### Курсовая работа

**По курсу "Коммерческое ценообразование"**

**На тему "Формирование цены и ценовая стратегия фирмы"**

**План:**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение |  |
| 1. Влияние конкуренции на процесс обоснования цен.
 |  |
| 1. Ценовая стратегия фирмы как элемент ее маркетингового плана.
 |  |
| 1. Разработка ценовой политики в соответствии с выработанной стратегией ценообразования.
 |  |
| 1. Эффективное использование информационных потоков для реализации ценовой стратегии.
 |  |
| 1. Ценовые факторы выбора конкурентной стратегии.
 |  |
| Заключение. |  |
| Список литературы. |  |

# Введение

В последнее время практики всё чаще обращаются к проблемам потенциальных возможностей предприятия в конкурентной борьбе. В экономической науке разработан целый ряд вопросов посвященных этой проблеме.

В современных условиях одной из важных проблем развития конкуренции на рынке товаров и услуг, а также повышения их конкурентоспособности, является изучение факторов, влияющих на конкурентоспособность организации, выявление резервов и составление на их основе научно-обоснованных планов дальнейшего развития.

Уровень конкурентоспособности организации можно определить как относительную характеристику, отражающую положение фирмы по отношению к состоянию фирм-конкурентов, сформированную под воздействием количественных и качественных показателей её деятельности.

Прогноз конкурентоспособности является поисковым и заключа­ется в определении вероятного описания возможного состояния в бу­дущем. Известно, что в основе прогнозирования лежат аналогии, экст­раполяции и модели будущего состояния системы. Соответственно вы­деляются три различных способа разработки прогнозов - экспертная оценка специалистов, экстраполирование на основе изучения времен­ных рядов динамики и последующего набора аппроксимирующей функции и моделирования, содержащего совокупность приемов разра­ботки прогнозов в целом, и позволяющего получить большую объектив­ность.

Для объективной оценки уровня конкурентоспособности необходимо иметь информацию о значении влияющих на него факторов за ряд предыдущих промежутков времени, после чего можно дать более надлежащую оценку явления и определить направление его развития. Таким образом, в управлении конкурентоспособностью фирмы в услови­ях обострения конкуренции возникают задачи прогнозирования данно­го показателя на основе экономико-математического моделирования. А его корректировка на сложившуюся экономическую конъюнктуру даёт фирме реальную программу действий.

Обычно фирма вынуждена строить свою политику с уче­том существования конкурентов. И этот факт может довольно заметно модифицировать результаты, полученные на основе учета только полезности товара и затрат на его производство. Даже самые, казалось бы, очевидные шаги, если они предпри­нимаются без учета завтрашних ответных шагов конкурентов и покупателей, могут оказаться весьма неудачными.

Для российских предприятий настало время осваивать новые модели коммерческой политики, в частности политики ценообразования учиться выживать за счёт адаптации к меняющейся рыночной ситуации.

Объектом курсовой работы является фирма осуществляющая свою деятельность в условиях рыночного хозяйства. Предметом работы является ценовая политика фирмы .

Цель работы – показать значимость ценовой политики в рамках ценовой стратегии фирмы. В соответствии с целью планом определены задачи. Планом работы определены соответствующие задачи.

Теоретической основой работы являются современные труды отечественных и западных специалистов.

1. **Влияние конкуренции на процесс обоснования цен**

Если бы фирма на рынке действовала в одиночку (как это возможно в случае чистой монополии), то она одна имела бы дело со всей кривой рыночного спроса. И тогда ее ценовые решения могли бы строиться только на анализе чувствитель­ности покупателей к ценам и сопоставлении собственных затрат на производство товара с ценой, которую покупатель готов заплатить за товар с приданными ему фирмой свойствами. Та­кое иногда удается фирмам, которые производят абсолютно уникальные товары.

Первое стратегическое правило ценообразования может быть сформулировано следующим об­разом:

*Никогда не следует принимать ценовое решение лишь для привлечения еще одного покупателя или обеспечения немедленного роста продаж. Такое решение должно всегда подчиняться задаче обеспечения фирме возможности при­быльно вести дела в длительной перспективе.*

На практике ценовикам обычно очень трудно действовать в соответствии с приведенным выше правилом. Причина оче­видна: цены влияют на объемы продаж быстрее, чем все ос­тальные инструменты маркетинга. Поэтому при возникновении трудностей со сбытом у менеджеров всегда первым побужде­нием оказывается что-то поменять в ценах. И приучить их к тому, чтобы взвешивать отдаленные стратегические последствия сегодняшнего «пожарного» изменения цен, довольно трудно.

Между тем иного выхода нет, поскольку по своей природе коммерческое ценообразование — игра, полностью соответст­вующая определению этого термина современной теорией игр: деятельность, успех в которой зависит не только от индиви­дуальных усилий, но и от действий остальных заинтересованных лиц. И действительно, ни одна фирма не может однозначно предвидеть последствия своих ценовых решений. Эти послед­ствия будут формироваться также под влиянием реакции по­купателей и конкурентов.

Дело осложняется тем, что ценообразование — игра с от­рицательной суммой выигрыша, тогда как большинство менед­жеров обладают навыками игр с положительной суммой вы­игрыша.

Игры с положительной суммой выигрыша — те, где сам процесс соревнования (конкуренции) между игро­ками создает для них пользу. И чем дольше продолжается такая игра, тем (в общем случае) больше выигрыш для игроков. По­этому выгодной находит такую игру не только победитель, но и проигравший — в любом случае он что-то получил от игры и для себя. Такая модель лежит в основе спортивной и научной деятельности. Она также вполне адекватна для описания дея­тельности, связанной со сбытом товаров.

*Игра с положительной суммой выигрыша —* вид состяза­тельной деятельности, при которой само соревнование создает пользу для всех участников.

Для игр с отрицательной суммой выигрыша характерна иная логика. Здесь участие в игре влечет только затраты для игроков, но не гарантирует обязательного получения выгоды. К такому типу игр относятся войны, дуэли, трудовые конфликты и т. п. Здесь проигравший никогда не получает для себя никакой вы­годы. Более того, чем дольше продолжается такая игра, тем вероятнее, что даже победитель сочтет для себя в конце концов, что вступать в игру не стоило. Это вполне четко прослеживается и в сфере ценовой конкуренции: чем дольше она продолжается и чем более ожесточенный характер несет, тем сильнее под­рывает ценность для конкурирующих фирм того рынка, за ко­торый они борются.

