

УДК 338.534

# Формирование ценовой стратегии предприятия

Рассматриваются ценообразующие факторы и эволюция подходов к выбору основной детерминанты цены. Представлен процесс разработки ценовой политики и стратегии на предприятии. Выделены направления оптимизации ценовой стратегии предприятия и принципы оценки ее эффективности.

**Ключевые слова:** цена; ценовая политика; ценовая стратегия; карта позиционирования; ценовая дискриминация; дифференциация цен.

The author considers pricing factors and presents evolving approaches to choosing main price determinants. He also provides a process for the development of pricing policies and strategies in the enterprise and allocates directions to optimize pricing strategies and principles for evaluating its effectiveness.

**Keywords:** price; price policy; price strategy; map positioning; price discrimination; price differentiation.



## **Лизовская Вероника Владимировна**

канд. экон. наук,  
ст. преподаватель кафедры  
корпоративных финансов  
и оценки бизнеса СПбГЭУ  
E-mail: Lizovskaya.vv@mail.ru

## Эволюция подходов к выбору основной детерминанты цены

Среди способов воздействия на рыночную ситуацию субъекта хозяйственной деятельности ценообразование является наиболее действенным рычагом, регулирующим получаемую прибыль, и в то же время индикатором того, что его товары пользуются спросом.

Эффективность решений по определению цены товара или услуги зависит в первую очередь от подхода к определению цены, основывающегося на установлении системы ценообразующих факторов, включающих свойства рынка (степень концентрации предприятий на рынке; барьеры выхода на рынок; емкость рынка; взаимоотношения игроков рынка; рыночная доля, имидж и репутация предприятия; чувствительность покупателей

к цене и уровню качества продукции) и внутренние показатели деятельности предприятия (использование ресурсов и производственных мощностей; доля себестоимости в цене; возможности по привлечению дополнительных средств и т. д.).

Подходы к выбору внутренних или внешних (рыночных) факторов в качестве основной детерминанты цены менялись с течением времени по мере развития рынка.

При применении затратного подхода к определению цены предприятие опиралось на свои внутренние условия. В этом случае ценовая политика предусматривала учет затрат и формирование на их основе цены. И хотя в процессе реализации продукции могли предоставляться различные скидки для стимулирования продаж, принцип формирования цены оставался неизменным.

Впоследствии ценовая политика начала строиться на поиске оптимального соотношения цены и качества продукции. В этом случае ценовая политика должна учитывать не только внутренние, но и внешние факторы при расчете верхних (по спросу) и нижних (по затратам) границ цены. При этом данное соотношение не всегда становится оптимальным благодаря снижению цены, т. е. конкурентоспособность продукции может быть обеспечена не за счет снижения издержек, а в результате продуманной системы мер, направленных на усиление ценовой чувствительности потенциальных покупателей.

На первое место выходит оценка полезности продукта и условий его потребления. Усиливаются позиции кастомизированного (от англ. *customer* — клиент, потребитель) ценообразования, т. е. происходит переход от маркетинговой ориентации на продукт к ориентации на клиента. В ценообразовании все больше учитывается субъективное восприятие продукта потребителем. В связи с этим большое значение приобретает создание «ценового имиджа» товара или услуги.

### Разработка ценовой политики и стратегии предприятия

Процесс разработки ценовой политики и стратегии предприятия предполагает осуществление следующих последовательных этапов:

- постановка задач и разработка целей ценообразования;
- поиск путей решения и альтернатив ценовой политики;
- согласование и обобщение ценовой информации;
- принятие решений по определению цены продукции, их реализация и контроль.

Процесс подготовки к выводу на рынок нового товара сопряжен со значительными затратами финансовых ресурсов, большим объемом финансовых расчетов, рыночных исследований и экономических прогнозов, направленных на разработку долгосрочных стратегических планов и анализ перспектив вывода товара на рынок.

При этом необходимо учитывать степень инновации предложения предприятия.

В зависимости от отрасли, уровня конкуренции и темпов научно-технического прогресса предприятие применяет одну из следующих стратегий: «снятие сливок», «последовательное снятие сливок», «проникновение», «низкие начальные цены».

