

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли  
Высшая школа промышленного менеджмента и экономики  
Кафедра экономика и менеджмент в энергетике

Утверждаю  
Зав. кафедрой  
д.э.н., проф. Афанасьев М.В.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016г.

## ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

Тема: Управление процессом ценообразования  
на оптово-розничном предприятии

Специальность: 080507 «Менеджмент организации»

Выполнил студент: гр. 363703/4 Холодова Татьяна Николаевна  
(№ группы) (Ф.И.О., подпись)

Руководитель: к.э.н., доцент Белостоцкая А.А.  
(уч. степень, должность, Ф.И.О., подпись)

Санкт-Петербург  
2016

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University  
Institute of Industrial Management, Economics and Trade  
Graduate School of Industrial Management and Economics  
Economics and Management in Power Engineering

«Approved»  
Head of the Department  
Doctor of Economic Sciences  
Professor Afanasyev M.V.

---

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016г.

## GRADUATION PROJECT

Subject: Pricing Process Management at wholesale and retail company

Speciality: 080507 «Organization management»

Student: gr.363703/4 Kholodova Tatiana N.  
(Group №) (Full name, signature)

Research advisor: PhD, Associate Professor Belostotskaya A.A.  
(academic degree, position, full name, signature)

St. Petersburg  
2016

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли  
Высшая школа промышленного менеджмента и экономики  
Кафедра экономика и менеджмент в энергетике

«Утверждаю»  
Зав. кафедрой  
д.э.н., проф. Афанасьев М.В.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.

З А Д А Н И Е  
ПО ДИПЛОМНОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ

Студенту Холодовой Татьяне Николаевне\_ гр. з63703/4

(фамилия имя отчество, № группы)

1. Тема дипломного проекта: Управление процессом ценообразования на оптово-розничном предприятии
2. Срок сдачи студентом законченного проекта 1 июня 2016 г.
3. Исходные данные к проекту: учебная и научная литература, периодические издания, финансовая и другая отчетность предприятия, статистические источники, Интернет  
(базовая организация, направление работы, заказ производства)

4. План-график дипломного проектирования

№ и содержание этапов проектирования	Дата сдачи	
	Плановая	Фактическая
1. Выявление проблем предприятия, написание 1 главы	15.02	15.02
2. Подбор литературы, написание 2 главы	15.03	15.03
3. Написание 3 главы	15.04	15.04
4. Введение, заключение, оформление	15.05	15.05
5. Предоставление окончательного варианта руководителю для отзыва	25.05	25.05

5. Консультанты по проекту (с указанием относящихся к ним разделов работы)

6. Дата выдачи задания: 11 января 2016 г.

Руководитель: к.э.н., доцент Белостоцкая А.А. \_\_\_\_\_  
(должность, фамилия имя отчество, подпись)

Задание принял к исполнению: Холодова Т.Н. \_\_\_\_\_  
(дата) (Ф.И.О. студента, подпись)

АННОТАЦИЯ  
дипломного проекта

студента: Холодовой Татьяны Николаевны  
(фамилия имя отчество)

на тему: Управление процессом ценообразования на оптово-розничном предприятии

Дипломный проект содержит:  
69 листов, 10 таблиц, 6 рисунков/

---

Ключевые слова:

Процесс ценообразования, оптово-розничное предприятие, управление процессом ценообразования, модель ценообразования

---

В первой главе дипломного проекта проведен анализ предпринимательской деятельности ООО ТД «Агат», в том числе дана характеристика организационно-экономической и маркетинговой деятельности предприятия, проанализирована действующая модель ценообразования предприятия.

Вторая глава посвящена теоретическим основам формирования ценообразования на предприятии.

Третья глава содержит рекомендации по управлению процессом ценообразования на ООО ТД «Агат» в условиях волатильности рубля. Выявлены основные проблемы, вставшие перед предприятием в связи с волатильностью рубля, предложен ряд мер по изменению политики ценообразования и дан расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Автор дипломного проекта: Холодова Т.Н. \_\_\_\_\_  
(подпись, фамилия имя отчество)

Руководитель проекта: к.э.н., доцент Белостоцкая А.А. \_\_\_\_\_  
(подпись, фамилия имя отчество)



## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1. Анализ предпринимательской деятельности магазина «Cash&Carry» ООО ТД «Агат».....	9
1.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия.....	9
1.2. Анализ маркетинговой деятельности предприятия .....	13
1.3. Модель ценообразования ООО ТД «Агат» .....	17
2. Теоретические основы формирования ценообразования на предприятии .....	38
2.1. Понятие цены и ее структуры.....	38
2.2. Ценообразование на предприятии, методы, стратегии и задачи ценообразования .....	39
2.3. Ценовая политика предприятия .....	47
3. Рекомендации по управления процессом ценообразования на предприятии ООО ТД «Агат» в условиях волатильности рубля .....	51
3.1. Основные проблемы в области ценообразования, связанные с волатильностью курса рубля .....	51
3.2. Рекомендуемые изменения в политике ценообразования для ООО ТД «Агат» .....	53
3.3. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий ...	62
Заключение .....	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	67

## ВВЕДЕНИЕ

Ценообразование является не только элементом установления цены на товары и услуги, но и является самим процессом управления ценами предприятия в различных рыночных ситуациях, будь это кризис или появление серьезного конкурента.

