



# Ценообразование в условиях кризиса.

## Практическое применение

Гольдберг А.С.

[goldberg\\_a@hemltd.ru](mailto:goldberg_a@hemltd.ru)



# Подходы к ценообразованию

- «Издержки +»
- «От конкурентов»
- «От клиента» или  
«параметрический подход»

# Источники продукции



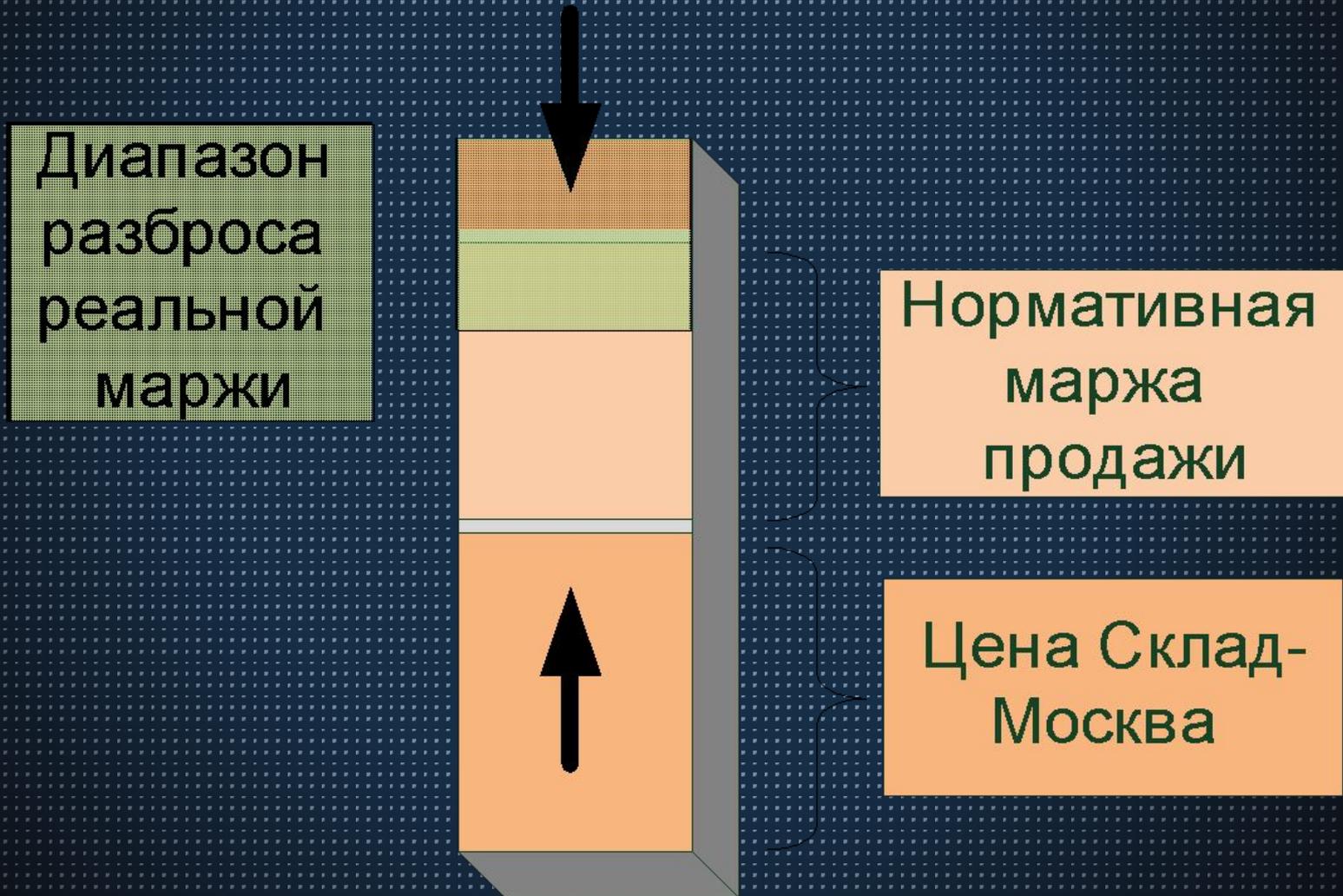
# За что готов платить клиент?

Название элемента	Условная значимость
Товар и его основные функциональные параметры	55%
Наличие на складе и возможность получить товар в течение 2-5 дней	18%
Услуга по консультированию	15%
Эффект супермаркета	12%

# Сегментация продукции

Группа	Описание
A	Процент отказа не более 10%
B	Процент отказа не более 10%
C1	Процент отказа не более 30%
C2	Товары под заказ
C3	Инновационные товары и товары с потенциалом роста
C4	Процент отказа не более 60%
C5	Умирающие товары

# Структура цены



# Нормы маржи

Норма маржи на год – 107,5%

	Доли «источников» в обороте	Средняя маржа	Диапазон нормативная маржа
Собственное производство	0,3	95%	85-110%
Аутсорсинг	0,1	85%	75-105%
Внутренние закупки	0,15	30%	30%
Импорт	0,45	130%	117-158%