При этом стратегия «снятия сливок» используется в случае, если у предприятия нет времени на пошаговую обработку рынка в связи с действиями конкурентов либо если у него нет необходимости обращать внимание на конкурентов (в связи с технологической сложностью товара, наличием лицензии и патента и т. д.). Товар будет в этом случае рассчитан на самых платежеспособных и ценящих новизну покупателей, а первоначальная цена будет установлена на относительно высоком уровне.

Эта стратегия дает возможность получить более высокую краткосрочную прибыль и быстро

окупить затраты на НИОКР, однако она не позволяет расширять производственные мощности.

Использование стратегии «последовательного снятия сливок», заключающейся в последовательном снижении цены по мере роста производства, возможно только при наличии высоких барьеров входа на рынок. Стратегия «проникновения» дает возможность более быстрого раскрытия рыночного потенциала благодаря низким ценам, однако для эффективного использования данной стратегии и использования возможности дальнейшего повышения цен необходимы широкий охват рынка и высокая степень распространения инновации.

Стратегия «проникновения» является менее рискованной в сравнении со стратегией «снятия сливок» в силу того, что низкая цена связана с меньшей вероятностью отказа покупателя от покупки, и она дает возможность достичь высоких объемов сбыта и повысить прибыль на единицу товара за счет объема продаж и снижения издержек. Эта стратегия применяется в случае частичных инноваций в области потребительских товаров и при радикальных инновациях.

### **Эффективность решений по определению цены товара или услуги зависит в первую очередь от подхода к определению цены, основывающегося на установлении системы ценообразующих факторов, включающих свойства рынка**

Как стратегия «последовательного снятия сливок», так и стратегия «проникновения» предполагают последовательное изменение изначально установленных цен.

Стратегия «низких начальных цен» мешает выходу на рынок конкурентов, что дает предприятию время для занятия лидирующего положения на рынке, так как оно успевает нарастить объемы производства (эффект кривой опыта). При этом необходимо учитывать, что применение данной стратегии может быть оправдано только при условии экономии на издержках производства за счет применения этой стратегии на значительной территории продажи товара в течение длительного времени.

В отношении новых товаров возможный выбор стратегии достаточно ограничен, в то время

как для уже существующих товаров варианты стратегических решений по ценам могут быть разнообразны. При этом предприятие должно использовать имеющиеся ресурсы для адаптации к меняющимся потребностям рынка и разработки оптимального на конкретной территории ценового предложения.

Подобные решения базируются на мониторинге рыночных цен предприятия и конкурентов, а также прочей рыночной информации (о товаре, потребительских предпочтениях, рыночных тенденциях ит.д.). Полезными инструментами в данном случае могут служить карты позиционирования, матрица *Бостон консалтинг групп* (матрица БКГ)<sup>1</sup>. Они способствуют принятию обоснованных решений, способствующих лучшей адаптации предложения товара к меняющимся со временем потребностям рынка.

Дифференцированный подход заключается в использовании не одной цены, а системы ценовых модификаций, которые различаются в зависимости от рыночных условий (различий в потребителях, товарах, местности), без учета различий в издержках. Таким образом, дифференцированный подход позволяет учитывать не только внутренние факторы (различия ассортимента, модификацию продукта), но и разницу во внешних условиях (географические различия в издержках и спросе, интенсивности спроса в разных сегментах рынка, по времени реализации продукта).

### Направления совершенствования ценовой стратегии предприятия и принципы оценки ее эффективности

Среди основных типов ценовых модификаций ценовой стратегии можно выделить дифференциацию по географическому принципу, посредством системы скидок для стимулирования продаж, а также ценовую дискриминацию и ступенчатое снижение цен по предлагаемому ассортименту продукции. Так, Ф. Котлер предлагает следующие возможные источники дифференциации цен [1]:

- 1) с учетом разновидностей покупателей;
- 2) с учетом вариантов товаров;

3) с учетом местонахождения;

4) с учетом времени (сезон, день недели, время суток).

Дифференцированное ценообразование привлекательно тем, что позволяет максимизировать число проданных единиц товара и точнее определить его истинную экономическую ценность для покупателей, что дает, в свою очередь, предприятию возможность точнее строить коммерческую политику. На практике дифференцированное ценообразование служит способом реализации ценовой дискриминации, которая помогает предприятию максимизировать прибыль.

