СЕБЕСТОИМОСТЬ И ЦЕНА ПРОДУКЦИИ

ВЫ УЗНАЕТЕ

- **За счет чего можно снизить себестоимость продукции**
- **Чем руководствоваться при расчете стоимости работы, услуги, товара**
- **Как определить золотую середину торговой наценки**
- **Как оптимизировать цену продукции в условиях конкуренции**
- **Стоит ли повышать цены на продукт**

Себестоимость является одним из ключевых показателей, которому следует уделять особое внимание. Преимущественно от себестоимости отталкиваются при оценке финансовых результатов, на нее чаще всего направлены меры, способствующие росту прибыли. Это основа определения цен на продукцию, важнейший элемент управления деятельностью любой организации.

Наши эксперты рассказали, каких ошибок нельзя допускать при формировании себестоимости, как снизить себестоимость продукции, что влияет на конечную стоимость товара, чем руководствоваться, выбирая ценовую политику. Рекомендации и советы, основанные на практическом опыте, будут полезными каждому руководителю и владельцу бизнеса.

МОДЕЛЬ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ

Сергей Елисеев,
независимый директор, президент Союза независимых экспертов и интерим-менеджеров

За счет чего вы снижаете себестоимость продукции?

Ставить задачу снизить себестоимость — большая методическая ошибка. Тем более когда подразумевается полная себестоимость.

На самом деле нужно выделять постоянные и переменные затраты. Постоянные затраты следует безжалостно резать, а переменные, которые прямо связаны с производством единицы изделия, не резать, а очень аккуратно оптимизировать. И управлять другим параметром — маржинальным доходом, который представляет собой разницу между рыночной ценой и переменными затратами. Рыночная цена есть следствие качества и конкурентоспособности продукции.

Мы не должны заниматься лобовым снижением себестоимости и переменных затрат. **Выигрышное решение** — повысить маржинальность за счет коммерческих и производственных действий, улучшений. Это принципиально другой заход на проблему, чтобы получить более сложные и результативные решения.

Предприниматели и менеджеры часто упускают или недорабатывают с постоянными затратами — общеофисными, общепроизводственными, общехозяйственными. Это расходы, связанные с количеством руководителей и подчиненных, непроизводственного и вспомогательного персонала, долей постоянных (фиксированных) окладов и т. д.

Снижение себестоимости — ситуация цугцванга: каждый ход делает позицию хуже. Сама постановка вопроса, как снизить «косты», чтобы не потерять качество, подтверждает, что так и происходит. Это петля. Настоящий вопрос — не как работать в петле, а как в нее не попасть. Подход следующий.

Оцениваем рыночные цены, исходя из конкурентоспособности и качества продукта. Вычитаем переменные затраты и получаем маржинальный доход. Чтобы повысить маржинальность, есть разные решения.

Первый вариант. Как ни парадоксально, нужно увеличить переменные затраты, чтобы получить более ценный/качественный/конкурентоспособный продукт. Тогда за него заплатят больше. В итоге получим больше маржи.

Второй вариант. Есть виды продукции с разной маржинальностью и можно управлять ассортиментом: уменьшить низкомаржинальные продукты и увеличить более маржинальные. Так, совсем не касаясь затрат и себестоимости, увеличиваем нашу маржинальность и прибыль.

Третий вариант — самый неожиданный. Можно увеличить маржинальность, даже уменьшив объемы продаж за счет низкомаржинальных видов продукции.

Вместо того чтобы категорично резать «косты» (заниматься затратами нужно, но не в первую очередь), надо сконцентрироваться на росте и управлении маржинальным доходом. А снижение или повышение переменных затрат — это следствие того, как мы понимаем, что именно создает большую маржинальность.

Как определить золотую середину торговой наценки?

Обычно золотую середину торговой наценки определяют путем тактического ценообразования — через сравнение цены с конкурентами. Это лучше, чем ставить цену исходя из своих затрат. Ценообразование начинается с расчетов маржинальности и переменных затрат, а не цены и выручки, которую мы хотели бы получить.

Если, к примеру, средняя розничная цена (адекватная конкурентоспособности) составляет 100 руб., а переменные затраты — 60 руб., максимальная маржа будет 40 руб.

Базовая установка: маржу по всей цепочке (от производителей до розничного потребителя) делим пополам между производителями и всей сетью дистрибуции. Вот она, золотая середина. Сумма скидки (1/2 от маржи, 20 руб.), соответствующая наценке, предоставляется самому эффективному дистрибьютору. Остальным — меньше скидка, больше наценка.