Правильно выбранная политика ценообразования приведет к эффективной деятельности предприятия. При выборе неверной стратегии ценообразования, предприятие тут же рискует потерять долю своих продаж. Ценообразование является важнейшим составляющим стратегии предпринимательской деятельности фирмы.

Актуальность данной темы заключается в том, что в связи с волатильностью курса рубля многие предприниматели должны неким образом пересмотреть свою политику ценообразования. Так как правильное ценообразование дает возможность эффективно сформировать цены на товары, которые будут пользоваться спросом у покупателей, а так же даст возможность увидеть реализацию товара по различным ценам. При выборе верного метода и стратегии ценообразования, предприятие способно варьировать своими ценами получая высокую прибыль.

Объект исследования: предприятие оптово-розничной торговли ООО ТД «АГАТ».

Предмет исследования: процесс ценообразования на предприятии.

Цель данной работы - показать многообразие стратегий и методов ценообразования, их применение в теории и практике, на примере одного из предприятий, более детально проанализировать политику ценообразования на предприятии и дать рекомендации по ее улучшению в связи с волатильностью курса рубля.

Для достижения поставленных целей, следует решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы ценообразования;

- Проанализировать политику ценообразования на предприятии;
- Дать рекомендации по улучшению политики ценообразования для предприятия.

Методы исследования: для решения поставленных в дипломе задачи необходимо было использовать такие методы как: анализ литературных источников, анализ нормативно-правовой документации предприятия, метод полевых исследований, а так же SWOT – анализ.



# **1. Анализ предпринимательской деятельности магазина «Cash&Carry» ООО ТД «Агат»**

## **1.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия**

Компания «ТД «Агат» осуществляет свою деятельность на рынке республики Татарстан и республики Удмуртии на протяжении 13 лет и является одной из самых крупных компаний-дистрибьюторов продуктов питания. Основной вид деятельности компании – продажа и доставка продуктов питания покупателям. Клиенты компании – это торговые сети, розничные магазины, предприятия общественного питания.

В ассортименте компании продукция известных фирм: «Марс» – (Коркунов, Марс, Сникерс, Дав), «Юнилевер» – (Балтимор, Кальве, Липтон, Брук Бонд ), «Орими трейд» – (Принцесса Нури, Гита, Канди, Гринфилд, Тесс), «Крафт», «Нестле», «Макфа», «Бенкизер», «Проктер энд гембел», и т.д.

Компания «ТД «Агат» занимается оптово-розничной торговлей формата Cash&Carry, в городах Набережные Челны, Альметьевск, Ижевск, Чистополь и Сарапул, Бугульма и Азнакаево площадью более 3000 кв.м. Доставка товара производится транспортом компании в любую торговую точку или самовывозом. Ассортимент товаров, предоставляемый на рынок достаточно широк и имеет 15000 наименований, в их число входят такие группы питания и бытовой химии как: чай, кофе, кондитерские изделия, молочная консервация, сыры, мясная и колбасная продукция, рыбная продукция, овощи, фрукты, сухофрукты, вино-водочная продукция, сигареты, пиво, бакалея, растительные и оливковые масла, майонезы, специи, приправы, бытовая химия и косметика, товары хозяйственно-бытового назначения.