*Игра с отрицательной суммой выигрыша* — вид состяза­тельной деятельности, при которой соревнование влечет за собой необходимость для всех участников нести за­траты, но даже победитель может получить выигрыш меньший, чем его затраты.

Ценовая конкуренция может превратиться в игру с положительной суммой выигрыша лишь при достаточно редко встре­чающихся условиях:

1) если спрос на данный товар высоко эластичен и снижение цен порождает резкое его увеличение;

2) если увеличение спроса ведет к такому росту продаж, что обеспечивающее его увеличение производства порождает эффект масштаба в размерах, позволяющих компенсировать первоначальное снижение прибыльности из-за снижения цены.

И потому ценовой конкуренции лучше избегать. Иными сло­вами, прежде чем вступить на путь ценовой конкуренции, необходимо отказаться от навыков спортивных состязаний и за­ставить себя посмотреть на предполагаемое сражение с позиций игрока, который обречен понести потери даже в случае победы. Для менеджеров и ценовиков полезнее не логика полевого ко­мандира и штабиста, а присущее дипломатам искусство ком­промисса. Иногда его формулируют как «умение побеждать в войнах, не вступая в них». Это вполне справедливо и как опре­деление основного принципа конкурентной ценовой политики фирмы, которая рассчитывает на длительное получение при­были на определенном рынке.

**2. Ценовая стратегия фирмы как элемент ее маркетингового плана**

Принимая решения в области ценообразования, менеджерам приходится постоянно делать выбор между вступлением в це­новую конкуренцию и маркетинговыми маневрами с целью обеспечения длительной прибыльности продаж. Для облегчения такого выбора полезно разрабатывать стратегический план це­нообразования как элемент общего маркетингового плана фир­мы.

Такие планы разрабатываются во многих фирмах, серьезно относящихся к маркетингу. Но даже в таких фирмах дело часто ограничивается одномерным подходом, когда разрабатываются и согласовываются во временной перспективе различные виды маркетинговых операций по отношению к определенному про­дукту и на определенном рынке. Между тем маркетинговые планы могут быть реальными лишь в том случае, если они опираются на двухмерный подход, что означает учет так­же желаний и планов конкурентов и покупателей, а в ряде случаев — еще и государственных органов управления.

*Двухмерный маркетинговый план —* способ планирования маркетинговой, в том числе и ценовой, деятельности фирмы, при котором наряду с ее намерениями во вни­мание принимаются и возможные аналогичного рода действия конкурентов, а также изменения в реакции покупателей или государственном регулировании.

Соответственно простейший вид таких двухмерных планов можно представить следующим образом (рис. 1).

При всей простоте такого плана он может реально помочь подготовиться к возможным в будущем ценовым войнам или предпринять шаги по их предотвращению.

Фирма, занимающаяся прогнозированием конкурентной борьбы и составляющая свои стратегические планы с учетом результатов такого прогнозирования, получает неоценимую воз­можность заранее подготовиться к схваткам с конкурентами или предпринять шаги к тому, чтобы уклониться от них. Здесь возможны самые различные варианты действий, и для примера я рассмотю некоторые из них.

*Вариант 1. «Фирма-новичок».* Представим себе, что возмож­ность возникновения ценовой войны обнаруживается фирмой, которая на данном товарном рынке является или будет являться новичком. При этом она не обладает существенными конку­рентными преимуществами в виде особых свойств своей про­дукции или эффективной технологии, обеспечивающей произ­водство с особенно низким уровнем затрат.

Для такой фирмы подобный итог прогнозирования конку­рентной ситуации должен стать сигналом тревоги. Более того, для нее лучше всего не вступать на этот рынок и направить свои инвестиции на реализацию иных проектов.

*Вариант 2. «Фирма-ветеран».* По-иному может повести себя в такой ситуации фирма, уже давно ведущая операции на рынке, которому грозит вспышка ценовой конкуренции. Она может предпринять упреждающие шаги, чтобы уклониться от «выхода на поле боя». Решение такой задачи может обеспечить забла­говременное предложение клиентам небольших дополнитель­ных скидок. Это позволит добиться формирования большого перспективного портфеля заказов.

Конечно, такая фирма может сегодня несколько потерять в выручке от продаж и уровне прибыльности. Но зато завтра она сумеет избежать необходимости введения скидок куда боль­ших и резкого ухудшения всех показателей своей деятельности. Это окажется уделом ее менее предусмотрительных конку­рентов.

*Вариант 3. «Фирма — лидер рынка».* Такая фирма, обладая большими финансовыми возможностями, способна провести в жизнь иную политику — «упреждающего запугивания». Суть этой политики состоит в том, чтобы заблаговременно вытеснить с рынка наиболее слабых конкурентов. Такие аутсайдеры рынка в ситуации ценовой войны становятся особенно опасны. Имен­но они обычно идут на максимальное снижение, чтобы любой ценой удержать своих покупателей. Но тем самым они сбивают ориентиры для всех покупателей и вынуждают даже крупные фирмы подстраиваться под заданный аутсайдерами темп этой самоубийственной гонки снижения цен.

Поэтому крупнейшей фирме лучше заблаговременно пойти либо на поглощение, либо на запугивание слабейших фирм. Этой цели могут послужить инициированные публикации в специальной прессе о грядущем кризисе сбыта либо какие-то шаги, направленные на затруднение деятельности мелких иг­роков. В итоге многие слабейшие фирмы решат уйти с поля боя без выстрелов и начнут заблаговременное перепрофилиро­вание. А с оставшимися более крупными фирмами договориться о предотвращении ценовой войны будет уже легче.

Возможны и иные варианты действий по предотвращению ценовой конкуренции.

 *Зонтик цен —* формирование лидирующими фирмами в определенном сегменте рынка цен с повышенной рен­табельностью.