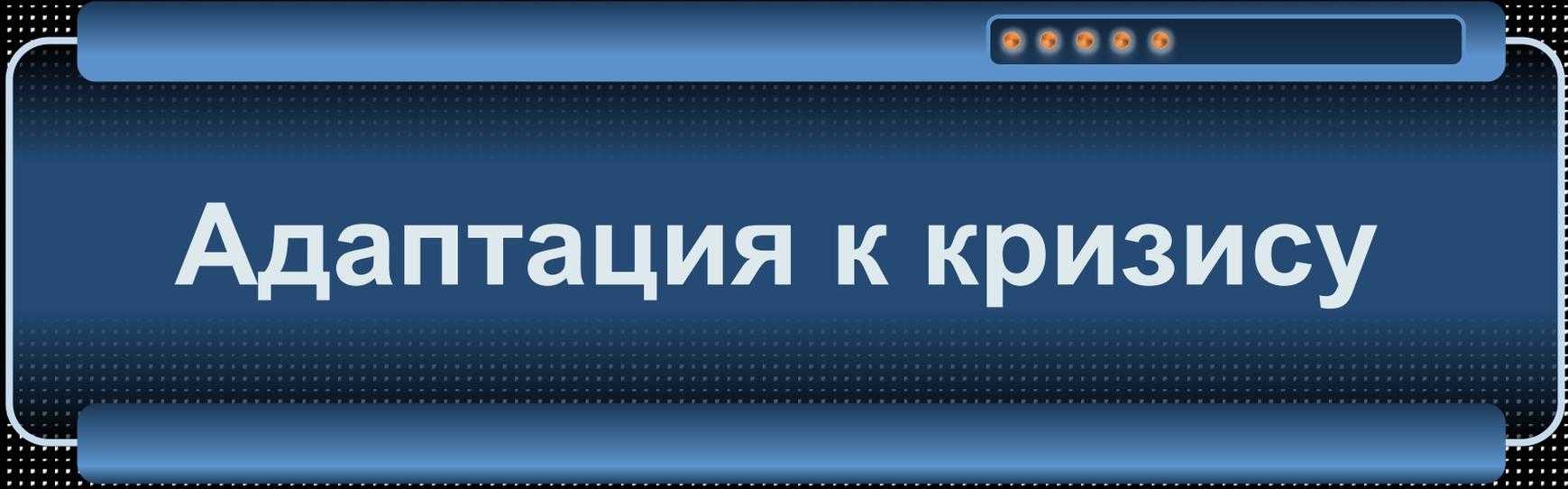
## Диапазон нормативной маржи учитывал:

- Стратегическую задачу увеличивать долю собственного производства
- Систему предоставления скидок в зависимости от объема закупки по каждой конкретной позиции
- Крайне высокую эластичность спроса на товары из группы внутренних закупок

# Система формирования цен

- «Локомотивы» (А,В)
  - Подход «от конкурентов» - система индивидуальных решений
- Маркетинговые (инновационные) товары (С3)
  - Нет аналогов □ Подход «от клиента»
  - Есть аналоги □ Подход «от конкурентов»
- «Ассортимент» (С1,С2,С4)
  - Подход «Издержки +»
- «Ну раз вы просите»
  - Подход «Издержки +++»,
- «Ну купите, пожалуйста» (С5)
  - Подход «Издержки–»





# Адаптация к кризису

# Стратегические решения в области ценообразования

- Создать комитет по кризисному ценообразованию
- Обеспечить рост цен медленнее чем у конкурентов и проинформировать об этом всех клиентов
- Не возвращаться к системе прямой зависимости цен от курса валют, что является стандартом отрасли
- Обеспечение технической возможности максимально оперативно менять цены и не фиксировать их в договорах
- Продолжать закупать продукцию по той же

# Оперативные действия

- Т.к. большая доля товаров и сырья закупается в Европе: была создана система контроля курса валюты (-8%;-2%)



## Кроме того,

- Разрыв всех существующих договоров с фиксированными ценами, даже если это чревато ухудшением отношений с некоторыми клиентами
- Отдельный сотрудник на ежедневный контроль конкурентных цен по группам А и В., кроме того все продавцы должны сообщать любую информацию о ценах конкурентов
- Срок действия счета уменьшен от 8 до 5 дней и товар не отгружается в случае опоздания

# Кассовый разрыв

- Отсутствие мер по ужесточению кредитных условий и запретам на отгрузку в случае просрочки, если она рентабельна
- Интенсивные закупки и выдача продукции в кредит привели к кассовому разрыву, который был погашен за счет средств поставщиков



# Контроль цен склад-москва

- Внедрение нормативных показателей на все этапы импорта
- За счет власти покупателя создание договоров с фиксированными закупочными ценами
- Получение дополнительных скидок «за то что покупаем»
- Система «товаров-маркеров»

# И ВОЛКИ СЫТЫ, И ОВЦЫ ЦЕЛЫ





Спасибо за внимание!