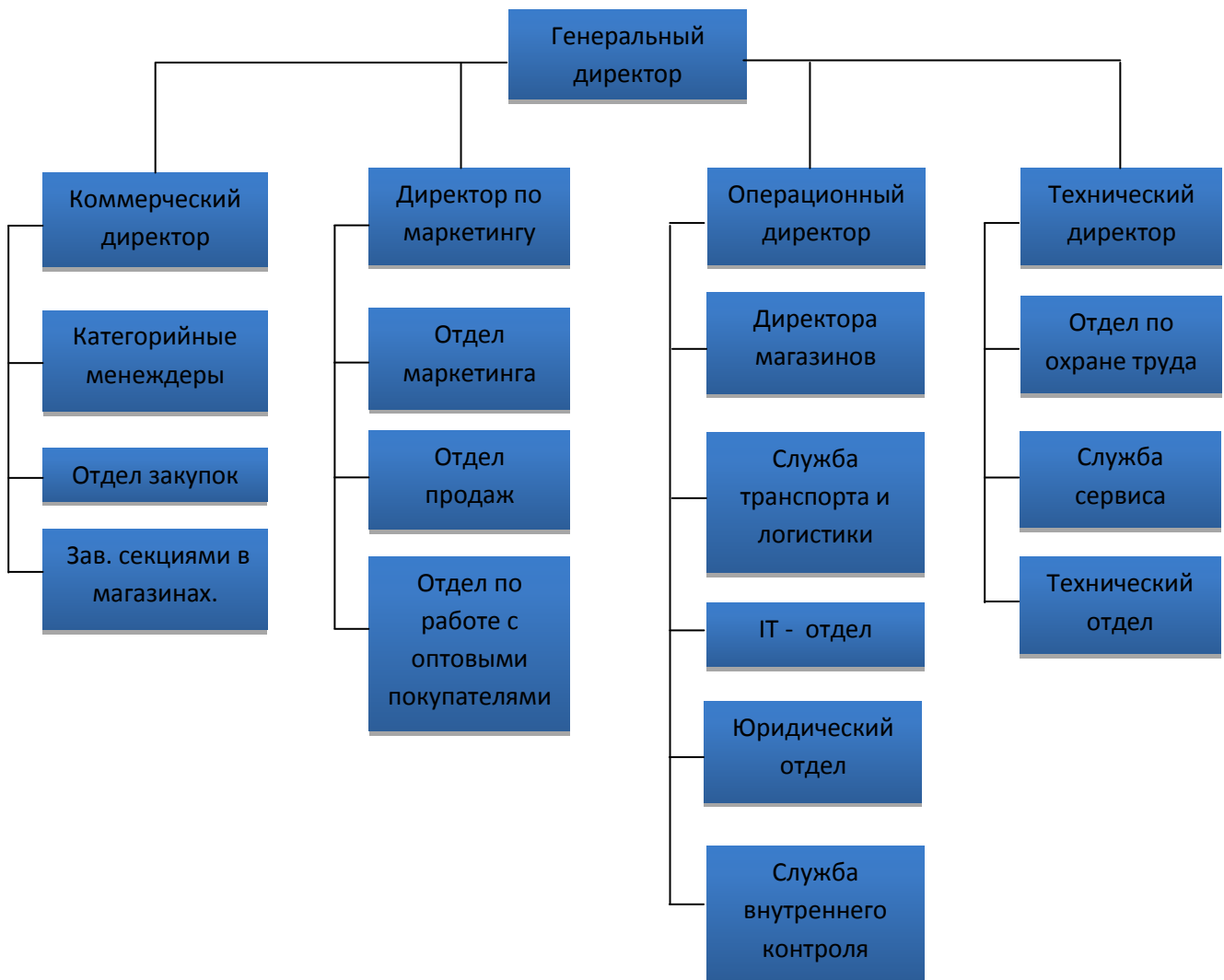


Рисунок 1.1. Организационная структура ТД «АГАТ»

Как и любое предприятие оптовой и розничной торговли ООО ТД «Агат» имеет развитую структуру, направленную на оптимизацию рабочих процессов и состоящую из различных отделов и служб. Работа каждого подразделения четко регламентирована внутренними предписаниями и положениями, которые направлены на быстрое и правильное решение поставленных перед отделами задач.

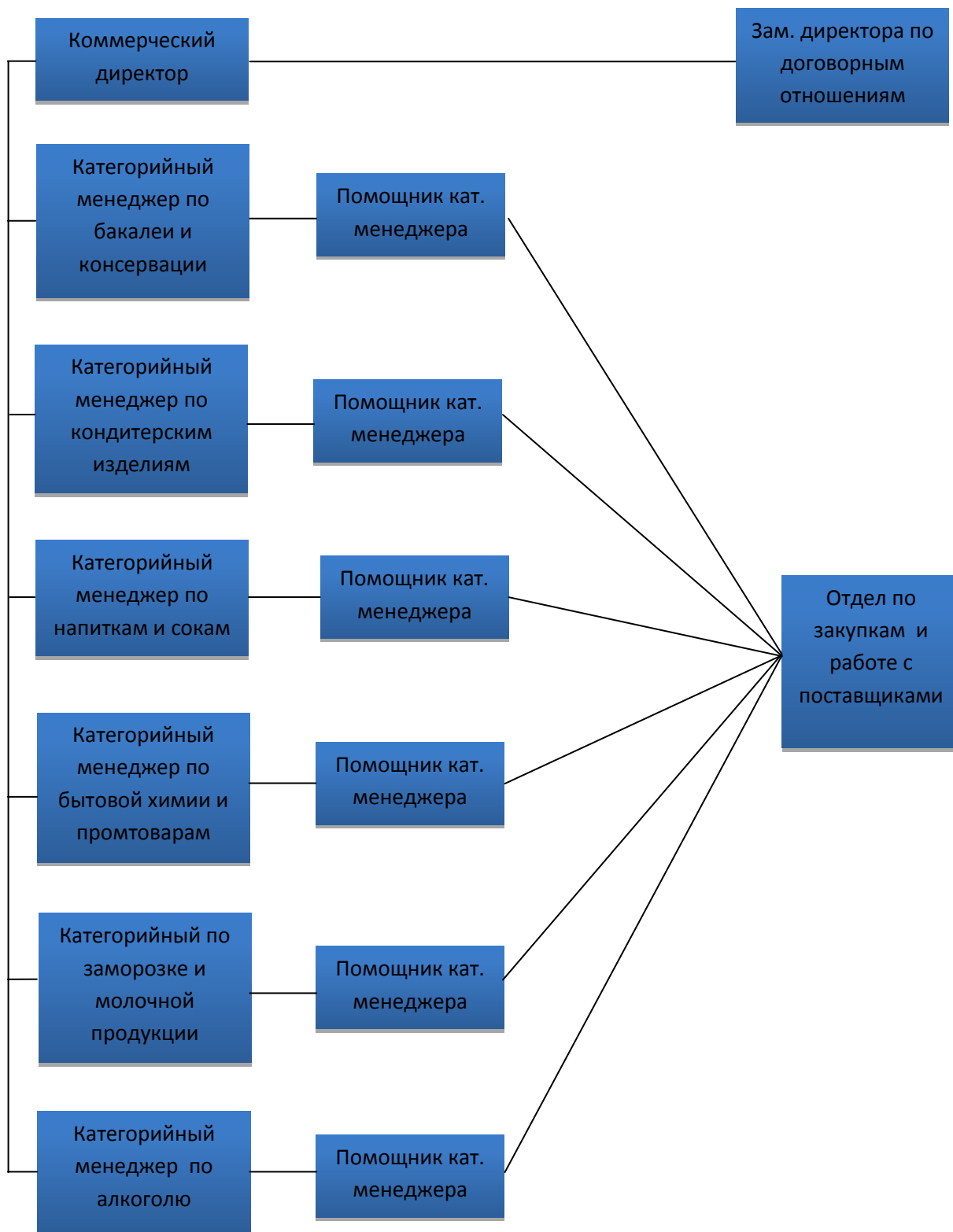


Рисунок 1.2. Структура коммерческого отдела ТД «АГАТ»

Работа отдела во главе с коммерческим директором направлена на выполнение основной задачи предприятия – получение прибыли. Данный

отдел формирует ценовую политику предприятия, которая позволит ему развиваться и достигать поставленных целей к получению прибыли.