В результате такой политики к моменту, когда строитель­ство предприятия иностранной фирмы на территории Европы было завершено, а его агенты по сбыту начали поиски по­купателей, они обнаружили:

— в одном из сегментов рынка можно добиться значи­тельного объема продаж на снижении цен по сравнению с уровнем, предлагаемым «старыми» европейскими фирмами;

— в других сегментах рынка получить заказы почти не­возможно, так как покупатели уже связаны долгосрочными контрактами с другими поставщиками.

Соответственно фирма-новичок была вынуждена сосре­доточиться на продажах именно в том сегменте рынка, в который ее заманила фирма-старожил. И хотя последняя по­несла определенные потери в общем объеме продаж, но сохранила наиболее важные и выгодные для себя сегменты рынка, вынудив «пришельца» сосредоточиться на наиболее невыгодном сегменте рынка с высокой чувствительностью покупателей к уровню цен и низким уровнем прибыльности (после вызванного действиями «пришельца» снижения цен).

Таким образом, уклонившись от прямой схватки с новым конкурентом, европейская фирма—старожил сумела сохра­нить стабильность цен и прибыльности в большей части сво­его рынка и потеряла поэтому куда меньше, чем могла бы, вступи она в ценовую схватку с новым соперником «по всей линии фронта».

Когда новая фирма уже начала бы продажи и не могла дать задний ход, фирме-старожилу рационально было было бы пойти на существенное снижение цен. Ей это было бы сделать легче, чем новому конкуренту, так как в силу больших объемов про­изводства она имеет возможность получить выгоду от эффекта масштаба. Новая же фирма-конкурент в силу меньших объемов операций пойти на такое снижение цен не сможет и либо уйдет с рынка, либо обанкротится. В последнем случае ее надо скупить и затем ликвидировать, распродав активы (такая опе­рация называется обычно «ощипыванием активов» — «asset stripping»). Это даст возможность компенсировать потери от снижения цен и затраты на скупку контрольного пакета акций (или долговых обязательств конкурента).

3. **Разработка ценовой политики в соответствии с выработанной стратегией ценообразования**

Экономист всегда сталкивается с несколькими сложными проблемами:

— трудно разработать конкурентную стратегию, которая хо­рошо сбалансирована и имеет шансы на успех;

— трудно объяснить ее менеджерам фирмы и убедить их принять такую стратегию как основу действий фирмы;

— еще сложнее добиться правильной реализации одобрен­ной стратегии.

Трудности возрастают еще и в силу того, что коммерческая стратегия фирмы относится к категории закрытой информации и потому не каждый менеджер низшего и даже среднего звена должен быть посвящен во все ее элементы.

Средством решения этой задачи является четкая формули­ровка политики фирмы при решении проблем различных типов, в том числе и политики цен, как системы стандартных правил решения типичных проблем при определении цены. Именно в сфере ценообразования такой подход особенно важен, по­скольку ошибки персонала при определении цен могут иметь последствия, которые проявятся не сразу, а спустя некоторое время и тогда уже превратятся для фирмы в серьезную проблему. Поэтому для предотвращения таких ошибок и недопо­ниманий и нужно не просто формулировать политику цен фир­мы, но и доводить ее в качестве утвержденного руководством фирмы документа до каждого сотрудника, который причастен к формированию цен.

*Политика цен —* система стандартных правил опреде­ления цен для типовых сделок продажи товаров фирмы.

Возьмем в качестве примера фирму, выходящую на рынок, где покупатели особенно чувствительны к уровню послепро­дажного сервиса, а товар находится в начальной стадии своего жизненного цикла (подробнее о взаимосвязи ценообразования с жизненным циклом товара мы будем говорить далее). Ко­нечно, покупателей можно привлечь и игрой на дешевизне товара по сравнению с конкурентами. Но это будет недально­видная стратегия, поскольку она принесет краткосрочный при­рост продаж, но не создаст фирме репутацию, позволяющую устойчиво продавать свои товары с прибылью на протяжении многих лет.

И потому более разумным способом реализации стратегии «долгосрочного успеха» в данном случае будет введение поли­тики фиксированных цен. Она лишает торговых агентов фирмы возможности добиваться роста продаж за счет ценовых уступок, а инженерно-технический персонал — надежды на то, что при более низких ценах покупатели не будут особенно требователь­ными.

*Политика фиксированных цен —* продажа товаров соглас­но утвержденному руководством фирмы сборнику цен (прейскуранту).

В такой ситуации торговым агентам придется заниматься реальным формированием имиджа фирмы как образца идеаль­ного послепродажного обслуживания, а инженерам — обеспе­чивать подтверждение этого имиджа на деле. Конечно, поначалу это крайне затруднит всем жизнь и даже приведет к более медленному росту продаж, чем был бы возможен при большей ценовой свободе торговых агентов. Но если фирма действи­тельно пришла на этот рынок надолго и хочет сформировать устойчивую репутацию, такого рода временные трудности затем ей окупятся возможностью многие годы продавать свои товары широкому кругу достаточно требовательных покупателей, а мо­жет быть, даже и получать при этом премиальную цену.

Естественно, что политика фиксированных цен вовсе не требует полного отказа фирмы от ценовой дискриминации. Определенным категориям покупателей могут предоставляться дополнительные скидки. Однако и здесь важнейшие параметры должны быть жестко заданы руководством фирмы в соответ­ствующем внутреннем циркулярном письме. Оно должно опре­делять:

— круг покупателей, имеющих право на получение допол­нительных скидок;

— условия, при выполнении которых дополнительные скид­ки могут быть предоставлены (размер партии, срок закупки, организация платежа и т.д.);

— размер скидки, предоставляемой при выполнении требу­емых условий.

Может показаться, что это чрезмерная бюрократизация ценообразования. На самом деле это нормальный подход ра­зумного менеджера, выбравшего для своей фирмы политику фиксированных цен и последовательно добивающегося ее воп­лощения на практике.

Иная политика цен будет более приемлемой для фирмы, действующей на рынке товаров, достигших в своем жизненном цикле фазы зрелости и обладающих параметрами, которые легко поддаются сравнению. Здесь лучшие результаты может принести как раз политика индивидуализации цен на основе переговоров с конкретным покупателем. У каждого из них могут быть свои предпочтения и требования, и сбыть товар будет легче, если торговые агенты получат свободу в варьировании уровней цен и условий продаж. Но и эта политика вовсе не означает полной свободы действий для торговых агентов по принципу «торгуйся, пока не продашь».

