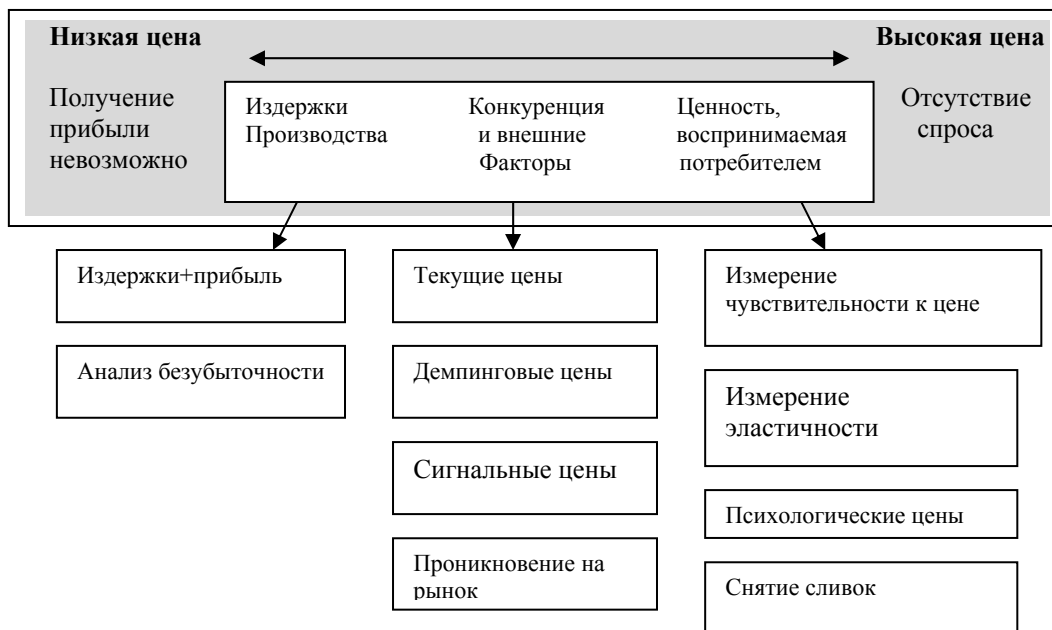


## ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ

Бузукова Е.А., консультант по вопросам управления ассортиментом, руководитель клуба «Супер-Розница»

Ценовая политика - это общие принципы и методы, которых предприятие собирается придерживаться в сфере установления цен на продаваемые товары. Компания устанавливает уровень цен на свои товары, исходя из соображений получения прибыли от своей деятельности. Как правило, при выработке политики ценообразования принимаются во внимание издержки производства, конкуренция и спрос потребителей. Цены будут где-то в промежутке между слишком низкими, не обеспечивающими прибыли, и слишком высокими, препятствующими формированию спроса.



Если компания ориентирована в первую очередь на прибыль и в меньшей степени на объем рынка, то оправдано **ценообразование на основе себестоимости** (например, частная компания с небольшим оборотом, служащая цели одного хозяина или семейное предприятие, производственные компании). Этот метод еще называют **затратным** (от «ориентация на затраты»). В такой стратегии минимальная цена определяется издержками фирмы – нужно назначить за товар такую цену, чтобы она полностью покрывала все затраты по его закупкам, распределению, продвижению и продажам, включая норму прибыли. При этом сначала подсчитывают издержки, а затем определяют норму прибыли, которую хотелось бы получить. Можно применять эту стратегию, когда спрос на товары неэластичен:

- товар уникален, отсутствуют конкуренты (например, магазин торгует эксклюзивными авторскими ювелирными или швейными изделиями);
- покупатели не сразу замечают повышение цен (если товар приобретают редко и он является показателем статуса или подарком или приобретается по особому случаю, например, дорогие вечерние платья, костюмы);
- товар нужно продать для выполнения плана по обороту, избавиться от излишков (продажа сезонного товара в конце сезона по себестоимости для того, чтобы не нести издержки на хранение товара).

В условиях острой конкуренции имеет смысл строить свое **ценообразование с учетом конкурентной среды** (все рынки, где существует достаточная плотность конкуренции: бытовая техника и электроника, продукты питания, одежда, обувь, товары для дома, книги, игрушки, отделочные и стройматериалы и т.п.). Задача ценообразования - поддержание цены на уровне конкурентов (или ниже) и максимальное снижение издержек. Причем издержки принимаются во внимание только для общего подсчета рентабельности компании в целом.

## ВРЕЗКА:

Фирменным знаком крупнейшего мирового розничного оператора Wal-Mart является продажа определенных товаров ниже себестоимости. Таким образом поддерживается необходимый покупательский трафик и оказывается давление на конкурентов. Одной из причин относительной неудачи WalMart в Германии аналитики называют законодательный запрет на продажи ниже себестоимости в этой стране, вследствие чего компания не смогла применить свою ценовую стратегию.