Основной структурной единицей отдела является категорийный менеджер. Данная структурная единица стала появляться в коммерческих отделах предприятий оптовой и розничной торговли не так давно. В начале 2000-х годов на многих передовых предприятиях торговли в России начала возникать необходимость в квалифицированных кадрах, работа которых заключалась в развитии категорий товаров по отдельности. Данное понимание в развитии ритейла пришло к нам из Европы. Западные ритейлеры достаточно давно перешли от понимания товароведов, закупщиков и заведующих отделов по сбыту к пониманию категорийных менеджеров, которые соединяли все данные функции в одном лице. Это позволяло правильно определять ценообразование, планировать продажи и закупки товаров, контролировать остатки, то есть при одинаковом показателе валовой прибыли, чистая прибыль предприятия, за счет сокращения переменных издержек, была существенно выше.

Чтобы прийти к пониманию работы категорийного менеджера, необходимо в первую очередь понимать, что вообще означает понятие «категория товара».

Принято считать, что **категория** - это группа продовольственных или непродовольственных товаров, объединенных по принципу направленности и схожести в потреблении.

**Категорийный менеджер** – это специалист, отвечающий за реализацию ассортиментно-ценовой политики предприятия, который в свою очередь управляет конкретной категорией товара: начиная от закупки и заканчивая контролем продаж.

Соответственно, главной его задачей является эффективное управление своей категорией товара, поскольку категорийный менеджер отвечает за план выполнения продаж того товара, который он закупает.

К основным обязанностям категорийного менеджера можно отнести:

- Формирование ассортиментной матрицы в рамках определенных товарных категорий;
- Ценообразование и формирование прайс-листов (предложений для оптовых клиентов компании, если такие существуют);
- Координация работ по разработке, внедрению и поддержанию системы мерчандайзинга;
- Разработка маркетинговых мероприятий для поддержки и стимулирования продаж товаров категории (совместно с дирекцией по маркетингу, если это необходимо);
- Поиск и установление связей с поставщиками, проведение переговоров; организация закупок товаров, их доставка и хранение; мониторинг ассортимента, цен и технологий работы с категорией у конкурентов;
- Участие в формировании планов совместно с директорами магазинов и филиалов по реализации категории товара;
- Анализ продаж и прибыльности отдельных товаров и категории в целом;
- Руководство и координация деятельности сотрудников отдела (экспедиторов, закупщиков, мерчандайзеров) с целью обеспечения максимальных плановых показателей по категориям товара [22].

## **1.2. Анализ маркетинговой деятельности предприятия**

На предприятии ТД «Агат» существует отдел маркетинга, его структура представлена ниже.

В состав отдела входят:

- Руководитель отдела маркетинга;
- Маркетолог/бренд – менеджер;
- Маркетолог/менеджер по маркетингу;

- Маркетолог/специалист по акциям;
- Маркетолог/аналитик;
- Маркетолог/менеджер по торговому маркетингу;
- Маркетолог/менеджер по интернет-маркетингу;
- Маркетолог/менеджер по рекламе (дизайнер);
- Маркетолог/руководитель сектора по работе с клиентами;
- Маркетолог/координатор по работе с клиентами.