Если и здесь не определить для торговых агентов жесткие правила игры, то могут возникнуть негативные последствия двоякого рода:

1) агенты станут облегчать себе жизнь и компенсировать слабое владение искусством продаж с помощью универсального лекарства — все больших скидок с цен. Это приведет к падению прибыльности, а также может создать товарам фирмы весьма сомнительную репутацию

2) может возникнуть ценовая война между различными аген­тами одной и той же фирмы, которые станут переманивать покупателей друг у друга, суля им все большие скидки с цены.

Чтобы не допустить такого развития событий, и в рамках политики индивидуализации цен также необходимо задавать для торговых агентов достаточно жесткие правила деятельности. Например, руководство фирмы может установить, что:

— определенные виды скидок могут предоставляться поку­пателям только при отказе последних от определенных стан­дартных услуг фирмы (например, ускоренной доставки, обуче­ния пользованию и т. п.) или некоторых возможностей выбора (не в части принципиально важных параметров, а, скажем, по отношению к цвету товара или иному второстепенному свой­ству);

— покупатель должен оформить свой заказ по согласованной с ним цене письменно и этот заказ утверждается руководством службы сбыта (центральной или региональной);

— определенные скидки предоставляются лишь при оформ­лении долгосрочного заказа (например, контракта на поставку в течение целого года) и т.п.

Конечно, такие ограничения обычно не вызывают восторга специалистов по сбыту. Последние всегда склонны занижать истинную ценность товара фирмы, чтобы оправдать масштабы предоставленных ими покупателям скидок и показать, насколь­ко ценны для фирмы их усилия по продвижению этого товара «на таком сложном рынке, как...». Между.тем, хотя интересы фирмы в целом и ее службы сбыта совпадают в стремлении к максимизации объемов продаж, интересы фирмы шире — они включают еще и стремление к максимизации общей при­были.

Если фирма идет навстречу покупателю, пре­доставляя ему скидки в повышенном размере, то и от него она вправе ожидать каких-то жертв (в части смягчения требо­ваний к некоторым из второстепенных параметров качества и обслуживания). Это ограничивает возможности покупателя инициировать ценовые схватки между агентами одной и той же фирмы, побуждая каждого предлагать ему все большие раз­меры скидок.

Очень важно, формулируя политику цен, увязать ее с ос­тальными элементами коммерческой политики фирмы. Напри­мер, основной идеей ценовой политики фирмы может быть продажа товаров по премиальным ценам и соответствующее позиционирование их на рынке.

*Позиционирование товара —* создание у покупателей средствами маркетинга представления о том, как товар фирмы соотносится с товарами других фирм по своим свойствам.

Иными словами, фирма хочет продать покупателям «цен­ность» своих товаров. В то же время система материального стимулирования специалистов по сбыту может быть построена так, что ориентирует преимущественно на достижение макси­мальных объемов продаж. В этих условиях торговые агенты реально оказываются заинтересованы в том, чтобы продать «це­ну», а не ценность товара. Естественно, что они при этом стараются максимально уклоняться от длительных переговоров с покупателями, позволяющих доказать высокую ценность пред­лагаемого ими товара.

Куда более прямым путем к наибольшей величине личного вознаграждения оказывается предоставление все больших и больших скидок. И сломить такую заинтересованность можно только путем реформирования системы материального поощ­рения: она должна вознаграждать торговых агентов не за мак­симальный объем, а за максимальную прибыльность продаж.

4. Эффективное использования информационных потоков для реализации ценовой стратегии

Специалисты по информации в любой деятельности склонны видеть прежде всего процесс обмена информацией. И когда речь идет о выработке и реализации конкурентной стратегии фирмы, они близки к истине.

Дело в том, что любой менеджер вынужден постоянно за­ниматься оценкой информации о действиях конкурентов и, интерпретируя эту информацию, вырабатывать представления о том, каковы будут эти действия в дальнейшем и как ему ответить на них наилучшим образом. Поэтому то значение, которое конкуренты склонны придать определенным шагам ва­шей фирмы, нередко оказывается куда важнее самих этих шагов.

Отсюда следует важность не только правильного выбора мер реализации коммерческой стратегии фирмы, но и их правиль­ной информационной подачи. Рассмотрим пример.

Допустим, что фирма приняла решение снизить цены, чтобы привлечь дополнительных покупателей. Шаг этот может по­влечь за собой весьма различные последствия — и зависеть это будет именно от умелой «аранжировки» информации.

Если ничего больше рынку о причинах вашего шага известно не будет, то конкуренты, скорее всего, будут склонны оценить такое снижение как первый выстрел в начинающейся войне за передел рынка и ответят на него залпом снижения цен на свою продукцию. Итогом действительно станет война цен.

Совсем по-иному ситуация будет развиваться, если снижение цены обставить именно так, как это недавно сделал один из ваших основных конкурентов для своего клиента. Например, он ввел скидку при достижении меньшего, чем прежде, сум­марного объема продаж в течение года. И вы объявляете о своем снижении цены именно в той же логике — как о со­кращении порогового барьера закупок, превышение которого автоматически дает право на скидку. В этом случае конкуренты воспримут тот же самый ваш шаг более спокойно — как всего лишь защитную реакцию для сохранения прежде завоеванной рыночной позиции. И значит, резких шагов к ценовой войне, скорее всего, не последует.

Совсем иного рода информационной игрой будет, скажем, сочетание двух шагов:

1) неспровоцированное действиями конкурентов снижение цен в размерах больших, чем когда-либо в прошлом;

2) публикация статей с информацией, что такое снижение цен стало возможно благодаря внедрению на предприятиях фирмы новой технологии, существенно снижающей приростные затраты.

Умный менеджер конкурирующей фирмы однозначно пой­мет такой пакет информационно-ценовых мероприятий как предупреждение о том, что фирма, осуществившая снижение цен, начинает борьбу за передел рынка. Но вступать с ней в ценовую войну неразумно: на этом участке фронта она обладает лучшим вооружением. Значит, лучше смириться с новым уров­нем цен и не пытаться понизить его еще больше. Для сохра­нения своей доли рынка придется поискать другое оружие, другие аргументы, способные заинтересовать покупателей.

