УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ

№ 2
2017

ЖУРНАЛ О ТОМ, КАК ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ

А ВЫ УЖЕ КУПИЛИ БИЛЕТ НА КОНФЕРЕНЦИЮ «ПРОДАЖИ-2017»?

НАТАЛЬЯ ТЮЛЬКОВА,

ЭКСПЕРТ ПО МАРКЕТИНГУ ТОВАРОВ И УСЛУГ В B2C И B2B:

«КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ЦЕНУ НА ПРОДУКТ ПЕРЕД ЕГО ВЫХОДОМ НА РЫНОК?»

16+

www.sellings.ru

Издательский дом «Имидж-Медиа»

Главный редактор:
Тимур Асланов
aslanov@image-media.ru

Выпускающий редактор:
Татьяна Викторова
editor.sellings@gmail.com

Отдел рекламы:
reklama@image-media.ru

Менеджер по выставочной деятельности:
Ирина Тарасова
event@image-media.ru

Отдел доставки:
Руководитель
Надежда Вяльдина
dostavka@reklamodatel.ru

Экономико-правовое обеспечение:
Наталья Культина

Верстка:
Максим Голубцов

Корректор:
Марина Саулина

Адрес редакции:
127018, г. Москва, ул. Полковая, дом 3, стр. 6, каб. 305
Тел.: (495) 540-52-76

Подписные индексы:
84257 по каталогу «Роспечать»,
12644 по каталогу «Почта России»,
10593 по каталогу «Пресса России»,
84257 по каталогу «Урал-Пресс»

В случае возникновения проблем с доставкой издания просьба немедленно сообщать на e-mail: dostavka@image-media.ru или по телефону (495) 540-52-76

Формат 210x283.
Подписано в печать 20.01.2017 г.
Отпечатано в ООО «БЕАН».
Тираж 5 000 экз.
Распространяется только по подписке.

Территория распространения:
Российская Федерация, Украина, Белоруссия, Казахстан, страны Балтии

ИМИДЖ·МЕДИА
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ
ЖУРНАЛ О ТОМ, КАК ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ

Цена часто является краеугольным камнем для выбора того или иного продукта потребителем. Следовательно, вопрос ценообразования очень важен для достижения успеха компанией. Каким же образом определить цену на продукт перед его выходом на рынок? Каковы риски в определении цены и как их минимизировать? Для всех ли клиентов цена должна быть одинаковой? На эти и другие вопросы ценообразования сегодня даст ответы наш новый автор эксперт по маркетингу товаров и услуг Наталья Тюлькова.

А также в этом номере мы поговорим на такие темы, как текучка кадров в отделе продаж, построение эффективной команды отдела сбыта, мотивация менеджеров по продажам на поиск новых клиентов и т. д.

За что платить продажнику? Каковы плюсы и минусы внешнего и внутреннего обучения персонала продаж? Какие факторы сдерживают продажи в компании? Как оценить эффективность существующей системы мотивации сотрудников отдела сбыта? На страницах сегодняшнего номера вы найдете ответы на все эти вопросы, а значит, сможете внести важные коррективы в работу отдела продаж вашей компании и достичь лучших результатов в самом скором времени.

Успешных продаж!

ТИМУР АСЛАНОВ,
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Уважаемые читатели нашего журнала, руководители отделов продаж и сбытовых подразделений! Если вы хотите поделиться своим опытом по тем или иным вопросам, связанным с управлением сбытом, стать одним из экспертов нашего журнала, присылайте свои предложения, темы, комментарии, вопросы или статьи на адрес: editor.sellings@gmail.com.

Перепечатка материалов без письменного согласия и ссылки на «Управление сбытом» запрещена. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов. Все рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации. Ответственность за содержание рекламы несет рекламодатель.

Журнал зарегистрирован Министерством Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ № ФС-77-21714 от 07.10.2007 г.

Наталья Тюлькова ТЕМА НОМЕРА 6
КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ЦЕНУ НА ПРОДУКТ ПЕРЕД ЕГО ВЫХОДОМ НА РЫНОК

Александр Черников ТЕЗИСНО О ГЛАВНОМ 12
«ГОРЯЧАЯ» ПОРА ПРОДАЖ: КАК ИЗБЕЖАТЬ ВЫГОРАНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ?

Ирина Грибанова ТЕЗИСНО О ГЛАВНОМ 14
ЗА ЧТО ПЛАТИТЬ ПРОДАЖНИКУ?