Дальше — самое интересное. Если мы производим плохой товар с низкими конкурентными свойствами, то маржа будет небольшая, например 10 единиц. Мы их разделим пополам: 5 — себе, 5 — дистрибьютору.

Дистрибьютор скажет, что ему невыгодно работать с таким товаром, с такой наценкой. И не будет. Нам тоже невыгодно производить плохой товар с низкой маржой.

Дальше возможна развилка. Плохая, устаревшая, материалоемкая технология, морально устаревшее изделие (есть современные) и ничего невозможно сделать. Такой продукт не нужен ни нам, ни рынку.

Еще один пример. Производство промышленного инструмента, рынок B2B. Вся продукция дает маржинальность 40–50 %, а одна позиция — 9 %. Если поделить пополам, то дистрибуции нам остается только по 4,5 %.

Стали разбираться: производим хороший инструмент, материал качественный. Клиенты покупают инструмент активно и ориентируются на него.

Выяснилось, что розничную (максимальную) цену устанавливали по ближайшему конкуренту, который производил аналогичный продукт из худшей стали, с худшими характеристиками.

Тогда мы просто улучшили позиционирование товара: провели независимые исследования и подтвердили, что эксплуатационные свойства нашей продукции на 30 % лучше. Сделали маркировку — круповская сталь, сделали качественную упаковку с маркировкой. И подняли цену — всего на 10 %, но маржинальный доход при этом удвоился.

Золотая середина — делить сквозную маржу между производителем и дистрибьютором.

Что предпринять, если товар на рынке по цене выше, чем у конкурентов, но сложно опустить цену ниже исходя из затрат?

Это любимый вопрос. Работая в совете директоров или стратегическом комитете, я агитирую коллег: давайте не будем примитивно конкурировать ценой. Если товар имеет конкурентные преимущества и правильно спозиционирован для своего клиента, мы получим справедливую цену и премию к среднерыночной цене.

Тогда факт, что наша цена выше конкурентов, — это закономерно и правильно. Мы на этом зарабатываем. А снижать цены за счет потери прибыли любой сможет. Исключение составляет стратегия минимизации затрат клиента по Портеру.

Однако есть нюансы. **Иметь физически конкурентное преимущество недостаточно.** Оно должно быть понятно, востребовано и оплачено клиентом.

Конкурентное преимущество живет только применительно к определенной целевой аудитории, а не для всех, кто хочет купить аналогичный товар. Особые отличительные свойства (например, продвинутый дизайн), которые заложены в продукт, востребованы не всеми типами клиентов (кому-то нужна надежность независимо от дизайна).

Если продукт ничем не отличается ни для какой, даже узкой целевой аудитории, то есть нет конкурентных преимуществ, а нам просто хочется продавать его дороже конкурентов, то это тупиковая ситуация. Мы ее не рассматриваем.

Чем руководствоваться при расчете стоимости своего товара?

Первым делом нужно посмотреть сочетание свойств нашего товара по отношению к целевой аудитории и рынку. Оценить, какие свойства являются конкурентными преимуществами для нашей целевой аудитории. Когда мы это понимаем, то ставим цену, соответствующую добавленной ценности этих преимуществ для клиентов.

В чем заключается политика договорных цен? Многие мечтают закупиться по минимальной цене, а насколько это выгодно поставщику?

Чтобы политика договорных цен не превращалась в восточный базар, она должна быть подкреплена информацией, расчетами.

Если вы продаете сложные, составные продукты, цена на которые варьируется в зависимости от комплектации, спецификации, сроков исполнения, то в этих условиях использование механизма договорной цены может работать очень хорошо. Но при определенных условиях. Первое условие: необходимо знать свои переменные затраты. Второе условие: обсуждая и назначая договорную цену, нужно видеть, какая маржинальность получается.

Предположим, наши переменные затраты — 90 единиц, начальный уровень договорной цены — 100 единиц. Мы удачно договорились, не напрягая клиента, на цену в 105 единиц. То есть маржинальность поднялась на половину от первоначальной.

Другой сценарий, когда известна только цена. Цена — 105 рублей. Это всего 5 % от выручки. Мало, недостаточно высокая. Поднимаем цену выше, до 115 рублей. И… перегнули с переговорами. Клиент отказывается, если есть другая возможность, или вынужден покупать, но в следующий раз он уйдет.

Работа с договорной ценой будет эффективной при двух условиях: считать (видеть) маржинальность при каждом значении договорной цены; переговорщик своими доходами плотно завязан на эту маржинальность.