«Как установить цену», Касаткин Д.,  
Журнал "Финансовый директор", № 11, 2004

Приемы установления цен здесь разнообразны: от ценовых войн («удар по ценам!», «территория низких цен») до следования за лидером («найдете дешевле – мы вернем вам разницу!»). Как правило все методы сводятся к постоянному мониторингу цен конкурентов и донесения до покупателя информации: «А у нас лучше!».

При выходе на рынок и захвате доли рынка разумно будет ориентироваться на стратегию **ценообразование на основе потребительской ценности**. (Дорогие товары ограниченного спроса – ювелирные изделия, бутик вин, сигарный бутики, магазины подарков, или напротив, социальные магазины для ветеранов, пенсионеров).

*Сколько стоит картина Пикассо? Если принимать во внимание стоимость материалов – холста и красок – то не очень дорого. Но на аукционе за нее платят миллионы. Это – та цена, которую покупатель готов платить. Потребительская ценность картины значительно превышает ее реальную себестоимость.*

Эта стратегия характерна для рынков и товаров с неэластичным спросом (товары очень нужны покупателю или приобретаются для удовлетворения особенных потребностей). Для товаров с эластичным спросом и повседневных товаров может использоваться при низкой конкуренции (например, цены на новые модели телефонов магазин устанавливает очень высокие, потому что в округе нет магазинов, торгующих такими брендами или телефонными аппаратами вообще).

Цены могут быть установлены очень высокие (или напротив, очень низкие), если покупатель готов платить за них такую высокую (или наоборот, только очень низкую) цену. Так же как и в случае со стратегией на основе издержек, используется когда

- товар уникален, отсутствуют конкуренты (например, магазин торгует эксклюзивными авторскими ювелирными или швейными изделиями);
- покупатели считают, что повышенная цена оправдана повышенным качеством товара.

Задача ценностного подхода к ценообразованию состоит вовсе не в том, «чтобы покупатели были довольны». Такую благосклонность нетрудно приобрести и за счет больших скидок с цен. На самом деле ценностное ценообразование призвано обеспечить получение большей прибыли за счет достижения выгодного для фирмы соотношения «цена/издержки».

Каждый из способов имеет свои преимущества и недостатки. Эффективно работающая компания сочетает все три стратегии в рамках ценообразования по всему ассортименту.

Каждая стратегия оперирует методами ценообразования, которые помогают эту стратегию осуществлять. Однако сами методы в рамках данной статьи мы не рассматриваем – это большая тема для отдельного разговора.

Ценовая политика наряду с ассортиментной является частью общей стратегии и отражает общие цели компании.

Например, так может выглядеть политика ценообразования с учетом стратегических целей, которые ставит перед собой розничное предприятие:

Стратегические цели компании	Политика ценообразования	Методы ценообразования
Увеличение текущей, сегодняшней прибыли	Обеспечить наибольшую торговую наценку. Главное – текущие показатели, долгосрочный период не	Снятие сливок, измерение эластичности спроса (с целью эффективности снижения или

	важен.	повышения цен).
Увеличение доли рынка, захват регионов	Низкие цены для привлечения максимального количества покупателей, но не ниже уровня покрытия издержек.	Конкурентное ценообразование: проникновение на рынок, демпинг
Максимальная дифференциация, предложение лучшего товара, качества и услуг	Высокая наценка, покрывающая издержки на достижение высокого уровня сервиса и качества товаров и услуг.	Издержки + прибыль или измерение покупательской ценности
Выживание, уход от конкурентных войн	Низкие цены, но не ниже себестоимости, что бы иметь возможность в будущем иметь плановую прибыль	Издержки: анализ безубыточности Конкурентное ценообразование: метод текущих цен или следование за лидером