Таким образом, с помощью умелого формирования инфор­мационных потоков можно если и не управлять действиями конкурентов, то, во всяком случае, достаточно существенно влиять на них. А значит, информация в руках умелого менед­жера становится инструментом предотвращения нежелательных схваток типа игр с негативной суммой выигрыша. И это только один из аспектов использования информации в управлении ценами.

Прочие аспекты связаны с накоплением и правильным ана­лизом информации о конкурентах и рынке в целом, что также требует определенной организации работы.

Это особенно трудно пока сделать в условиях России, где вся информационная структура бизнеса лишь формируется, а каждая фирма старается максимально засекретить любую ин­формацию о себе, равно опасаясь внимания как криминальных структур, так и налоговой полиции. В этих условиях реализация даже первейшей заботы любого квалифицированного ценовика — сбор информации о ценах и условиях продаж конкурен­тов — становится задачей крайне непростой.

Более того, практика показывает, что чем ниже степень ин­формационной прозрачности рынка и осведомленности менед­жеров, тем выше вероятность возникновения ценовых войн. Причина тому проста: не зная толком ничего о возможностях конкурентов, менеджер фирмы может легко поверить, что они не смогут ответит на инициированное им снижение цен, а значит, он сможет отвоевать у них часть покупателей. А если конкуренты и сумеют дать аналогичный ответ, то это будет сделано слишком поздно — когда его фирма уже достигнет прироста продаж, обеспечивающего безубыточность снижения цен, и даже получит прирост прибыли.

Но в своих расчетах он, скажем, рассчитывает на адекватную реакцию конкурентов через три недели, полагая, что они свя­заны с поставщиками преимущественно долгосрочными кон­трактами с фиксированной ценой. Однако что если его ин­формация неполна и конкуренты на самом деле обладают воз­можностью пойти на снижение цен уже через неделю? В этом случае выигрыш инициатора ценовой войны сократится в луч­шем случае на 2/з. И достигнет ли он тогда безубыточного прироста продаж? Весьма проблематично.

Создание систем сбора информации о ценах и условиях продаж — одна из важнейших задач службы маркетинга. На высоко конкурентных рынках речь должна идти чуть ли не о создании такого рода систем, работающих в режиме реального времени, т. е. обеспечивающих ежедневное обновление инфор­мации и позволяющих отреагировать на ценовые манипуляции конкурентов даже раньше, чем большинство покупателей их осознают. Пока подобная задача решается во многих россий­ских фирмах путем ежеутреннего обзвона магазинов конкурен­тов под видом покупателя, интересующегося, почем сегодня он может купить интересующий его товар. Однако уже начи­нают появляться и рекламные газеты, а также справочники типа «Товары и цены». Развитие этой тенденции позволит создать в будущем то информационное поле, в котором специ­алисты по ценообразованию смогут принимать решения с вы­сокой степенью обоснованности.

Следует отметить; что сбор информации о ценах и условиях продаж конкурентов крайне важен также для укрепления по­зиций торговых агентов фирмы в их переговорах со снабжен­цами фирм-покупателей. Роль последних в формировании цен не следует недооценивать. Известны случаи, когда именно они инициировали ценовые войны между конкурирующими фир­мами, занимаясь для этого сознательным манипулированием информацией. Рассмотрим, как это может быть сделано.

В большинстве фирм специалисты по снабжению премиру­ются в зависимости от того, сколь бесперебойно и дешево они организовали поставку необходимых фирме товаров или ресур­сов. В этих условиях снабженец постоянно старается добиться от поставщика, которого он предпочитает по качественным параметрам товара, еще и снижения цен. Если это не полу­чается, то снабженец может начать игру. При этом он может заявить торговому агенту, с которым постоянно ведет дела, о том, что конкурирующая фирма сделала ему предложение о закупках аналогичного товара по более низким ценам.

Если этот первый ход не принесет успеха — предпочитаемый поставщик не испугается и не пойдет на снижение цены, то снабженец может сделать следующий ход. Он действительно приобретет партию товара у конкурирующей фирмы, хотя там уровень цен вовсе не понижен и примерно одинаков с шан­тажируемой им фирмой. Поскольку, однако, данные о ценах конкретных сделок являются коммерческой тайной и торговые агенты шантажируемой фирмы не могут с достоверностью про­верить, были ли действительно данному покупателю предостав­лены дополнительные скидки или нет, они могут поверить в блеф снабженца и уведомить о развитии событий свое руко­водство.

Последнее, конечно, расценит такую информацию как сиг­нал о том, что конкурент начал борьбу за передел рынка, и ответит снижением цен на свою продукцию в масштабах, со­ответствующих ложной информации снабженца фирмы-поку­пателя, вознаградив его тем самым за искусство интриги. Но, что еще хуже, обманутая фирма может принять на вооружение принцип «Око за око!» и предложить аналогичные скидки для покупателя, традиционно связанного с конкурентом.

В итоге обе фирмы, совсем того не планируя, втянутся в ценовую войну на радость снабженцам фирм-покупателей, ко­торые получат в этом году повышенные премии «за экономию

средств при закупках». И лишить их возможности получать такие премии за счет вашей потерянной прибыли можно лишь путем создания собственной системы мониторинга рынка и цен. Только такая система может позволить вам достаточно надежно выявлять случаи типа вышеописанного блефа.

Что может служить источником информации для таких си­стем? Во-первых, сбор данных о ценах конкурентов надо вме­нить в обязанность всем торговым агентам. Конечно, это будет косвенная информация, но ее сведение в единый массив и обработка с помощью специальных статистических приемов позволяет выявлять общие закономерности изменения цен и оценивать тренд с достаточно высокой степенью достоверности. Еще лучше, если такая система предполагает ранжирование информации по степени достоверности источника информации, а в числе источников выступают и те клиенты, которым можно доверять потому, что они отдают данной фирме предпочтение в силу высокого качества ее продукции или услуг, либо в силу многолетних связей. Такие лояльные клиенты обычно заинте­ресованы в том, чтобы их собственные конкуренты не могли приобрести аналогичную продукцию у других фирм по более низким ценам, и тем самым создать себе преимущество в уровне затрат. Поэтому они могут предупредить своего поставщика о том, что его конкурент предложил новую систему скидок или новые условия поставок. Такого рода отношения с покупателя­ми чрезвычайно ценны для любой фирмы, и каждый менеджер должен это понимать, а значит, и прилагать усилия для их достижения и поддержания.