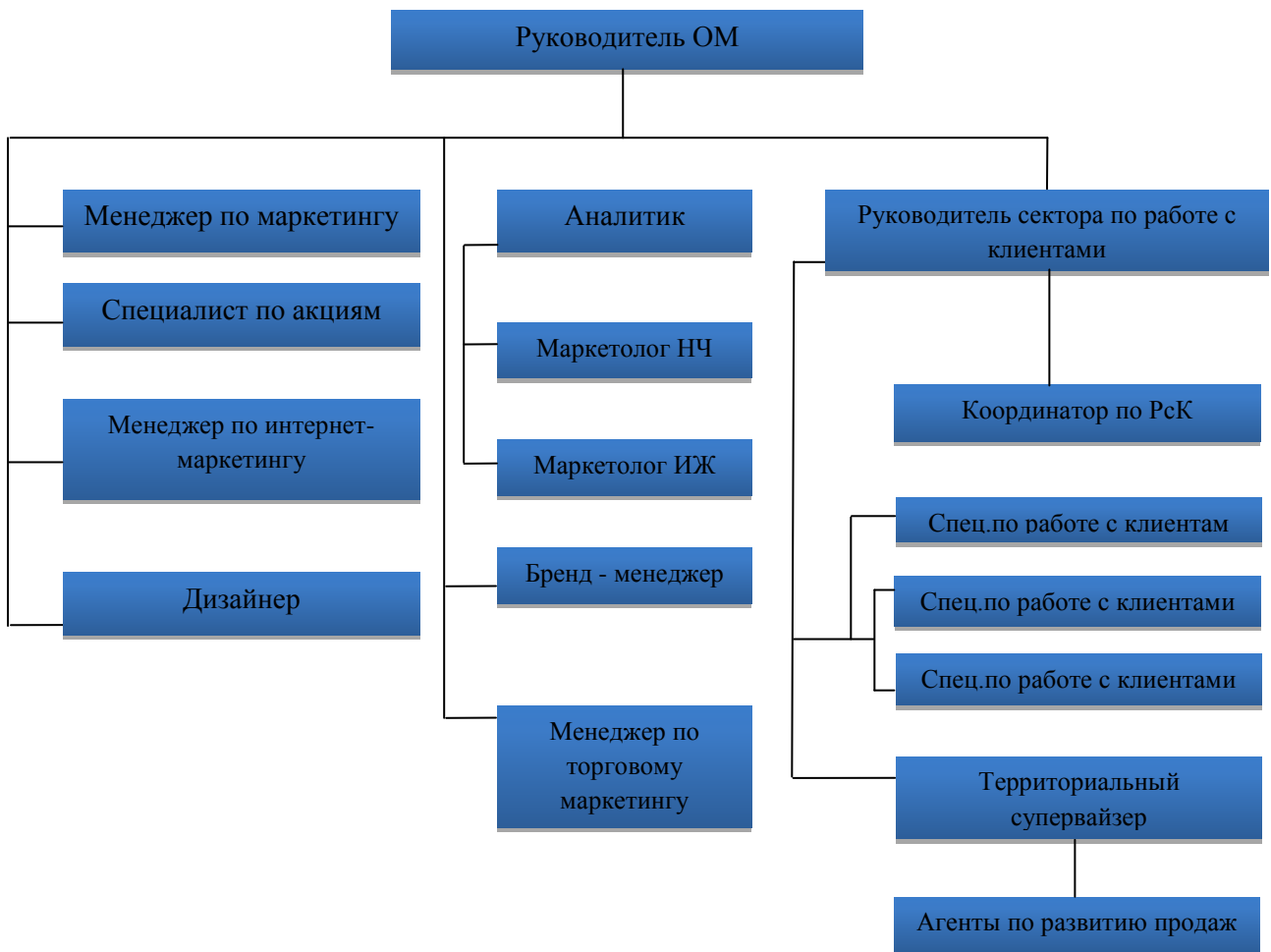


Рисунок 1.3. Структура маркетингового отдела ТД «АГАТ»

### 1.2.1. Анализ конкурентоспособности фирмы и построение профиля конкурентоспособности

Таблица 1.1. SWOT-анализ

Сильные стороны - S	Слабые стороны - W
<ul style="list-style-type: none"><li>- широкий ассортимент товаров</li><li>- известность на рынке</li><li>- квалифицированный персонал</li><li>- широкая сеть распределения</li><li>- опыт работы</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- неудачное расположение по сравнению с конкурентами</li><li>- зависимость от кредитования</li></ul>
Возможности - O	Угрозы - T
<ul style="list-style-type: none"><li>- расширение ассортимента продукции</li><li>- появление новых поставщиков</li><li>- открытие нового магазина</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- изменение позиции закупок основных клиентов (закупки непосредственно от производителя)</li><li>- падение курса рубля</li><li>- снижение реальных располагаемых доходов населения в связи с кризисом</li><li>- высокий уровень конкуренции</li></ul>

### 1.2.2 .Оценка конкурентоспособности ООО «ТД «Агат»

Для оценки конкурентоспособности были опрошены 8 человек, работающих в отделе маркетинга. Каждому предлагалось оценить фактор по 10-балльной системе. Полученные результаты представлены в таблице 1.2.

### 1.2.3. Анализ шансов и рисков

Одной из целей маркетинговых исследований является распознавание реальных шансов и рисков предприятия и рынка.

Ситуация сегодня выглядит хорошо. Компания ООО «ТД «Агат» занимается реализацией продуктов питания на территории р. Татарстан и р. Удмуртии. Количество SKU составляет 15000 артикулов, в которых входит известные товарные бренды всех ценовых сегментов, начиная от низких и заканчивая классом люкс и премиум. Компания занимает большую долю рынка и на многих позициях является лидером.

Таблица 1.2. Оценка конкурентоспособности ООО ТД «Агат»

№	Конкурентные преимущества	Сред. оценка
1.	Низкая цена	8,6
2.	Широта ассортимента	9,4
3.	Дополнительные услуги	8
4.	Эффективность маркетинговых коммуникаций	7
5.	Грамотная выкладка товара в магазине	9
6.	Широта ассортимента	9
7.	Известность на местном рынке	9
8.	Гибкость ценовой политики	7,8
9.	Совершенствование номенклатуры	8
10.	Высокое качество	9,2
11.	Развитая система сбыта	9
12.	Большой опыт ведения бизнеса	8,9
13.	Организация маркетинговой деятельности	7,4
14.	Работа с постоянными поставщиками	8,7

Средняя оценка 8,572.

Однако останавливаться на достигнутом нельзя. Необходимы шаги по удержанию и укреплению рыночной позиции, установление новых целей. Шансы и риски изображены в таблице 1.3.