Семён Лесков ПЕРСОНАЛ ПРОДАЖ 16
ЭФФЕКТИВНАЯ КОМАНДА ПРОДАЖ

Алексей Галицкий ПЕРСОНАЛ ПРОДАЖ 26
ТЕКУЧКА В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ – ВСЕГДА ЛИ ЭТО ПЛОХО?

Анна Канакова ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ 40
ВНУТРЕННЕЕ И ВНЕШНЕЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ: ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

Александр Федотов МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ 47
КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ

Алексей Галицкий МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ 58

МОТИВАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ НА ПОИСК НОВЫХ КЛИЕНТОВ

Роман Бирюков УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ 65

ФАКТОРЫ, СДЕРЖИВАЮЩИЕ ПРОДАЖИ. КАК ВЫЯВИТЬ И УСТРАНИТЬ?

Сергей Илюха УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ 70

ПЕРЕГОВОРЫ О КОНТРАКТЕ: КАК ПЕРЕЙТИ К ОБСУЖДЕНИЮ КОММЕРЧЕСКИХ УСЛОВИЙ*

Лариса Федорова УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ 75

КАК ОБЕСПЕЧИТЬ РОСТ ПРОДАЖ В «НЕСЕЗОН»

Татьяна Тимко ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ 79

КОНКУРЕНТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Алексей Колик ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ 88

О КОНКУРЕНТАХ НАДО ЗНАТЬ ВСЕ!

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ЦЕНУ НА ПРОДУКТ ПЕРЕД ЕГО ВЫХОДОМ НА РЫНОК

Наталья Тюлькова

Цена – это фактор, который напрямую влияет на прибыль компании. При этом ошибка в ценообразовании приведет либо к упущенной прибыли, либо к тому, что продукт вообще не попадет на рынок.

РИСКИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЦЕНЫ

Один из главных рисков неправильно определенной цены заключается в упущенной прибыли. Это значит, что для продукта была назначена слишком низкая цена, хотя он мог бы пользоваться хорошим спросом, если бы был более дорогим.

Еще один риск возникает, когда цена оказывается неоправданно высокой. В этом случае продукт будет долго стоять на полке, оставаясь без внимания потребителей. Когда такое происходит, компания устраивает распродажи, прибегает к скидкам, акциям и другим маркетинговым уловкам, стимулирующим покупательский спрос. Подобные промахи особенно нежелательны в отношении скоропортящихся продуктов, которые быстро приходят в негодность.

Ошибки в ценообразовании часто связаны с неудачным позиционированием продукта. Если продукт позиционируется как премиум или люкс, но продается по низкой цене, то покупатель либо будет сомневаться в его качестве, либо просто не заметит его на полке. Он будет искать его не там, где нужно, ориентируясь на свои ожидания, и это расхождение неизбежно приведет к отсутствию продаж.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ ОТ ЗАТРАТ

Существуют три вида определения стоимости продукта:

1) ценообразование от затрат;
2) ценообразование от конкурентов;
3) ценообразование от потребителей, то есть ориентированное на спрос.

Ценообразование от затрат учитывает постоянные и переменные расходы. Разумеется, акционеры, управляющие и прочие заинтересованные лица стремятся получить определенный доход, поэтому делают на товар наценку перед тем, как выпустить его на рынок. В данном случае плюсом можно считать то, что благодаря наценке каждый получает тот доход, на который рассчитывает.

Однако у этого вида выбора цены есть и минус: продукт рискует не вписаться в рынок. Цена может оказаться неинтересной ни потребителю, ни закупщику, который не меньше других участников рынка настроен на заработок. Таким образом, ценообразование от затрат – это вариант, который имеет больше всего шансов разочаровать владельца предприятия и лишить его прибыли.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ ОТ КОНКУРЕНТОВ

Выбор стоимости продукта, ориентированный на конкурентов, применяется довольно часто. Иногда его называют также «ценообразованием от полки». Компания оценивает продукты, которые в настоящий момент представлены конкурентами и находятся условно на той же полке в супермаркете. Необходимо исследовать стоимость всех товаров, обратить внимание на минимальные и максимальные значения и, опираясь на эту информацию, установить адекватную цену на свой продукт.