Выбирая ценовую политику, какими целями руководствоваться?

При выборе ценовой политики нужно руководствоваться типом выбранной стратегии. По Портеру есть два противоположных направления. Это стратегия минимизации затрат клиента и дифференциация, то есть создание существенных отличий для клиента. Совмещать их нельзя.

В первом случае может быть только один лидер по цене. Компания стремится дать самую низкую цену при стандартном наборе свойств.

В случае дифференциации другая политика ценообразования. Создать и позиционировать конкурентное преимущество к стандартному набору свойств, которое называют уникальным предложением или фишкой. Чем лучше, сильнее точка дифференциации, тем большую премию к цене можно добавить.

Модель ценообразования намного больше, чем назначение цены в прайс-листе, — это начальный уровень и слабая позиция. Слабее только назначение цены исходя из себестоимости, несмотря на рынок.

Модель ценообразования лежит в основе всей финансовой модели компании. Если у вас продуманное ценообразование, то будет продуманная и грамотная финансовая модель.

Какие ошибки допускают при формировании себестоимости и ценообразования?

Самая серьезная ошибка — использовать модель полной себестоимости, хотя и с ней можно жить на стабильном рынке. Когда все растет, есть большой запас по рентабельности и финансам, когда силен административный ресурс или доминирующее положение на рынке. Когда все хорошо и не нужно жестко конкурировать по цене, за продажи и прибыль. На реальном конкурентном рынке эта модель действует как отравленная пилюля или мина замедленного действия.

Нужно переходить на модель управления через маржинальный доход, что становится ядром финансовой модели. Ценообразование строится от типа стратегии, целевой аудитории, конкурентности продукта, и цена является способом достижения баланса, соответствия между ними, а не самостоятельным и великим правителем.

Типовая ошибка — примитивно снижать цену, резать «косты», а потом думать, как бы это не помешало качеству и прибыли.

Третья ошибка — делать одинаковые скидки на все товары в прайс-листе и стандартные скидки. Реальный пример: компания давала одинаковую максимальную скидку на все товары — 25 % от цены в прайсе. А в ассортименте и прайсе товары с разной маржинальностью.

Когда дистрибьютор берет много разных товаров, вроде ничего. Но оказалась, что одна компания брала только один вид товара, и со скидкой 25 % цена была ниже переменных затрат. Разумным будет давать разные скидки (и соответственно, цены) на товары с разной маржинальностью и делать несколько категорий прайс-листов.

Такая конструкция помогает стимулировать покупки, выводить на рынки определенные товары или получать большую маржу на товарах повышенного спроса. Это будет гибкое, эффективное, максимально прибыльное ценообразование.

ФАКТОРЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Виталий Горожанин,
начальник отдела производственного контроля ROCKWOOL Russia

Что влияет на конечную стоимость товара?

Что касается вопросов относительно себестоимости продукции, то мы можем говорить только о ценообразовании на этапе производства. Далее продукция компании поступает к дилерам, и на конечную стоимость мы уже не влияем.

У нас даже отсутствует понятие «рекомендованная розничная цена». Цены на продаваемый товар устанавливаются дилерами самостоятельно. Более того, в соответствии с п. 2 ст. 11 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» запрещены соглашения между хозяйствующими субъектами, если такие соглашения приводят или могут привести к установлению цены перепродажи товара.

В целом ценообразование складывается из многих факторов. Среди них и стоимость сырья, и логистика, и энергоресурсы, и инфляция по всем этим пунктам. Тем не менее качество для нас всегда в приоритете.

Любое снижение себестоимости не должно негативно влиять на высокие стандарты безопасности производства, качества продукции и цели устойчивого развития, которых придерживается наша компания.

Способы снижения себестоимости:

- поиск скрытого потенциала. Делается непрерывная аналитика результативности текущего процесса, планируются и реализуются конкретные мероприятия по улучшению;
- поиск и устранение узких мест на производственной линии. Это может быть конкретное место, которое тормозит весь производственный процесс;
- инвестиции в существующий производственный процесс — модернизация производственных мощностей;
- непрерывная работа с поставщиками сырьевых материалов и услуг, поиск альтернативных материалов (без негативного влияния на качество);
- внедрение системы ROPEX (системы бережливого производства) на всех наших заводах;
- поддержка и проработка любых инициатив, которые могут помочь в снижении себестоимости. У каждого работника есть техническая возможность предложить улучшение.

ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА: НА ВЫБОР

Дмитрий Лицентов,
директор по персоналу ТД «Галерея» (Москва)

Как снизить себестоимость продукции, услуг?

Когда мы говорим о возможностях снижения себестоимости без снижения качества продукции или услуг, то для продукта нужно смотреть расширенный вариант. Для услуг это в основном сокращение зарплатного фонда.

Можно снижать себестоимость, если товар или услуга подпадают под субсидирование. Правда, я не знаю успешных частных компаний, которые подлежали бы субсидированию.

При производстве продукта нужно стараться, чтобы наценка составляла не более $^{2}/_{3}$ от себестоимости.

Это справедливо и для услуг. В услугах стоимость заработной платы не должна составлять более 30 %.

Как оптимизировать цену продукции в условиях конкуренции?

Оптимизировать цену продукции в условиях конкуренции очень сложно, поскольку у всех стоит задача заработать деньги.

Сегодня мы можем рассмотреть на рынке Москвы такой пример, как компания «Петрович». Она только выходит на рынок.

Главная цель компании «Петрович» — завоевание рынка, а не зарабатывание денег. По этой причине конкурировать с компанией по ценам никак не получится. Нужны более качественные услуги при продаже продукта.

Если ваш товар на рынке по цене выше, чем у конкурентов, но вы не можете снизить цену, дайте лучшую услугу или продукт, комплексное предложение. Либо переходите на другой товар.

При расчете стоимости своей работы, услуг, товара нужно отталкиваться от себестоимости. Вы можете управлять наценкой.

Нельзя сделать из дешевой услуги что-то в другой категории. Как говорится, мы работаем либо качественно, либо недорого. Выбирайте любой параметр. Можно работать только над торговой наценкой.

Как вы оцениваете программы лояльности?

Программа лояльности, как правило, работает на розничной продаже. При оптовых продажах в больших компаниях она работает очень плохо. Либо это нужно называть откровенными взятками.

При оптовых закупках больше ориентируются на цену. Клиенты сразу уйдут к конкуренту, если он предложит лучшие условия. То есть как таковой программы лояльности в крупных компаниях нет. Она работает в мелкой рознице.

При выборе ценовой политики все зависит от того, что захватывает компания. Если вы выходите на рынок, то работаете в убыток, закладывая фундамент на будущее. Если ваша задача — повысить оборот, пользуйтесь другими методами и наценками. Если компания хочет зарабатывать деньги, это третий вопрос.

Многие мечтают закупиться по минимальной цене. Насколько это выгодно?

Очень хороший вопрос. Политика минимальных цен должна работать. Если вы делаете цены свободными, это ведет к демпингу. Демпинг никогда не приводил к росту компании.

Если производитель не следит за своими отпускными ценами, он становится не интересен дилерам. Если он не интересен дилерам, то есть у них нет заработка, компания разорится. Дилеры просто перестанут делать у нее закупки и станут сотрудничать с компаниями с нормальной ценовой политикой.

Это хорошо видно на примере продажи стройматериалов или электроинструмента. Например, в электроинструменте есть хорошие бренды, но они занимают очень маленькую долю рынка только потому, что наценка на их продажи дилерами и субдилерами очень низкая — около 2–3 %. Им просто неинтересно заниматься такими позициями.

Я считаю, что работать в убыток не нужно даже при захвате новых рынков.

ЛУЧШАЯ ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ ДЛЯ НЕБОЛЬШИХ КОМПАНИЙ

Роман Насонов,
руководитель отдела продаж Begain Group

Ваше отношение к программам лояльности?

Программы лояльности — причина гибели многих проектов, особенно небольших. Когда их запускают, то думают только о том, как привлечь клиентов, и не просчитывают, как предлагаемые скидки отразятся на работе магазина или компании.

Часто бывает так, что по скидочным картам товар приходится продавать ниже цены закупки, потому что не просчитали и не заложили в цену эту скидку. А если и заложили, то не провели индексацию цен, когда закупочные цены поднялись.

Вот так, по рублю, по капле из бизнеса вытекли деньги, упали обороты, поставщики обрезали скидки, так как уменьшился объем, и через два-три года незаметно бизнес умер...

Печально? Конечно. А ведь можно было иначе.

Для небольших компаний лучшая программа лояльности — это вложения в обучение продавцов, которые будут работать с клиентами так, чтобы они всегда приходили именно к вам, и не за скидкой, а потому, что им здесь приятно и радостно. Люди готовы платить деньги за удовольствие, а бонусом получать нужные товары. Это выглядит странно, но это так и есть.