В зарубежных странах серьезным источником информации являются базы данных различных торговых ассоциаций, а также все более развивающиеся компьютерные сети, в том числе си­стемы приема заказов через компьютеры. Ранее такие обще­доступные системы облегчали лишь жизнь авиакомпаний. Те­перь во всем мире благодаря компьютеризации бурно разви­вается система электронных продаж, когда клиент ведет все переговоры о покупке через виртуальный магазин, созданный фирмой на своей странице в Интернете.

Конечно, сбор информации на постоянной основе требует затрат, но уклоняться от них нерационально — они приносят большую пользу, повышая точность ценовых решений и снижая опасность быть втянутыми в ценовую войну.

Решению последней задачи очень способствует селективное раскрытие информации о возможностях и планах фирмы для ее конкурентов. Выше мы уже упоминали об одном из такого рода ходов (объявление о снижении цен вместе с публикацией информации о новых производственных возможностях). Но это не единственный из целесообразных ходов такого рода, хотя предложение о раскрытии информации нередко встречается высшим менеджментом фирм с крайним сомнением. Но полная закрытость часто бессмысленна и даже невыгодна фирме, что хорошо видно на приведенном ниже примере.

Это подводит нас к обсуждению того, какая именно внут­ренняя информация фирмы и каким образом может быть от­крыта для сведения конкурентов.

*Информация о намечаемых повышениях цен.* Необходимость в правильном раскрытии информации особенно важна в том случае, когда фирма (полагая, что состояние рынка это позво­ляет) планирует повышение цен. Такой шаг может быть в ин­тересах всех фирм-продавцов, давая им возможность сделать то же самое и увеличить в результате уровень прибыльности.

И тем не менее он — с той же вероятностью — может оказаться и неудачным, если другие фирмы его не поддержат и попытаются перехватить клиентов за счет более позднего повышения собственных цен. Чтобы предотвратить такое раз­витие событий, лучше предварить повышение цен публикаци­ями в специальной прессе. Они должны доказывать полезность и неизбежность общего роста цен на данном рынке, а также информировать о намечаемом повышении цен данной фирмой, осознавшей эту неизбежность. При этом такие публикации дол­жны быть осуществлены задолго до намечаемой даты повы­шения цен.

Подобного рода информационная кампания решает двоякую задачу:

1) предупреждает конкурентов о намечаемом повышении цен и дает им возможность и время проанализировать — а не пойти ли и им на такое повышение, если ситуация на рынке такова, что покупатели будут вынуждены его принять;

2) позволяет фирме, «не теряя лица», отказаться от повы­шения цен, если станет ясно, что большинство конкурентов его не поддержат.

При этом вовсе не обязательно действительно повышать цену в ранее объявленный момент. Если станет ясно, что ряд крупных поставщиков не поддержат такой шаг, то можно воз­держаться от изменения цен, а затем повторить весь маневр еще и еще раз, пока не удастся переубедить даже самых упрямых из главных игроков данного рынка. Кроме того, благодаря та­ким публикациям и инициированной ими дискуссии можно попытаться определить: не слишком ли большое повышение цен предложено фирмой-лидером и не стоит ли уменьшить его масштабы, чтобы легче было добиться аналогичных шагов и от конкурентов?

*Информация об «оборонительных возможностях» фирмы.* Ощу­тив угрозу нападения со стороны конкурентов, фирма может предостеречь их от такого шага, если организует публикацию

информации о своих возможностях выстоять и победить в на­мечающейся схватке.

Иногда в качестве средства информационного воздействия на конкурента могут быть использованы сами цены. Причем такой шаг может помочь даже после начала атаки со стороны конкурента.

Классическим примером тому может послужить ценовой ма­невр американской авиационной компании «Норфвест». В свое время ее конкурент — авиакомпания «Америка Вест Эйрлайнс» попыталась осуществить 50-долларовое снижение цены на авиа­билет по маршруту Миннеаполис — Лос-Анджелес, где «Нор­фвест» имела очень большой пассажиропоток.

Казалось бы, в такой ситуации «Норфвест» должна была бы ответить на ценовую атаку аналогичным снижением цен и на свои рейсы, чтобы удержать пассажиров. Но менеджеры «Норфвест» поступили более изобретательно. Они знали, что

наиболее выгодным для «Америка Вест Эйрлайнс» был маршрут Феникс — Нью-Йорк. И именно здесь «Норфвест» осуществил точно такое же 50-долларовое снижение цен. Причем объявлено это было как временный шаг «с целью изучения спроса на перевозки».

Тем самым менеджеры «Норфвест» недвусмысленно довели до сведения менеджеров «Америка Вест Эйрлайнс» информа­цию двоякого рода:

1) мы не заинтересованы в таком снижении цен ни на одном из маршрутов;

2) пониженные тарифы для маршрута Феникс — Нью-Йорк, отвлекающие пассажиров от рейсов «Америка Вест Эйрлайнс», будут сохранены до тех пор, пока «Америка Вест Эйрлайнс» не отменит снижение цен на свои рейсы по маршруту Мин­неаполис — Лос-Анджелес.

И этот информационно-ценовой маневр возымел успех — конкуренты отказались от пониженных тарифов на перевозки по столь важному для «Норфвест» маршруту.

**5. Ценовые факторы выбора конкурентной стратегии**

Выше было достаточно много сказано о полезности для боль­шинства фирм уклонения от ценовой конкуренции. В коммер­ческой практике известно вместе с тем немало примеров ус­пешного развития фирм, которые побеждали своих конкурентов именно с помощью снижения цен в ходе ценовых войн. Это требует от нас рассмотреть те условия, при которых подобная ценовая стратегия может стать элементом успешной коммер­ческой стратегии фирмы в целом. Таких условий можно вы­делить четыре.