Такой подход применим как при расчете цены на новый продукт, так и при ценообразовании перемен,

НАТАЛЬЯ ТЮЛЬКОВА

Бизнес-консультант, эксперт по маркетингу товаров и услуг в B2C и B2B, мастер простых решений.

Более 20 лет в маркетинге, успешно реализовывала проекты в компаниях с объемом продаж свыше 200 млн. $ и штатом более 1000 человек. Разрабатывала и продвигала более 50-ти брендов.

например, если грядут какие-то подорожания на рынке (цена на нефть, акцизы, сырье, упаковка). Всем производителям в товарной категории придется повысить цены, и желательно с этим не ошибиться. Компания должна оценивать ситуацию на рынке и следить за действиями конкурентов. Подняли ли цену они?

Например, средняя цена на полке 100 рублей, поступила информация, что через неделю конкурент повысит цену на 10%. Мы делаем то же самое. Он повышает на 20% – мы поступаем аналогично. При таком подходе компания может просто скопировать действия конкурентов, и в этом случае она гарантированно не останется в одиночестве. Ошибаться – так всем вместе.

Либо мы хотим войти с продуктом в определенный магазин, тогда узнаем цену на продукцию конкурентов на полке данного магазина и, зная приблизительную наценку магазина, делаем расчет отпускной цены для закупщика. Это может быть ценообразование под конкретного сетевого клиента, под конкретный ресторан, под услугу, реализуемую в конкретном районе города (ценообразование в центре города и на окраине может сильно различаться).

Чем еще интересен метод ценообразования от полки? Если мы еще только задумались о производстве какого-то товара, мы понимаем, в какие ценовые границы мы должны попасть. И еще не имея собственных данных, например, по себестоимости товара, исходя из цены на полке, можно выдать задание отделу снабжения либо производству, чтобы они ориентировались на конкретный ценовой диапазон.

Другими словами, мы выстраиваем свое ценообразование в обратную сторону от цены на полке. При этом может оказаться, что продукт при существующей себестоимости и наценке не вписывается в нужную нам ценовую нишу. Например, из-за высоких затрат на оборудование или зарплат высококвалифицированным сотрудникам.

В этом случае мы осознаем, что придется экономить, – есть еще возможность изменить составляющие продукта (сырье, упаковку), чтобы вписаться в цену, интересную рынку. Возможно, оптимальным и наиболее выгодным решением станет перенос производства на чужое предприятие, что существенно сократит затраты. Или перенести сроки вывода продукта на рынок, до тех пор, пока решение по оптимизации себестоимости не будет найдено.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ ОТ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Третий вариант выбора цены – это ценообразование от потребителей. Он одинаково подходит и для уже существующих товаров, и для тех, которые мы только планируем производить. Цену на продукт могут назначить сами потребители, причем существует несколько способов сделать это.

Примеры подобных исследований: лестница цен, метод Ван Вестендорпа, полнопрофильный совместный анализ и другие. Тема исследований настолько обширна, что может стать основой для полноценной докторской диссертации, но я опишу несколько вариантов вкратце.

Например, можно задать конкретные ценовые диапазоны на продукт (лестницу цен). Это имеет смысл делать, если интересующий нас товар должен отличаться от основного. Мы не хотим, чтобы он вытеснял основной продукт, и потому определяем для него границы, например, +/–20% и +/–30% от цены существующего продукта. Метод сводится к последовательным оценкам желания купить товар на разных ценовых уровнях, что позволяет построить кривую спроса. Лестница цен является тестом, легким в реализации, но у него довольно низкое качество данных.

При использовании метода Ван Вестендорпа представителям целевой аудитории задаются следующие 4 вопроса:

- Как вы считаете, какая цена на этот продукт является настолько высокой, что вы не станете его покупать?
- Какая цена этого продукта кажется вам настолько низкой, что встает вопрос о его качестве?
- Какая минимальная цена этого продукта кажется вам высокой, но за которую его все-таки возможно купить?

СПОСОБЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕНЫ НА ОСНОВЕ КОНКУРЕНТОВ

Данный метод является наиболее простым и популярным, хотя и применим только к рынкам с сильной конкуренцией. Другими словами, если вы работаете на рынке, где абсолютно у всех компаний примерно одинаковые услуги и все они работают по одинаковым ценам, вам, в общем-то, не остается особого выбора.

Вы можете варьировать в 10% коридоре плюс/минус от среднего, но снижение не даст вам серьезного прироста новых клиентов, а при увеличении – вы потеряете значительную их часть.