### **Симптомы отсутствия в компании проработанной ценовой политики:**

- цены на товар меняются слишком часто по желанию категорийного менеджера или директора магазина под предлогом гибкости и «что б конкуренты не уследили» (так же, как и покупатели);
- система цен и скидок непонятна покупателям и персоналу в магазинах (Купи на сумму 300 рублей, получи купон, поменяй на талон, с двух талонов можно получить 3% бонуса на каждые 134 рубля, потраченные за период с сентября по январь, а бонус получить в феврале при покупке еще на сумму 500 рублей...). Продавцы с трудом могут объяснить покупателям, как же получить бонус и как следствие не заинтересованы в продажах;
- компания недостаточно прибыльная и окупает себя с трудом. Вроде и обороты приличные, а денег не хватает даже на закупку товара;
- категорийный менеджер или закупщик не имеет права устанавливать цены, а ценообразованием занимается старший товаровед, который не знает ничего о себестоимости товара, планах по развитию компании и о ценах конкурентов;
- ценообразованием занимается бухгалтерия, устанавливая единую торговую наценку «на все», без учета конкурентной среды и покупательского спроса;
- цены на один и тот же товар во всех магазинах сети разные и ставятся не на основе мониторинга ситуации, а на основе метода «а вдруг продастся?»;
- цены на один и тот же товар во всех магазинах сети одинаковые и ставятся без учета логистических издержек и конкурентной среды по принципу «так проще»;
- персонал в магазине имеет право сам определять размер скидки на товар по своему усмотрению, причем безо всяких оснований (почему дешевле продали? Так это глава управы приходил, ему всегда «по себестоимости» отдаем. Почему глава управы третий раз за неделю покупает по две упаковки колготок разных размеров? Не знаем, не спрашивали). Как следствие возможны злоупотребления на местах, но контролировать их некому;
- покупатели постоянно задают одни и те же вопросы: «А чего это у вас хлеб такой дорогой? А икра такая дешевая, тухлая что ли?» и при этом продажи хлеба и икры постоянно падают, но на эти вопросы никто не обращает внимания, считая их придирками покупателей.

то можно с уверенностью сказать, что ценовая политика в компании отсутствует. Это приводит к тому, что цены в магазине не оптимальны для покупателя – как следствие продажи падают или не растут, компания не дополучает потенциальную прибыль, работая только на оборот и не может развиваться, возможны злоупотребления среди персонала, так как никто не занимается контролем за отпускными ценами.

Для эффективной работы необходимо «**ПОЛОЖЕНИЕ О ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**». Оно должно включать в себя пункты:

- Основная стратегия компании в отношении ценообразования (например, придерживаться низких цен, но не ниже уровня покрытия издержек, за исключением товаров...)

- Кто отвечает за установление цен и в каких пределах (например, категорийные менеджеры по согласованию с финансовым директором)
- Общие принципы установления торговой наценки на предприятии и общей системы цен (например, цены устанавливаются после изучения конкурентной среды и с учетом покупательской способности)
- Валюта, являющаяся основой для расчета цен и порядок установления курса (расчет себестоимости происходит в ... у.е., розничные цены указываются в рублях по курсу пересчета..., корректировка курса происходит один раз в .... недели).
- Что входит в себестоимость товара и порядок расчета (себестоимость включает в себя ... наценку на логистические, таможенные расходы. Данные о стоимости перевозки предоставляются отделом логистики еженедельно ...)
- Политика установления цен согласно категориям товаров (например, товары уникальных категорий должны иметь максимальную торговую наценку, не менее 30%, но в соответствии с покупательским спросом)
- Порядок изменения цен на уже продающиеся товары (как часто меняются, ответственные лица). (например, цены могут меняться не чаще одного раза в месяц (квартал, неделю) по инициативе категорийного менеджера или директора магазина; порядок изменения цены такой-то),
- Установление цены на новые товары (кто устанавливает цены, с какими службами необходимо это согласовать)
- Политика скидок: в отношении новых товаров, продающихся товаров, товаров, выводимых из ассортимента, неликвидов (кто определяет скидку, например категорийный менеджер по согласованию с отделом маркетинга, каков порядок снижения цены на каждый вид товара – брак, неликвид, товар с избыточным запасом и т.п.)
- Контроль за отпускными ценами (кто осуществляет контроль, какими методами, как часто, какие последствия при нарушении ценовой политики наступают).
- Полномочия персонала в части предоставления точечных скидок (кто, при каких обстоятельствах и в какой степени может предоставлять скидки, кому, какие документы

#### **Оптимальное ценообразование отвечает на вопросы:**

- что входит в себестоимость товара
- каким должен быть уровень пороговой цены (минимальной), обеспечивающий безубыточность фирмы
- какова ситуация в отрасли и на нашем рынке по ценам на данный товар
- как влияет на объем продаж изменение цены и какую скидку можно предоставить покупателям
- повлияют ли на увеличение объема продаж доставка товара и другие дополнительные услуги
- какую цену мог бы заплатить за товар покупатель
- есть ли конкуренция и каков ее характер

#### **Использованная литература:**

1. Иванова Н.В. Учебное пособие «Ценообразование».: - М. н.д
2. Котлер Ф., Армстронг Г., Введение в маркетинг, 5-е изд.,- М.: Издательский дом «Вильямс», 2000
3. Томас Т. Нэгл, Стратегия и тактика ценообразования, 3-е изд. - Спб.: Питер, 2004
4. Цены и Ценообразование, под ред. В.Е. Есипова, 4-е изд.- Спб.: Питер, 2004