Принято выделять три вида ценовой дискриминации: *совершенная ценовая дискриминация*, которая выражается в установлении на каждую единицу однородного товара индивидуальной цены, равной цене ее спроса; *ценовая дискриминация второго рода*, которая выражается в установлении разных цен на одни и те же товары и услуги разного качества; *ценовая дискриминация третьего рода*, заключающаяся в установлении разных цен для различных категорий покупателей на основе сегментации потребителей.

Стратегия ценовой дискриминации может применяться в следующих условиях:

- рынок должен поддаваться сегментированию, а полученные сегменты рынка должны отличаться друг от друга интенсивностью спроса;
- члены сегмента, в котором товар продается по более низкой цене, не должны иметь возможности перепродать его в сегменте, где предприятие предлагает его по более высокой цене;
- конкуренты не должны располагать возможностью продавать товар дешевле в сегменте, в котором предприятие предлагает его по высокой цене;
- издержки в связи с сегментированием и наблюдением за рынком не должны превышать суммы дополнительных поступлений, образующихся в результате ценовой дискриминации;
- установление дискриминационных цен не должно вызывать неприязни потребителей;
- применяемая предприятием конкретная форма ценовой дискриминации не должна быть противоправной.

Ценовая дискриминация находит свое отражение в стратегии ступенчатого ценообразования (ценовых линий), которое связано с продажей продукции, когда каждая цена отражает определенный уровень качества товара. Вместо продажи

<sup>1</sup> Карта позиционирования — это графическая схема, на которой представлены предпочтения потребителей в отношении различных марок одного и того же товара, чаще всего исходя из соотношения цена–качество. Матрица Бостон консалтинг групп — это инструмент стратегического анализа и планирования, используемый для анализа перспектив продуктов компании.

одной модели товара по одной цене предприятие предлагает несколько моделей товара разного качества, возможно, под разными торговыми марками и соответственно по разным ценам.

Обычно предприятие производит не отдельные продукты, а продуктовые линии. Ценовые линии создают преимущества для участников товародвижения. Они могут охватывать различные сегменты рынка, предлагать потребителям более дорогие модели в рамках диапазона цен, исключать конкурентов за счет использования всего диапазона цен, увеличивать общий объем реализации товаров. Потребители получают ассортимент товаров, из которого они могут выбирать, имея различные альтернативы по качеству товара.

В случае предложения двух и более продуктов по особой цене принято говорить о пакетном ценообразовании. Цена должна точно отражать преимущества использования пакета. При этом главное — как можно более четко определить ценность товара, а затем увязать ценовую стратегию с оценкой воспринимаемых преимуществ, которые дает пакет продуктов. Как показывает опыт многих предприятий, при активном применении пакетного ценообразования можно добиться увеличения прибыли на 20–30%.

Основными условиями для применения пакетного ценообразования являются:

- наличие наглядной и осязаемой для покупателя разницы в стоимости набора и суммы цен его элементов;
- товары, продаваемые в наборе, не должны быть взаимозаменяемыми;
- все компоненты набора должны пользоваться спросом, в набор не должны включаться заведомо ненужные, устаревшие товары.

Использование пакетного ценообразования предоставляет преимущества как потребителю продукции, так и продавцу. Для потребителя — это быстрота покупки, дополнительные бонусы в виде более низких цен. Для производителя — это экономия, получаемая от масштабов производства, и стимулирование покупателей к приобретению данного вида товара, результатом которого является рост числа лояльных потребителей и повышение стабильности предприятия на рынке.

Вопрос о географической дифференциации цен встает перед предприятием при принятии решения об установлении цен для потребителей различных регионов и внешнеторговом ценообразовании. Особое внимание предприятия уделяют

внешнеторговым ценам. Разрыв между внешними и внутренними ценами в среднем составляет 30%.

Дифференциация покупателей осуществляется благодаря использованию скидок, посредством грамотного использования которых можно не только поддерживать интерес к продукции со стороны торговых компаний и конечных потребителей, но и обеспечивать стабильность продаж. В результате использования всего набора скидок конечная цена товара или услуги может существенно отличаться от исходной — преysкуррантной.

Среди видов скидок выделяют скидки за объем, платеж наличными, сезонные, бонусные, специальные, дилерские, экспортные, прогрессивные, клубные, льготные и т. д.

Скидки применяются в зависимости от времени реализации товара, а именно сезона продаж, дня недели, времени суток.