Конечно, есть всякие факторы, которые влияют на размер этого коридора, например, лояльность, отличия продуктов (все равно идентичных быть не может), условия оплаты и доставки. Но все равно, здесь цену определяете не вы, а рынок. И чем более похожи у вас предложения – тем более близки ваши цены к ценам конкурентов.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕНЫ НА ОСНОВЕ РАСЧЕТА СЕБЕСТОИМОСТИ

Этот метод прост для восприятия и в то же время довольно сложен в практическом применении. С одной стороны, здесь все понятно – берем себестоимость и добавляем к ней желаемую прибыль (это может быть% от вложенного капитала, фиксированная сумма на каждый товар, суммарная прибыль на партию в целом, например).

Простой и понятный способ вызывает много вопросов, когда вы начинаете его использовать. Известно, что расходы бывают постоянными и переменными. И если вы выпускаете однородную продукцию или вообще только 1 вид товаров, то все понятно. Но что делать, если у вас несколько видов товаров с разными ресурсозатратами? Как распределять, например, зарплату юристов, бухгалтеров и другого персонала, который не оказывает прямого влияния на производство?

Делить пропорционально согласно долям затрат? Или в равной мере? А что если в разные периоды времени соотношение трудозатрат меняется? Следует ли пересматривать цены? И как рассматривать выработку товара? По его производству или по продажам? Как учитывать дебеторские задолженности для учета реально проданных товаров?

Если же мы будем говорить об услугах – то здесь еще сложнее высчитать себестоимость. Что можно посоветовать в данном случае? Брать среднюю сумму проданных товаров, и все постоянные издержки пропорционально делить между ними. Для расчета этой средней следует брать длительный период (желательно год), чтобы максимально избежать случайных колебаний.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОЙ ЦЕНЫ НА ОСНОВЕ СПРОСА

Этот метод знаком всем, кто хотя бы мимо проходил микроэкономики и экономики предприятия. Итак, что нужно понимать для освоения данного метода:

- *ваши расходы (издержки), они непостоянны, более того, непропорциональны. То есть если вам для производства 100 единиц продукции требуются затраты в размере 1000 рублей, то это совсем не означает, что для производства 500 потребуется 5000. Может быть, за счет эффекта масштаба расходы снизятся, и потребуется всего 3500. А может, и наоборот – вам придется нанимать новых рабочих и обеспечивать новые места, и расходы составят 6000. Именно для этого нужно строить график расходов в зависимости от количества производимой продукции;*
- *количество покупателей уменьшается по мере роста цены, причем это уменьшение идет непропорционально. Часто бывает так, что повышение цены на 5% снижает спрос всего на 1%. А повышение на 10% – снижает спрос на 50%.*

Исходя из знания этих показателей, вы и можете определить оптимальную цену.

Как это делать на практике? В первую очередь рассчитайте расходы, смоделируйте рост и постройте график ваших расходов при разном объеме выпуска.

Далее, вам нужно определить кривую спроса – как будут вести себя покупатели при изменении цены. Здесь, конечно, нужно брать данные по рынку, искать по статистике. Можно и самим экспериментировать, немного снижая и повышая цены и наблюдая за динамикой. Но нужно быть осторожным, чтобы не повредить текущим клиентам.

И уже соединив ваши расходы и потенциальные доходы, вы и определите оптимальную цену, а заодно и количество, которое сможете реально продать по данной цене.

По материалам www.marketnotes.ru

- За какую цену вы купили бы этот продукт, считая это весьма выгодной покупкой?

На пересечении мы получим точки безразличия, минимально приемлемой цены, максимально приемлемой и оптимальной цены, то есть получаем диапазон цен, который мы можем установить для продукта. Причем добавив всего 2 вопроса «Насколько вероятно, что вы купите продукт по цене... («недорогая» цена, названная респондентом)?» и «Насколько вероятно, что вы купите продукт по цене... («недешевая» цена, названная респондентом)?», можно вычислить вероятности покупки при разных значениях цены и построить кривую спроса. Мы получаем цену, при которой спрос максимален.

В магазине вступают в действие и конкуренты со своими ценовыми предложениями, поэтому если есть возможность провести значительно более дорогой полнопрофильный совместный анализ (сравнение продукта с товарами конкурентов), имеет смысл провести его. Тест сложнее в исполнении, реализуется, в основном, компьютерным способом, имеет очень высокую точность и высокую стоимость.