Пример — цветочный магазин. В обычном магазине милые продавцы вас обольют патокой и будут всячески хвалить ваш выбор, даже если он неудачный. Их главная цель — продать хоть что-то, они не смотрят на перспективу. А зря.

Опишу реальный случай в цветочном магазине, свидетелями которого были я и мой коллега. Мы как раз работали с этим магазином по повышению качества продаж. В магазин пришел мужчина и долго стоял, рассматривая цветы. И вот продавец-флорист, вооруженная нашими методами, подошла к мужчине и начала спрашивать не о том, какие цветы он хочет купить, а кому он их выбирает. Оказалось, и жене, и дочери. Он склоняется купить два одинаковых букета в красных коробках ценой по тысяче рублей каждая.

Флорист предложила помочь с выбором и стала расспрашивать, какую одежду и какие цвета любят его женщины, что им нравится и т. д. Основываясь на своем опыте и полученной от клиента информации, она собрала два букета по цене в два раза выше той, которую планировал потратить покупатель.

В процессе сборки букетов продавец-флорист подробно рассказывала, почему подобрала именно эти цветы.

Впоследствии мы выяснили: используя данный метод среди прочих, магазин поднял долю постоянных клиентов больше чем в два раза. То есть увеличился срок жизни клиента, а это и есть основная цель программы лояльности.

Так что использовать карточки скидок не есть панацея для привлечения клиентов. Это можно сделать намного легче, не теряя, а увеличивая прибыль.

АГРЕССИВНЫЕ ПРОДАЖИ УХОДЯТ В ПРОШЛОЕ. ГЛАВНОЕ ОРУЖИЕ В БИЗНЕСЕ — КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

Татьяна Рожкова,
генеральный директор ООО «Тайм консалтинг», эксперт в области финансового и инвестиционного консалтинга, бизнес-наставник

Что вы будете предпринимать, если ваш товар на рынке по цене выше конкурентов? Как станете завоевывать своих клиентов?

Когда речь идет о ценовой политике и владелец бизнеса понимает, что при росте цены целевая аудитория откажется приобретать его продукцию, поскольку ее потребительская корзина рассчитана именно на такую цену (плюс–минус 10 % и ни рубля больше), ему приходится делать сложный выбор. Не повышать цену и сохранить своего лояльного покупателя или повысить цену, чтобы не уйти в глубокий минус? Выход здесь есть.

Ищите возможность оптимизировать производство, сэкономить на трудовом ресурсе. Ищите на рынке более дешевые, но качественные аналоги материалов.

Нужно пересмотреть свои постоянные затраты: маркетинг, фонд оплаты труда АУП, расходы на аренду, налоговые платежи и другие. Как правило, более 20 % экономии можно найти именно в постоянных затратах.

Как определить золотую середину торговой наценки?

Золотую середину торговой наценки всегда можно найти, если смотреть на свой бизнес с холодным расчетом и здравым смыслом, провести качественное маркетинговое исследование, четко определиться с целевой аудиторией, четко следовать намеченному плану.

При поиске той самой середины на помощь приходит экономический анализ рынка и производства. Финансовые отчеты вместе с маркетинговыми исследованиями позволят определить оптимальную ценовую политику и наценку на товар.

Как вы оптимизируете цену продукции в условиях конкуренции?

В условиях растущей конкуренции не нужно идти по пути снижения цены, поскольку это прямой путь к банкротству бизнеса. Необходимо уделять особое внимание качеству обслуживания и клиентоориентированности.

Агрессивные продажи уходят в прошлое, на смену им идут экспертные продажи. Особенно это касается бизнеса сегмента B2C, в котором вероятность успеха и поражения зависит от работы продавца на месте. Именно поэтому многие сети стараются уйти от услуг консультантов, заменить людей на навигаторы, информаторы, мобильные предложения и прочие электронные системы, способные заменить труд человека.

Если у вас магазин в торговом центре или консалтинговая компания, клиенты которой предпочитают живое общение, то в таком бизнесе сделать это не всегда возможно. Здесь нужно тщательно подбирать персонал, проводить ротацию, обучение, стажировки, тренинги, нанимать тайных покупателей. Другими словами, нужно делать то, что будет направлено на клиентоориентированность.

Чтобы завоевывать своих клиентов и держаться на рынке, делайте акцент на клиентоориентированности. Важно сделать инвентаризацию всех затрат, по максимуму оптимизировать все бизнес-процессы.