Таблица 1.3. Шансы и риски предприятия

Шансы	Риски
Увеличение количества оптово-розничных складов формата Cash&Carry	Большие затраты, которые в конечном итоге могут не окупиться
Увеличение в ассортименте продукции «брендовых» товаров	Достаточно высокая конкуренция на данном рынке
Получение дешевых и долгосрочных кредитов.	Высокая зависимость от кредитования



### **1.3. Модель ценообразования ООО ТД «Агат»**

1. Форматом магазинов ООО ТД «Агат» является формат «cash&carry». Количество СКЮ – не менее 15 000 артикулов.

2. ООО ТД «Агат» позиционирует себя на рынке как:

- Надежный партнер
- Товары по низким ценам
- Быстрое обслуживание
- Профессиональный подход

«Cash&carry» - это магазин с широким ассортиментом. Важнейшая ценность – это цена, вторая ценность – это ассортимент до 15 000 арт., третья ценность – это удобство. Если первые две ценности качественно работают, люди будут стоять в очереди.

Основными покупателями данного формата являются частные предприниматели, имеющие собственные торговые точки (оптовики).

Таблица 1.4. Модели поведения покупателей магазина

Факторы	«Модель 1 оптовика»	«Модель 2 розничные покупатели»
Важнейшие факторы	Экономия денег ( <i>основной</i> ) и времени ( <i>за счёт наличия ассортимента в одном месте</i> )	Экономия денег, удобство формата
Необходимый ассортимент	Максимально широкий, наличие массовых ( <i>рекламируемых</i> ) брендов	Субъективно достаточный выбор между недорогими и дешёвыми товарами.
Цены	Низкие	Ниже среднего (карта покупателя)
Скорость обслуживания	<u>Отсутствие</u> элементов, воспринимаемых, как «тормозящие процесс»: очередь за тележкой, на упаковку ручной клади, долгий поиск необходимого товара, очередь на кассе; удобная парковка и т.д.	Практически не волнует ( <i>розничные покупатели</i> )
Ожидаемое качество товара	Соответствует уровню гарантированной безопасности	
Отношение к акциям	«важно» основная цель - экономия	«возможность сэкономить», как хорошая подоплека
Альтернатива	Гипермаркеты - по продуктам питания, специализированные магазины и магазины известных марок, оптовые рынки	Дискаунтеры, супермаркеты, гипермаркеты

### Рейтинг факторов привлекательности формата С&С

Самый полный ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров в одном месте.

Субъективно на уровне мотивации покупателя действуют два фактора:

- Возможность найти необходимый товар;
- Восприятие широкой возможности выбора.

Воспринимаемый низкий уровень цен:

- Фактически для «модели потребления 1» этот фактор выражается в «Низкие цены»;

- Для «модели потребления 2» фактор выражается в «Низкие цены» и косвенных показателях «Частная марка», «Промо-акции», «Программы поощрения».

Свежие продукты высокого качества:

Обязательный фактор, который включает в себя следующие субъективно воспринимаемые потребителем элементы:

- Свежие продукты высокого качества;
- Разнообразный выбор товаров высокого качества.

Атмосфера покупательского азарта, «живые», регулярно сменяющиеся акции:

- Для «модели потребления 1 и 2» является частью значимого и важного фактора «Уровень цен», позволяющего сэкономить средства.

Удобство посещения на авто (большой паркинг, удобный заезд):

- Критический фактор, при несоответствии которому привлекательность магазина резко снижается.

- Необходимо постоянно поддерживать парковочные места свободными для стоянки и контролировать данный процесс.

Быстрота покупки большого ассортимента товара:

- Составной фактор, в который входят «Хорошая выкладка товара», «Удобно добираться», «Удобная парковка», «Легко найти то, что нужно». Данный фактор так же значим для обеих моделей потребителей

В ООО ТД «АГАТ» применяется рыночный метод ценообразования, а именно метод расчета цены с ориентацией на конкурентов. Цены на товары в основном формируются исходя из мониторинга цен конкурентов на данном рынке.

### 1.3.1. Конкурентный анализ

Заключается, прежде всего, в определении существенных факторов в работе потенциальных конкурентов и проведении анализа ситуации на рынке.

**1. Формирование списка конкурентов.** К конкурентам относятся сетевые операторы рынка, наиболее успешно и динамично развивающиеся на рынке. Также к конкурентам могут относиться и не сетевые конкуренты, пользующиеся большой лояльностью и узнаваемостью у покупателей на конкретном локальном рынке (например, оптовые продовольственные рынки).

#### **Виды конкурентов и степень их влияния:**

- Магазины формата С&С на данной территории. Являются прямыми конкурентами.
- Мягкие и жесткие дискаунтеры. Являются прямыми конкурентами только по уровню цен.
- Рынки оптовые продовольственные. Являются конкурентами только в случае близкого географического местоположения с магазином (работает первичный покупательский принцип сравнения цен).
- Гипермаркеты других сетей. Являются серьезными конкурентами и при отсутствии должного внимания могут привести к оттоку покупателей из магазина, (частичное отвлечение покупательского внимания за счет постоянных трансляций акций с глубокими скидками).

**2. Анализ конкурентов.** Анализ конкурентов ведется по следующим направлениям:

- Ассортиментная политика: широта и глубина ассортимента.
- Ценовая политика - общий уровень цен, ценовые акции и т.п.
- Удобство расположения (расстояние до нашего объекта).
- Качество обслуживания: высокое, низкое, среднее.
- Наличие товара (постоянное наличие, регулярные или периодические перебои в поставках).