***В зависимости от отрасли, уровня конкуренции и темпов научно-технического прогресса предприятие применяет одну из следующих стратегий: «снятие сливок», «последовательное снятие сливок», «проникновение», «низкие начальные цены»***

Для создания более эффективной системы скидок должны учитываться:

- структура канала товародвижения;
- наценки;
- условия оплаты товаров;
- сезонность продаж;
- структура цен внешнего рынка;
- ресурсы предприятия.

Нужно отметить, что наряду с преимуществами есть и возможные недостатки дифференцированного ценообразования:

- 1) частичная потеря руководством предприятия контроля над уровнем цен в силу того, что процесс согласования цены фактической поставки передается в руки продавцов и дилеров;
- 2) замедление процесса сбыта товаров из-за траты времени на процесс согласования цены;
- 3) возможность возникновения недовольства со стороны некоторых клиентов, если они узнают, что кто-то смог купить тот же товар дешевле;

4) опасность чрезмерно охотного предоставления скидок продавцами ради привлечения покупателей «любой ценой», особенно если объем продаж является основой систем премирования.

В связи с этим стратегия скидок должна быть формализована и базироваться на прогнозах продаж и рыночной ситуации, а также аналитике предыдущих периодов.

***Для оценки эффективности ценовой стратегии, да и в целом политики цен важна именно измеримость целей, которая характеризуется постановкой целей, выраженных в конкретных измеримых показателях, например в росте объемов продаж при использовании выбранной стратегии***

Ценовая стратегия не оправдывает первоначально возложенных на нее ожиданий в следующих случаях:

- цены на товар меняются слишком часто;
- ценовую политику сложно объяснить покупателям;
- участники каналов сбыта жалуются на малую долю прибыли;
- решения о ценах принимаются без получения достаточной информации о рынке;
- цена не соответствует целевому рынку;
- на большую долю товара делается скидка с цен либо цены снижаются в конце торгового сезона для ликвидации товарных запасов, превышающих запланированные объемы;
- большая доля покупателей чувствительна к цене, и конкурент привлекает их к себе скидками с цен на свои товары;
- предприятие сталкивается с проблемами, связанными с ценовым законодательством.

### **Оптимизация ценовой стратегии**

Подобные проблемы должны регулярно отслеживаться предприятиями в процессе реализации ценовой стратегии в целях ее совершенствования. При этом могут рассматриваться следующие направления оптимизации действующей ценовой политики предприятия:

1) дифференциация стратегии по группам продуктового портфеля, приведение цен в соответствие с воспринимаемой ценностью и позиционирование в наиболее емких сегментах рынка, где влияние конкурентов минимально;

2) более детальный анализ и принятие решения о возможном выводе из ассортимента предприятия наименее прибыльных позиций (или их заказ у подрядчиков);

3) оптимизация каскада фактической цены согласно особенностям восприятия цены покупателями;

4) совершенствование системы скидок, учитывающая сегментную структуру рынка и наценку на товар в канале товародвижения;

5) создание системы мер по поддержанию существующего уровня цен и контролю за ценами.

### **Выводы**

Оценка эффективности ценовой стратегии предприятия должна проводиться в зависимости от того, достигнуты ли цели, поставленные при выборе ценовой стратегии. Как известно, цели должны быть конкретны, измеримы, достижимы, реалистичны, определены во времени. Для оценки эффективности ценовой стратегии, да и в целом политики цен важна именно измеримость целей, которая характеризуется постановкой целей, выраженных в конкретных измеримых показателях, например в росте объемов продаж при использовании выбранной стратегии.

В рамках ценовой стратегии выбирается метод ценообразования, который оказывает влияние на результаты оценки эффективности используемой ценовой стратегии и является важным элементом политики цен предприятия.

### **Литература**

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс.: пер. с англ. М.: Вильямс, 2008. 656 с.
2. Tim J. Smith Pricing Strategy: Setting Price Levels, Managing Price Discounts and Establishing Price Structures. — South-Western Cengage Learning, USA. — 544.
3. Герасименко В. В. Управление ценовой политикой компании: учебник. М.: Эксмо, 2007. 688 с.
4. Маховикова Г. А. Ценообразование в торговом деле: теория и практика: учебник для бакалавров / Г. А. Маховикова, В. В. Лизовская. М.: Юрайт, 2014. 231 с.