В условиях кризиса я бы рекомендовала остановиться именно на тесте Ван Вестендорпа, который просто проводится, дает хорошую точность и относительно недорог.

В отношении услуг применимы те же методы ценообразования, плюс есть еще один способ – метод экспертной оценки. Это вариант, когда собирается некое количество экспертов. Экспертами в данном случае могут быть как потребители данной услуги, так и наоборот, те люди, которые данную услугу продают. То есть можно собрать дилеров и опросить их, за сколько они готовы будут: а) продавать, б) покупать.

Опросив экспертов, мы получаем экспертную оценку на новый продукт/услугу либо на тот продукт, который будет видоизменен. Такая экспертная оценка полезна, если вам грозит повышение цены, например, очередной скачок евро, доллара и т. д. И мы пытаемся понять, имеет ли смысл закупать данный товар и привозить его в Россию.

Если товар или услуга не имеют аналогов, то перед тем, как назначать цену, необходимо провести качественное исследование. Нужно выяснить у потребителей, как они будут принимать решение о покупке данного товара, какие критерии для них наиболее важны.

Предположим, что для покупателей важно, где продается продукт. Если он относится к высокой ценовой нише, но стоит на полке в супермаркете или гипермаркете, то спрос на него будет низким, поскольку потребители заподозрят, что это ширпотреб. Таким образом, во время ценового тестирования потребителю нужно будет сообщить, где именно будет продаваться продукт, рядом с какими брендами или аналогичными товарами. Необходимо понять потребительское поведение, чтобы добиться успеха на рынке.

Либо, например, потребитель говорит, что при выборе данного продукта он ориентируется на вкус. Тогда во время ценового теста мы сообщаем, что продукт будет выводиться на рынок с помощью дегустаций, будут проводиться промоакции. Затем даем потребителю продегустировать продукт и задаем вопрос: «За какую цену вы купили бы данный продукт, если бы его предварительно попробовали?» В этом случае качественное исследование помогает сконцентрироваться на том, на что будут обращать внимание потребители при выводе услуги или товара на рынок.

Качественное исследование и предварительный опрос потребителей помогают учесть, на что люди будут обращать внимание при выводе на рынок услуги или товара.

Следует учитывать то, что в настоящее время мы живем в условиях кризиса, поэтому стоит проанализировать клиентов. Может оказаться, что на части наших клиентах мы зарабатываем мало, так как цены этой группе клиентов были назначены давно и не соответствуют реалиям рынка (такое встречается при большой клиентской базе). Если ценообразование не доработано, стоит провести переговоры и обсудить возможное повышение цен. Необходимо анализировать прибыльность отдельных клиентов, следить за рынком и смотреть, как меняется структура цен.

УЗНАВ О ТОМ, ЧТО КОНКУРЕНТЫ НАМЕРЕВАЮТСЯ ПОВЫСИТЬ ИЛИ СНИЗИТЬ ЦЕНЫ, НЕЛЬЗЯ ОСТАВЛЯТЬ ЭТУ ИНФОРМАЦИЮ БЕЗ АНАЛИЗА. НУЖНО ВЫЯСНИТЬ, ЧЕМ ВЫЗВАНО ТАКОЕ РЕШЕНИЕ.

Узнав о том, что конкуренты намереваются повысить или снизить цены, нельзя оставлять эту информацию без анализа. Нужно выяснить, чем вызвано такое решение. Может быть, конкуренты провели тестирование и обнаружили, что увеличение стоимости не приведет к снижению объема продаж. Если потребитель привык к повышению цен, то он морально готов заплатить на 15% больше, и ваши конкуренты воспользовались этим обстоятельством.

Нужно разбираться, почему на рынке происходят скачки цен – неважно, на товары интересующей нас категории или на другие. Резкие скачки цен в смежных категориях также не должны ускользать мимо нашего внимания. Повышение цен на масло влечет за собой соответствующий рост цен на заменители масла.

Не стоит забывать об анализе новых потребностей клиентов. Возможно, покупатель нуждается в доставке товара и считает, что услуги курьера должны быть бесплатными. Ваши конкуренты уже узнали об этой потребности и включили стоимость доставки в цену продукта. Оцените возможности и потребности клиента, чтобы всегда соответствовать его ожиданиям.