Эра покупателя как потребителя давно закончилась. У тех, кто до сих пор этого не заметил, бизнес рано или поздно умрет. Политика агрессивного маркетинга и демпинга цен не работает.

Клиентов можно завоевать, предвосхищая их ожидания от приобретения. У вас всегда должно быть предложение, которое немного больше того, что ожидает клиент.

Скидки — слово табуированное. Есть слова «бонусы», «комплименты». Клиентоориентированность — главное оружие в бизнесе.

Будьте всегда честны перед собой и перед своим потребителем, не завышайте ожидания от продаж.

Какими критериями нужно руководствоваться при расчете стоимости своей работы, услуги, товара?

В данном случае в первую очередь вам необходимо определиться со своей целевой аудиторией. Второй важный критерий — чистая прибыль, которую вы планируете заработать.

Третий критерий — затраты, постоянные и переменные, которые лежат между выручкой и чистой прибылью.

Если вы занимаетесь предпринимательством не первый год, то должны хорошо знать все его подводные камни, например сезонность и срок жизни товара. Так, в торговле одеждой есть оба нюанса: модные тенденции, распродажи, коллекции обновляются минимум четыре раза в год.

Все указанные параметры с высокой долей вероятности можно просчитать и определить среднюю торговую наценку по итогам периода. Это даст возможность внезапно не уйти в глубокий минус в своем бизнесе.

Чем вы привлекаете своего клиента? Используете ли программу лояльности? Можно ли программой лояльности разорить бизнес?

Говоря о программах лояльности, важно определиться, что мы понимаем под термином «лояльность». Для одних это скидки, для других — бонусы, для кого-то — клиентоориентированность.

Если заглянуть в Википедию, то программа лояльности — это комплекс маркетинговых мероприятий для развития повторных продаж существующим клиентам в будущем, продажи им дополнительных товаров и услуг, продвижения корпоративных идей и ценностей, других видов потенциально прибыльного поведения.

Я за программу лояльности, но и здесь нужна золотая середина: не разорить бизнес помогут границы маркетингового бюджета и грамотная ценовая политика.

В чем заключается политика договорных цен? Многие мечтают закупиться по минимальной цене. Насколько это выгодно поставщику и как сказывается на качестве продукта и услуг?

Договорная цена — это цена, на которую договорились обе стороны. Из этого следует, что каждой из сторон договора она выгодна.

На практике довольно часто заключается контракт, заведомо убыточный для одной из сторон, например для поставщика. Однако в перспективе данное сотрудничество предполагает стать выгодным, поэтому поставщик умышленно идет на понижение стоимости и просто включает этот расход на маркетинг или представительские расходы.

На качестве услуг это никак не должно сказаться. Каждая из сторон берет ответственность за предмет и цену договора.

Если цена на товар значительно ниже рынка, то стоит задуматься, за счет чего это стало возможным? Если за счет качества продукта или услуги (а такое тоже имеет место быть), то это риск, который должен быть оправдан.

Главная цель любой предпринимательской деятельности — получить прибыль. Если говорить о захвате нового места, то здесь важно взвесить свои силы и правильно все рассчитать. Намного эффективнее строить бизнес в уже сложившейся конкурентной среде. Просто нужно найти на рынке свою нишу. То же самое насчет имиджа.

Я бы больше внимания уделила не имиджу, а деловой репутации на рынке. Однако все опять-таки зависит от продукта или услуги. Иногда и эпатаж — это сам продукт.

Чем руководствоваться при выборе ценовой политики?

Цена на ваши услуги или товар не должна быть завышена, но и заниженной точно быть не должна. Цена должна быть средняя по рынку. **Сильные стороны любого бизнеса:** клиентоориентированность, четкое понимание своей целевой аудитории, оптимальный перечень затрат (переменных и постоянных), гарантированные поставщики, деловая репутация.

КАК СДЕЛАТЬ НАЦЕНКУ НА ТОВАР ПРАВИЛЬНО?

Анна Вовк,
генеральный директор ООО «Национальная дистрибьюция»

За счет чего вы снижаете себестоимость продукции?

Себестоимость продукции при производстве можно снизить за счет экономии на масштабе. Это касается упаковочных решений, логистики. Можно брать более низкую квалифицированную рабочую силу на какие-то простые операции плюс автоматизация. И решающий фактор — сырье.

Как определить золотую середину торговой наценки?

Торговая наценка формируется в зависимости от того, в каком канале это происходит. Если мы говорим о производителе, это одна история, если о крупном бизнесе — другая. И отдельно — если речь о магазинах и розничной полке.