- Время работы торгового центра.
- Узнаваемость торговой марки.
- Дополнительные услуги. Наличие рядом с торговым центром или в нем аптек, химчисток, кафе, банков, почты и других услуг создающих дополнительный трафик покупателей.

Оценка конкурентов по выбранным критериям производится по 5-ти бальной шкале в виде таблицы. Причем оценка конкурентов идет с позиции покупателя, если данный критерий развит у конкурента очень хорошо, то мы ставим ему высокую оценку, и наоборот если критерий развит плохо, то мы ставим низкую оценку. Таким образом, если у конкурента плохо развит, какой либо из выбранных критериев, например, он имеет высокий уровень цен, то с позиции покупателя он будет иметь низкую оценку от 1 до 2. Для ТД «АГАТ» же данная ситуация будет носить положительный характер и наоборот. [Примечание. Если на рынке формат cash&carry представлен широко (несколькими сетями), то в качестве конкурентов выделяются только магазины этого формата. Если на рынке данный формат отсутствует, то в качестве конкурентов выбираются магазины формата гипермаркет].

### **3. Оценка уровня цен конкурентов на рынке и их соотношение.**

При работе на рынке необходимо понимать соотношение уровня цен между конкурентами и нами. Оценка проводится в несколько этапов:

- 1) При выходе на новый рынок нужно определить перечень товаров для мониторинга, представленных у большинства конкурентов (примерно 200 товаров). Как вариант можно провести беглый мониторинг цен конкурентов по ключевым группам;
- 2) Мониторинг конкурентов по выбранным товарам;
- 3) Наложение полученной посредством мониторинга информации на наши учетные цены («нулевой уровень») и расчет минимального, максимального и среднего уровня цен (наценки в %).
- 4) Для наглядности строится график, на котором указывают конкурентов в соответствии с их средним уровнем наценки;
- 5) Расчет средней наценки по рынку:

$$\text{Ср.Наценка} = (\text{Ср.НК1} + \dots + \text{Ср.НКп}) / \text{п},$$

где п - число конкурентов;

б) Постоянный анализ (в соответствии с графиком расценки отделов/товарных групп) уровня цен конкурентов и соотнесение его с нашим уровнем цен, в разрезе анализируемых групп/подгрупп (аналогично пункту 2 и 5).

[Примечание. Данная оценка проводится один раз при выходе на новый рынок, или в случае отсутствия информации такого рода о старом рынке].

### 1.3.2. Стратегия ценообразования

Стратегия ценообразования включает в себя следующие последовательные действия:

- Деление ассортиментной матрицы;
- Мониторинг цен конкурентов;
- Методика расчета розничных цен;
- Дополнительные принципы ценообразования.

Для формата «cash&carry» за основу предлагается взять дифференцированную стратегию ценообразования с учетом конкурентного окружения, включающую в себя стратегию ценового лидерства.

**Стратегия ценового лидерства с учетом конкурентного окружения** - предполагает установление на товары самых низких по рынку цен для основного сегмента покупателя магазина этого формата.

#### **Соотношение цен в Агат С&С и цен конкурентов (Метро, Лента).**

Разница в ценах должна быть ощутимой для основного покупателя.

Эта разница составляет:

- 10-15% от цен гипермаркетов, таких как «Эссен», «Перекресток», «Карусель»
- 15-20% от цен универсамов эконом-класса, таких как «Фреско», «Подсолнух», «М-105» и т.п.;

- 10-20% от цен несетевой розницы (палатки, павильоны, лотки и т.д.)

Данное соотношение является базовым и не распространяется на товары по акциям.

*1. Ассортиментная матрица для ценообразования условно разбивается на следующие группы:*

- **«Убыточные лидеры продаж» (Категория А+)** - товары, пользующиеся устойчивым спросом, привлекающие в магазин основную массу покупателей; товары с максимальной частотой потребления. **«Убыточный лидер продаж»** - «товар-маячок», товар, относящийся к категории тех товаров, цены которых хорошо известны большинству покупателей и служат индикаторами общего уровня цен на все товары магазина. [Примечание. Снижение цен на один из товаров линейки (УЛП) проводится не столько для увеличения продаж именно этого товара, сколько ради привлечения покупателей к другим товарам линейки и формирование устойчивого мнения об уровне цен как по товарной группе/подгруппе, так и о магазине в целом].

- **«Трафик-мейкеры» (traffic makers) (Категория А)** - социально-значимые товары, входящие в стандартную потребительскую корзину, традиционные продовольственные и непродовольственные товары массового спроса, востребованные всеми или большинством категорий населения. Данные товары характеризуются высокой ценовой чувствительностью, высокой оборачиваемостью, высокой степенью присутствия в рознице и в рейтингах исследовательских организаций.

Их наличие и низкие цены привлекают основного покупателя и являются мотивом посещения магазина.

- **«Профит-билдеры» (profit builders) (Категория В)** - товары, которые могут не являться мотивом для посещения магазина, часто покупаются «по случаю», импульсивно. Являются дополнением линейки категории А, и имея своего потребителя необходимы для основного покупателя магазинов (оптовики)

- **Сопутствующие товары (Категория С)** - все остальные товары ассортиментной матрицы магазина как продовольственного, так и непродовольственного сектора. Характеризуются очень низкой частотой потребления, очень низкой эластичностью спроса, незапланированностью и импульсивностью покупки.