ОШИБКИ В ОПРЕДЕЛЕНИИ ЦЕНЫ

В своей практике мне приходилось сталкиваться со случаями неправильного определения цен, которое приводило к провалу. Встречается ситуация, когда на рынке удачно представлен продукт и руководство

ЦЕЛИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВЫЖИВАЕМОСТИ

Как правило, выживаемость связана с необходимостью обеспечить выполнение некоторых договорных обязательств даже в ущерб прибыльности — выплатить кредит, оплатить поставку критически важных материалов или просто остаться на плаву и избежать ситуации банкротства. В этом случае возникает потребность получить определенный объем денежных средств к назначенной дате (либо если получение всей требуемой суммы невозможно — получить к этой дате максимальную выручку).

МАКСИМИЗАЦИЯ ТЕКУЩЕЙ ПРИБЫЛИ

Максимизация текущей прибыли предполагает получение максимальной прибыли от продажи в каждый момент времени. Она может в отдельных случаях предполагать и максимизацию выручки. Так, при ликвидации товара к определенному сроку нет смысла завышать стоимость товара, добиваясь наибольшей прибыли, так как стоимость всего оставшегося товара можно считать равной нулю.

Максимальная текущая прибыль может достигаться в условиях ряда ограничений:

- *Ограничение на объем выпуска продукции (особенно актуальное в том случае, когда выпуск продукции только начинается и располагаемые производственные мощности недостаточны).*
- *Ограничение на срок хранения товарных запасов.*
- *Частично регулируемые государством цены.*
- *Ограничение на сроки торговли и т. д.*

ЗАВОЕВАНИЕ ЛИДЕРСТВА ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ ДОЛИ РЫНКА

В качестве целевого параметра задается определенная доля рынка. Если мы говорим об этой цели применительно к ценовой политике, то заданный объем продаж (а значит, и долю рынка) можно обеспечить (если вообще его можно обеспечить), снижая цену. При этом не только не будет достигнута максимальная текущая прибыль, но и вообще продажи могут быть убыточны.

Понятно, что данная цель не может являться подлинной целью предприятия. Таким образом, и завоевание лидерства на рынке является только средством, с помощью которого предприятие максимизирует иной показатель, важный с точки зрения долгосрочного стратегического положения предприятия. Таким показателем можно считать долгосрочную прибыль. Долгосрочная прибыль — суммарная разница между доходами и расходами в течение жизненного цикла продукта. Максимальная долгосрочная прибыль, как правило, наиболее соответствует стратегическим целям предприятия. Однако в условиях быстро меняющейся обстановки длительное планирование предприятиями зачастую не осуществляется. Для того чтобы оптимизировать долгосрочную прибыль, необходимо быть уверенным в некоторой экономической стабильности на протяжении промежутка времени, сравнимого с длительностью жизненного цикла продукта.

ЗАВОЕВАНИЕ ЛИДЕРСТВА ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ КАЧЕСТВА ТОВАРА

Котлер следующим образом определяет цель ценообразования в этом случае:

«Фирма может поставить себе целью добиться, чтобы ее товар был самым высококачественным из всех предлагаемых на рынке. Обычно это требует установления на него высокой цены, чтобы покрыть издержки на достижение высокого качества и проведение дорогостоящих НИОКР. Наглядным примером организации, стремящейся к завоеванию лидерства по показателям качества продукции, является шинная компания Michelin. Она постоянно придает своим шинам новые свойства, повышает их долговечность и берет за них высокую цену».

Рассмотрим приведенный пример более подробно. Допустим, существует некоторая цена, при которой достигается максимальная текущая прибыль. Предположим, что, исходя из поставленной цели (завоевание лидерства по показателям качества товара), Michelin назначит цену более высокую, чем цена, которая позволяет получить максимальную прибыль. Однако поскольку цена не равна цене максимальной прибыли, прибыль окажется ниже максимальной. На какие деньги Michelin в этом случае будет проводить свои дорогостоящие НИОКР?