Производитель как минимум покрывает свои издержки, вкладывает некий амортизационный коэффициент полезного действия на восстановление своих средств производства и некий коэффициент на реновации, потому что сейчас это активно развивается и нужно быть в рынке.

Также вложения идут на маркетинг и ожидаемую норму прибыльности, чтобы вернуть вложенный капитал.

Сегодня не принято планировать на очень долгий срок. Вложения планируют буквально на 5–7 лет.

Частные инвесторы с большим удовольствием смотрят на проекты с горизонтом планирования в два-три года, в которых есть возможность входа и выхода для инвесторов. Поэтому у производителей сейчас достаточно жесткие условия. Их прибыльность и рентабельность должны быть достойными.

Что касается торговых компаний, здесь немного другая история. Торговые компании могут иметь в своем арсенале логистические комплексы. В основной своей массе это аренда. То есть покрываются издержки, оплачивается сервисная составляющая отдела продаж, которая занимается привлечением или обслуживанием клиентов, и норма прибыли.

В торговом бизнесе все зависит от отрасли, но в среднем рентабельность сейчас не самая высокая. Хотя и выше, чем просто вложение денег в банк. Торговля на сегодняшний день — это 20–25 % годовых. Если больше, то это уже достаточно неплохой доходный бизнес. Вложения возвращаются за 5–7 лет.

Если мы говорим о ритейле, то там совсем другая история: наценка формируется в зависимости от рыночных условий, поскольку продают всегда комплексное предложение, то есть ассортимент.

Причем для разных категорий покупателей наценка разная. Она, естественно, покрывает не только издержки, но и дополнительную маржу на вложение. Зачастую это банковские кредиты, поэтому закладываются покрытия кредитной составляющей и некий процент на маркетинг, потому что нужно продвижение как самой сети, так и определенных продуктов.

Как вы оптимизируете цену продукции в условиях конкуренции?

Оптимизировать цену продукции в условиях конкуренции можно двумя путями: оптимизировать расходы и договариваться с цепочкой поставок. Договариваться с крупнооптовым, среднеоптовым логистическим звеном о том, чтобы была оптимальная форма прибыльности для рекомендованной цены полочного пространства, потому что в конечном итоге в этом все заинтересованы.

Если продукт доступен для своей целевой аудитории, то есть соотношение цена-качество адекватные, он конкурентоспособен по этой цене, его будут покупать. Если же он перейдет рамки допустимого, то уже не будет интересен и товарный поток по всей цепочке снизится.

Однако здесь нужно смотреть соотношение общей маржинальности по проекту, по бизнесу, по продукции и цену на единицу (приемлемая ли цена на полочном пространстве одного конкретного продукта, может себе его позволить покупатель или нет).

Возьмем для примера сливочное масло. Оно может быть по 500 и 1000 руб. за кг, но его килограммом никто не покупает, покупают пачками. Если мы говорим о полочном пространстве, то пачка весом 120–140 граммов будет стоить доступных денег, то есть будет разовая покупка в пределах 100 руб.

Если мы говорим о большой пачке, это будет уже другой сегмент покупателей. Например, по 250 граммов, по полкилограмма масло покупают те, кто редко совершает покупки и экономит. Поэтому все зависит от того, какая цена на конечную упаковку продукта и какая заинтересованность всей цепочки поставки, чтобы цена оптовика или производителя в 450 руб. не превратилась по пути в 1000 руб.

СТОИТ ЛИ ПОВЫШАТЬ ЦЕНЫ НА ПРОДУКТ?

Галина Духовная,
автор методики по созданию удаленного отдела привлечения клиентов в социальных сетях, руководитель департамента привлечения клиентов в ГК «Дзотов Партнерс» (Москва)

Пока конкуренты пытаются снизить себестоимость продукта и демпинговать благодаря этому на рынке, стоит задуматься о повышении цены на свой продукт. Да, именно о повышении.

Есть три основные причины, почему стоит об этом задуматься.

1. **Уверенность клиента в продукте формирует высокая цена.**

От покупки дешевого товара клиент, как правило, не ждет сверхэффекта и уже заранее понимает, что может быть не удовлетворен его качеством. Если клиент будет знать, что есть реально качественный продукт, от которого можно получить стопроцентное удовольствие, он выберет именно его. Отличным примером является огромный спрос на продукцию компании Apple.