1. Политика снижения цен окупается в том случае, если она позволяет в большей мере использовать эффект масштаба, чем это доступно конкурентам. Напомним, что эффект мас­штаба связан с сокращением удельных затрат на единицу товара (услуги) при росте объемов производства (деятельности). Ос­новой возникновения эффекта масштаба является сокращение величины постоянных затрат, приходящихся на каждую еди­ницу произведенных товаров (услуг).

*Эффект масштаба —* сокращение удельных затрат на производство единицы товара при росте объемов про­изводства за счет уменьшения величины постоянных за­трат, приходящейся на каждую произведенную единицу.

Именно подобная экономическая основа позволяет идти на снижение цен таким производителям массовой продукции, как «ИБМ», «Форд» или крупным торговым фирмам с большим числом магазинов («Уол-Март» в США или «Си энд Эй» в Европе). Огромные масштабы операций обеспечивают им су­щественное преимущество перед мелкими конкурентами по уровню постоянных затрат либо по величине скидок за размер закупки товаров (либо ресурсов и комплектующих деталей) у производителей и позволяют получать большую массу прибыли и при пониженном (по сравнению с конкурентами) уровне цены.

Наличие большой общей массы прибыли, в свою очередь, дает таким фирмам возможность дифференцировать размеры удельного выигрыша в ценах отдельных видов продаваемых товаров не в строгом соответствии с реальными затратами на их производство (закупку), а так, как это наиболее выгодно для победы над конкурентами. Это означает, что подобная стра­тегия не может быть отнесена к ценовым играм с отрицательной суммой выигрыша и представляет собой обычное и законо­мерное перераспределение рынка в пользу наиболее эффектив­ного конкурента.

2. Политика снижения цен окупается в том случае, если она адресована столь узкой группе покупателей, что может и не вызвать ответной реакции конкурентов. Речь идет о фирмах, действующих на сильно дифференцированных рынках. Если, соответственно, снижение цен может увеличить продажи лишь в узком сегменте рынка, то весьма вероятно, что другие фирмы и не отреагируют. Ведь такая реакция потребует от них либо общего снижения цен для куда более широкой группы поку­пателей (в чем нет прямой необходимости), либо увеличения степени ценовой дискриминации, что опять-таки может поро­дить ненужные проблемы с распространением информации о выборочном снижении цен среди остальных покупателей этих фирм.

3. Политика снижения цен окупается в том случае, если речь идет о товаре, являющемся «убыточным лидером продаж». Такой товар фирма может продавать без прибыли или даже с убытком ради того, чтобы завоевать новую группу покупателей, которые в дальнейшем будут готовы или даже вынуждены при­обретать и другие товары фирмы.

*Убыточный лидер продаж —* товар, продаваемый фирмой с минимальной прибылью или даже без нее ради при­влечения покупателей к покупке и других ее товаров.

Можно привести немало примеров такой политики. Именно ее, например, придерживаются фирмы, производящие бритвен­ные станки («Жиллетт», «Вилкинсон» и др.). Они могут себе позволить идти на снижение цен по отношению к станкам (и действительно сейчас продают эти станки крайне дешево). Но зато покупатель, который приобрел такой станок, далее обречен покупать к нему сменные лезвия (в цене которых доля прибыли достаточно велика), специальные кремы и т.д.

Аналогичную политику проводила в свое время и фирма «Майкрософт», когда она начала продажи первых версий опе­рационной системы «Windows» по крайне низким ценам. Расчет был прост: купив такую операционную систему, владелец ком­пьютера будет далее склонен (и даже вынужден) покупать при­кладные программы, которые работают на базе этой операци­онной системы. Соответственно, на продаже таких программ (прежде всего уже упоминавшихся выше «Word» и «Excel») «Майкрософт» и зарабатывал прибыль.

4. Политика снижения цен окупается в том случае, если речь идет о вновь формирующемся или стагнирующем рынке, где падение цен способно существенно расширить его границы. В этом случае все фирмы, вовлеченные в ценовую войну, могут в итоге все же выиграть, поскольку объемы продаж возрастут настолько, что и при более низких ценах общая масса прибыли увеличится (или, по крайней мере, не упадет). '

Именно эту картину мы можем наблюдать сегодня на вновь формирующемся рынке мультимедийных компьютеров. А рань­ше она была характерна для стагнировавшего рынка микро­калькуляторов. Резкое падение здесь цен в результате ценовой войны многих производителей привело к расширению рынка за счет совершенно новой группы покупателей — школьников и домохозяек.

Во всех остальных ситуациях конкурентной борьбы сниже­ние цен следует рассматривать как неудачное решение, которое могут принять только близорукие менеджеры, живущие днем сегодняшним и не думающие о долгосрочном развитии своей фирмы. Такие менеджеры обычно оправдывают свою ценовую политику необходимостью «борьбы за увеличение рыночной доли».

Однако подобная коммерческая стратегия интересна всем фирмам — участницам рынка, и если все они начинают ее реализовывать с помощью ценовых войн, то мы и получаем ту игру с отрицательной суммой выигрыша, о которой мы говорили выше и которая снижает прибыльность всех ее уча­стников. Поэтому специалисты по ценообразованию обязаны рекомендовать менеджерам своих фирм иные конкурентные стратегии — те, которые относятся к категории игр с поло­жительной суммой выигрыша.

Основой стратегий такого типа является деятельность, на­правленная на повышение ценности товаров или эффективно­сти обслуживания клиентов. Однако такая деятельность должна удовлетворять определенным требованиям, и вот самое главное из них: прирост цены в меру роста ценности товара для по­купателей должен опережать прирост затрат, необходимый для обеспечения такого роста ценности. Иной вариант — снижение затрат на производство или обслуживание не должно приводить к снижению ранее достигнутого уровня ценности товаров или услуг для клиентов. Последний подход можно проиллюстри­ровать следующим примером.