Таким образом, можно перечислить следующие цели (или задачи) ценообразования:

- *получение максимальной выручки или определенной выручки к определенному сроку (то, что у Котлера названо обеспечением выживаемости). Причиной того, что фирма бывает вынуждена выбирать такую цель, является не количество конкурентов на рынке, а финансовое состояние самой фирмы;*
- *получение наибольшей текущей прибыли;*
- *получение наибольшей долгосрочной прибыли. Для управления долгосрочной прибылью требуется длительное планирование, которое предприятиями зачастую не осуществляется. Кроме того, как будет показано ниже, на многих стадиях жизненного цикла цена, обеспечивающая наибольшую долгосрочную прибыль, близка к той, при которой достигается наибольшая текущая прибыль.*

По материалам www.marketing.spb.ru

предприятия решает, что на нем можно дополнительно заработать. Поскольку есть гигантский спрос, можно повысить стоимость на 20%, и прибыль станет еще больше. Однако в реальности происходит падение продаж. К сожалению, после этого вернуть назад потребителя очень сложно, а порой и невозможно.

Пример: продавалось Советское шампанское, его выпускало несколько компаний, после чего обладатель товарного знака перевел производство напитка на другие предприятия. Затем он сменил дизайн и сразу же повысил стоимость на 25–30%. Объем продаж Советского шампанского уменьшился на 50%. Покупатель просто не нашел продукт на привычной полке – не узнал его ни по дизайну, ни по цене. После этого у продукта были изменения в дизайне и стоимости, но в результате прежний объем продаж был утерян навсегда.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ С УЧЕТОМ СЕРВИСА

Важно определять цену не только на продукт, но и на сервис, связанный с ним. Продвижение товара к конечному потребителю сопряжено со множеством дополнительных услуг и работ, которые обладают огромным потенциалом с точки зрения определения цены.

Разберем эту тему на конкретном примере. Допустим, мы продаем мебель в конкретном магазине на окраине города. Товар не пользуется спросом, продажи не идут, мы никак не можем привлечь потребителя. При этом цена оптимальна: она устраивает покупателей и включает в себя нужную нам наценку. Возможно, все дело в том, что не хватает важной составляющей – доставки покупателя до места продажи?

Чтобы решить эту проблему, достаточно, например, пустить по нужному маршруту специальный автобус, который будет 5 раз в день привозить покупателей прямо к дверям магазина. Транспортное расписание стоит указать на сайте, чтобы потребители могли сориентироваться и не тратить время попусту. Итак, мы закладываем в цену доставку потребителя до магазина и тем самым повышаем продажи, которые окупают наши расходы на автобус.

Потребитель оценивает продукт не как единицу, стоящую на полке, а как комбинацию продукта и сервиса, который к нему прилагается. Он сравнивает все затраты на получение товара, включая логистические, с его ценностью.

Не исключено, что для потребителя определяющим является именно удобство передвижения к точке продажи. Для него также могут быть важны сервисный ремонт, бесплатная установка, сертификаты на замену или любые другие дополнительные бонусы. Может оказаться, что наличие или отсутствие почти бесплатной для компании дополнительной услуги станет для клиента приоритетным критерием при выборе данного товара. Именно поэтому необходимо спрашивать потребителей о том, чем они руководствуются в процессе принятия решения о покупке.

Большинство компаний, которые хоть однажды провели ценовые исследования и поставили оптимальную цену на товар, а потом получили отклик покупателей, своих партнеров и дилеров в виде увеличенного объема продаж, переходят к постоянному ценовому тестированию. К хорошему привыкаешь быстро. Поэтому, получая прибыль и увеличивая спрос, предприниматель понимает, что да, это действует.

Резюмируя, подчеркну, что при запуске продукта на рынок нужно перестать ориентироваться лишь на свои собственные фильтры восприятия. Вместо этого выясните, как на этот товар или услугу смотрит потребитель. Может статься, что ваши представления кардинально отличаются от его видения. Вы уверены, что товар будет пользоваться невероятным спросом, а на деле получится совсем наоборот. Только тестирование и эксперименты позволят предугадать судьбу продукта. И нужно найти в себе мужество, чтобы провести эти исследования и прислушаться к полученным результатам.

ПРИ ЗАПУСКЕ ПРОДУКТА НА РЫНОК НУЖНО ПЕРЕСТАТЬ ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ ЛИШЬ НА СВОИ СОБСТВЕННЫЕ ФИЛЬТРЫ ВОСПРИЯТИЯ. ВМЕСТО ЭТОГО ВЫЯСНИТЕ, КАК НА ЭТОТ ТОВАР ИЛИ УСЛУГУ СМОТРИТ ПОТРЕБИТЕЛЬ.