2. **Высокая цена дает компании шанс развития.**

Если продукт покупают по цене выше, чем у вас есть сейчас, вам предоставляется возможность заложить эти деньги в развитие компании. Можно нанять более квалифицированных сотрудников, купить новую технику для работы, вложить полученные средства в качественное улучшение продукта.

3. **Высокая цена дает шанс партнерского развития.**

Увеличить цену можно, обрастая партнерскими связями. Вы можете дать больше своему клиенту без затраты усилий на создание дополнительного продукта. Практический пример: ресторан дарит своим клиентам сертификаты в салон красоты стоимостью 1000 рублей, если сумма заказа составила 3000 рублей и выше.

Таким образом ресторан мотивирует своих клиентов заказать на более высокий чек, а салон красоты получает новых клиентов.

НАЦЕНКА И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКЕ

М. Мукенов,
руководитель и основатель логистической компании KLARIN

Грузоперевозки, логистика — достаточно конкурентный рынок. На перевозках LTL/FTL наценка от 8 % для перевозок с чеком от 40 тыс. руб. и до 60 % на перевозки с чеком от 1000 руб. Моя задача как одного из собственников — минимизировать расходы. Как мы это делаем?

Увеличить стоимость услуги в нынешних условиях жесткой конкуренции очень сложно. Мы как экспедиторы (не собственники авто) конкурируем с двумя типами коллег-конкурентов:

- собственники авто с небольшим парком от 1 до 20 единиц техники;
- крупные компании сборных LTL-перевозок типа «Деловых Линий», ПЭКа и др.

С перевозчиками — собственниками парков авто от 20 единиц мы практически никак не конкурируем. Таким компаниям интересны клиенты-грузовладельцы с большим количеством ежедневных грузов. Причем тарифы таких достаточно крупных перевозчиков выше рынка на 15–20 %. Объясняется это тем, что крупным клиентам-грузовладельцам очень важно иметь пул надежных партнеров, и они готовы за это переплачивать.

В компаниях, где есть большой штат профессиональных логистов, готовы работать и с компаниями нашего разряда, чтобы было дешевле, и с крупными перевозчиками, когда перевезти груз задешево уже не получается.

Что касается городских перевозок, перевозок из Европы и СНГ, ответственного хранения, мы стараемся не работать ниже рынка — доносим до клиентов ценность нашего опыта, где провалов не было.

Больше всего мне как одному из собственников нравится находить такие направления грузоперевозок, где небольшая конкуренция или ее нет совсем.

Пример — развозы продукции в паллетах с температурным режимом по городам Самара, Уфа и в соседние регионы. А также организация сборных грузов по региону. В регионе Башкирия много крупных городов помимо Уфы, и мы первые, кто организовал перевозки сборных грузов в города Стерлитамак, Ишимбай, Кумертау, Мелеуз, Белорецк, Туймазы, Октябрьский, Белебей, Нефтекамск и Бирск. Эта услуга краевой доставки пользуется спросом, так как она недорогая и ежедневная.

Что касается наценки, то мы имеем вилку цен: сверху тарифы конкурентов, снизу наша себестоимость — тарифы перевозчиков. Вне зависимости от тарифов сверху мы всегда стараемся уменьшить нашу себестоимость за счет увеличения наработанной базы перевозчиков.

Нарабатывать базу перевозчиков очень сложно, на это уходят годы, но в этом есть смысл. Сейчас логисты нашей компании работают в ручном режиме, их труд мало автоматизирован. Мы решаем вопрос об упрощении работы логистов с помощью программы перевозок, маршрутизации, СМС-сообщений, email-рассылок и прочего.

Задача сложная, но она того стоит: один логист сможет в день совершать от 10 до 20 перевозок. Это почти в два раза больше, чем сейчас. За счет этого сильно улучшатся показатели нашей юнит-экономики.

Хочу сказать и об оптимизации косвенных расходов. Через год мы планируем все важные, но повторяющиеся функции филиалов (функции бухгалтерии, финансов, отдела продаж и маркетинга) передать на аутсорсинг управляющей компании. Это сильно уменьшит баланс заработной платы филиалов.

КЛЮЧЕВЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОТ ЭКСПЕРТОВ

Ценообразование начинается с расчетов маржинальности и переменных затрат, а не цены и желаемой выручки.

Если ваш товар на рынке по цене выше, чем у конкурентов, но вы не можете снизить цену, дайте лучший продукт, комплексное предложение или переходите на другой товар.

Чтобы завоевать своих клиентов и держаться на рынке, делайте акцент на клиентоориентированности. Клиентоориентированность — главное оружие в бизнесе.