Этот и другие подобные примеры доказывают, что наилуч­ший способ создания себе устойчивого конкурентного преиму­щества и ухода от прямых столкновений с конкурентами — это сосредоточение на наилучшем удовлетворении запросов по­купателей в определенных сегментах рынка. Когда конкуренты расходятся по различным сегментам рынка, то каждый разви­вает свою деятельность так, что работает в этом сегменте все лучше и лучше, теряя одновременно возможность столь же эффективно работать в других сегментах. Итогом такой сег-ментарной специализации становится повышение прибыльно­сти при снижении ценовой конкуренции, поскольку, производя однородные товары, фирмы реально не борются за одних и тех же покупателей.

К сожалению, многие фирмы не осознают этой логики ра­зумной конкуренции и пытаются удовлетворить запросы кли­ентов из всех сегментов рынка, надеясь, что это даст им воз­можность максимально увеличить захваченную долю рынка. Между тем современная теория конкуренции, развитая усили­ями известного американского ученого Майкла Портера (его книга «Международная конкуренция» издана и в России), пол­ностью подтверждает старую русскую пословицу «За двумя зай­цами погонишься — ни одного не поймаешь».

Фирма может не думать о фокусировке на определенном сегменте рынка лишь в одном случае — если ее преимущество перед конкурентами опирается на обладание уникальными ре­сурсами или технологиями, защищенными патентами. Во всех остальных случаях она скоро обнаружит, что ее теснят конку­ренты, которые предлагают покупателям либо более высокое качество товаров (услуг) при тех же ценах, либо то же качество, что и у нее, но по более низким ценам. В обоих случаях фирме, не выработавшей собственной разумной конкурентной стратегии, придется столкнуться с сокращением объема цродаж и падением прибыльности. А если она еще и попытается встать на с путь ценовой конкуренции, то ее будущее вообще станет проблематичным.

Если избежать конкурентной схватки с агрессивным сопер­ником все же не удастся, то выбор ответных действий должен опираться на несколько принципов.

1. Не следует вступать в ценовые войны, если нет твердой уверенности в том, что выигрыш превысит затраты, которых потребует участие в такой войне.

2. Не следует принимать решения о снижении цен в ответ на действия конкурентов, если нет уверенности в том, что полученный в итоге краткосрочный выигрыш окупит те изменения в ситуации на рынке, которые явятся следствием дол­госрочной ответной реакции конкурентов.

3. Не следует менять цены и иные элементы своей марке­тинговой политики до тех пор, пока расчетами не доказано, что это обойдется дешевле, чем принятие новых уровней цен, предложенных рынку конкурентом.

**Заключение.**

Очень важно, формулируя политику цен, увязать ее с ос­тальными элементами коммерческой политики фирмы. А также увязать стратегический план ценообразования с стратегическим маркетинговым планом.

Исходя из вышесказанного следует отметить, что:

* Первое стратегическое правило ценообразования может быть сформулировано следующим об­разом: *Никогда не следует принимать ценовое решение лишь для привлечения еще одного покупателя или обеспечения немедленного роста продаж. Такое решение должно всегда подчиняться задаче обеспечения фирме возможности при­быльно вести дела в длительной перспективе;*
* ценообразование — игра с от­рицательной суммой выигрыша, тогда как большинство менед­жеров обладают навыками игр с положительной суммой вы­игрыша;
* *Игра с положительной суммой выигрыша —* вид состяза­тельной деятельности, при которой само соревнование создает пользу для всех участников. Для игр с отрицательной суммой выигрыша характерна иная логика;
* *Игра с отрицательной суммой выигрыша* — вид состяза­тельной деятельности, при которой соревнование влечет за собой необходимость для всех участников нести за­траты, но даже победитель может получить выигрыш меньший, чем его затраты;
* прежде чем вступить на путь ценовой конкуренции, необходимо отказаться от навыков спортивных состязаний и за­ставить себя посмотреть на предполагаемое сражение с позиций игрока, который обречен понести потери даже в случае победы;
* Принимая решения в области ценообразования, менеджерам приходится постоянно делать выбор между вступлением в це­новую конкуренцию и маркетинговыми маневрами с целью обеспечения длительной прибыльности продаж. Для облегчения такого выбора полезно разрабатывать стратегический план це­нообразования как элемент общего маркетингового плана фир­мы;
* коммерческая стратегия фирмы относится к категории закрытой информации и потому не каждый менеджер низшего и даже среднего звена должен быть посвящен во все ее элементы;
* более разумным способом реализации стратегии «долгосрочного успеха» в данном случае будет введение поли­тики фиксированных цен. Она лишает торговых агентов фирмы возможности добиваться роста продаж за счет ценовых уступок, а инженерно-технический персонал — надежды на то, что при более низких ценах покупатели не будут особенно требователь­ными;
* менеджер вынужден постоянно за­ниматься оценкой информации о действиях конкурентов и, интерпретируя эту информацию, вырабатывать представления о том, каковы будут эти действия в дальнейшем и как ему ответить на них наилучшим образом. Поэтому то значение, которое конкуренты склонны придать определенным шагам ва­шей фирмы, нередко оказывается куда важнее самих этих шагов. Отсюда следует важность не только правильного выбора мер реализации коммерческой стратегии фирмы, но и их правиль­ной информационной подачи;
* В коммер­ческой практике известно немало примеров ус­пешного развития фирм, которые побеждали своих конкурентов именно с помощью снижения цен в ходе ценовых войн, хотя и говорят о полезности для боль­шинства фирм уклонения от ценовой конкуренции.

**Список литературы.**

* 1. Булатова А.С. Экономика. Учебник для экономических академий, вузов и факультетов. Под редакцией кандидата экономических наук, доцента. Издательство БЕК. Москва 2004
	2. Гальперин В.М., Игнатьев С.М., Моргунов В.И. Микроэкономика. – СПб.,1998 г.
	3. Казаков А.П. - Минаева Н.В. Экономика. М.: 2000
	4. Котлер Ф. - Основы маркетинга – М.: "Ростинтер", 2000
	5. Липсиц И.В. Коммерческое ценообразование – М.: БЕК, 386 с.
	6. Цацулин А.Н. – Цены и ценообразование в системе маркетинга, М.: «Филин», 1998
	7. Шуляк М. – Ценообразование (учебно-практическое пособие), М.: Издательский дом «Дашков и К», 2004