2. *Мониторинг цен конкурентов проводится по следующим принципам:*

- **Определение периодичности (частоты) мониторинга товарных групп/подгрупп.** Периодичность зависит от значимости группы для покупателя и динамики изменения цен в группе, и может варьироваться от 1 раза в неделю до 1 раза в 6 месяцев.

- **Составление графика мониторинга цен.** На основании полученной периодичности составляется еженедельный график мониторинга цен по группам товаров.

- **Составление анкет для мониторинга цен и инструктаж агентов.** Анкета для мониторинга цен конкурентов составляется из списка товаров входящих товарную группу согласно графика и списка выбранных магазинов конкурентов. Также анкета может состоять из позиций, принадлежащих к разным товарным группам, на которые изменилась цена закупа. Перед проведением мониторинга необходимо провести инструктаж агентов, включающий в себя объяснения правил поведения в магазинах конкурентов, правил заполнения анкет, особенностей товарных групп и др. информацию.

- **Проведение мониторинга цен конкурентов.** Выезд на место и заполнение полей анкет в соответствии с инструкцией. Внесение полученных результатов мониторинга в анкету для мониторинга цен и передача ее менеджеру по ЦО.

- **Первичный анализ полученной информации.** При получении менеджером по ЦО заполненных анкет от агентов по мониторингу проводится первичный анализ данных в разрезе плотности информации (кол-



во пробелов в анкете), наличия полной информации на индикаторные позиции, правильность заполнения, и читабельность анкеты.

### 1.3.3. Алгоритм расчета розничных цен магазина

#### 1. Алгоритм расчета цен на «трафик-мейкеры» (ТМ)

Розничные цены на товары категории «трафик-мейкеры» рассчитываются по следующей формуле:

Розничная цена ТМ ( $R_{ЦТМ}$ ) = Мин. ( $ЦК1; ЦК2; \dots; ЦКп$ ),

где  $ЦК1, \dots, ЦКп$  - цены прямых конкурентов.

[Примечание. Если минимальная цена конкурентов является результатом рекламной акции или других маркетинговых мероприятий, то мы ее исключаем из расчета розничных цен].

#### 2. Алгоритм расчета цен на «профит-билдеры» (РВ).

Розничные цены на товары категории «профит-билдеры» рассчитываются по следующей формуле:

$R_{ЦРВ} = \text{Ср.знач} (ЦК1; ЦК2; \dots; ЦКп)$ ,

где  $ЦК1, \dots, ЦКп$  - цены прямых и косвенных конкурентов.

#### 3. Алгоритм расчета цен на «сопутствующие товары» (СТ).

Розничные цены на товары категории «сопутствующие товары» рассчитываются по следующей формуле:

$R_{ЦСТ} = \text{Цена закупки} + \text{Наценка}$ .

[Примечание. Для товаров, относящихся к данной категории предлагается устанавливать зафиксированную по группе наценку. Мониторинг цен на данные товары предлагается делать как справочный или не делать вообще. Если товар, по какой либо причине отсутствует в ассортименте конкурентов, то РЦ рассчитывается затратным методом].

#### 4. Алгоритм расчета цен на акционные товары (АТ).

Розничные цены на товары категории «акционные товары» рассчитываются по следующей формуле:

$R_{ЦАТ} = \text{Розничная цена} - (\text{Скидка поставщика} + \text{Скидка продавца}) + \text{ОКРУГЛЕНИЕ} \|(0,50; 0,90; 0,99)$ .

[Примечание. Количество и список акционных товаров формируется Службой маркетинга совместно с категорийными менеджерами. Скидка продавца, является необязательным элементом

расчета РЦАТ, и может применяться для увеличения эффекта акции на усмотрение категорийного менеджера, а также для достижения минимального уровня скидки в 10%. Для эффективного использования Акционных товаров необходимо чтобы минимальная скидка для фуда была 10%, для нефуда 20%].

#### **5. Алгоритм расчета цен на товары новинки (ТН).**

Цены на товары новинки устанавливаются следующим образом:

- Если товар еще не появился у конкурентов, то

$РЦ_{ТН} = \text{Цена закупа} + \text{стандартная Наценка}$

- Если товар уже продается на рынке, но мы не можем его точно отнести к ценовой группе, то РЦ рассчитывается по аналогии с «РВ»:

$РЦ_{РВ} = \text{Ср.знач} (ЦК1; ЦК2; \dots; ЦКп),$  где  $ЦК1, \dots, ЦКп$  - цены конкурентов.

#### **6. Формирование и расчет розничных цен на «убыточные лидеры продаж» (УЛП):**

1) Список УЛП формируется на основании статистических отчетов продаж.

2) УЛП должны формироваться из товарных позиций, занимающих в подгруппах первые 5 позиций в рейтинге продаж. (Исключение составляют сезонные товары, наиболее актуальные в определенные периоды (Напр. Шампанское на Новый год), товары, выделяемые в УЛП на основании договоров с поставщиками).

3) Из каждой подгруппы выбирается до 3 товарных позиций в зависимости от особенностей товарных групп. (Например, в группе «Сыры» выбираются сыр твердый и сыр плавленый).

4) Список УЛП состоит из *основного, дополнительного и сезонного* списка. *Основной* список охватывает все товарные подгруппы, формирующие «Минимальную продовольственную корзину» (примерно 50 позиции). Эти товары должны всегда присутствовать в списке УЛП. К ним относятся:

- Овощи (3). Пример: Картофель, морковь, лук;
- