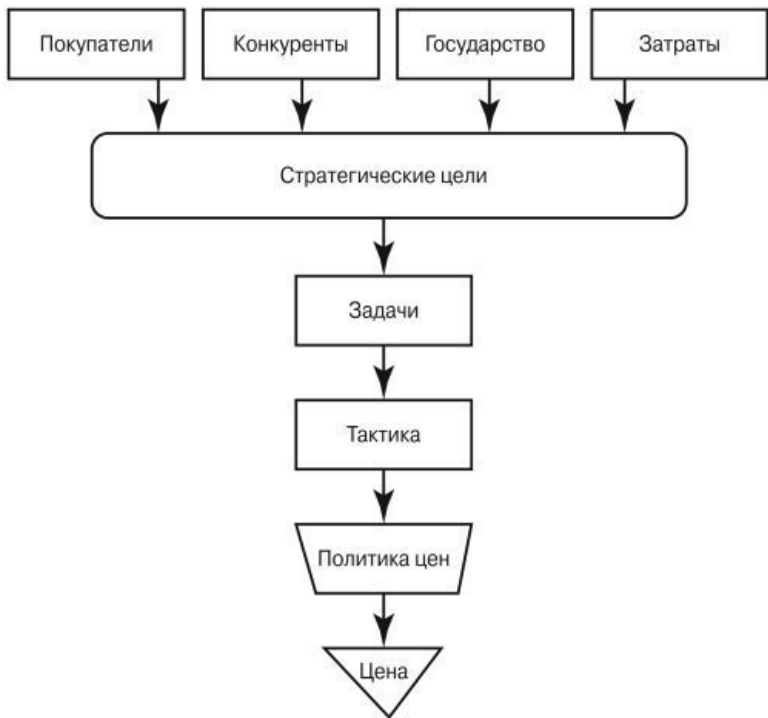


Рис. 2.3

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 малоэласти-

чен. В данном случае успех фирмы будет зависеть от принятия мер по улучшению системы товаропродвижения 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.

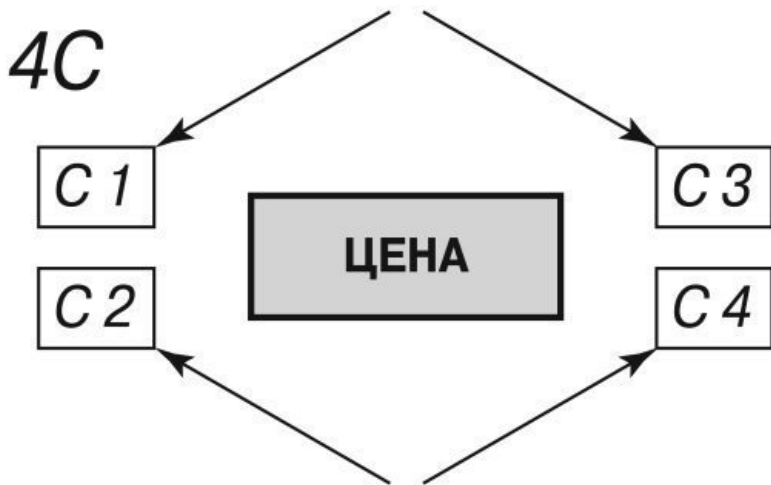


Рис. 2.4

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 ценообразова-
ния;
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.

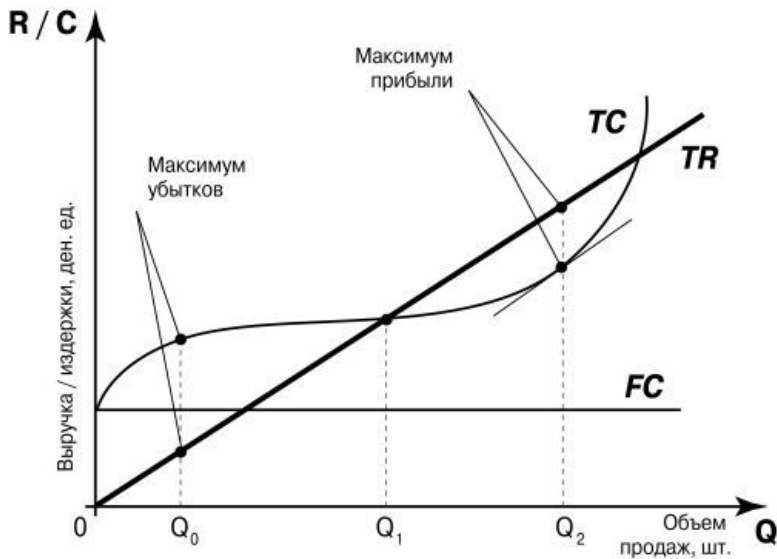


Рис. 3.1

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 све-

дены 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

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.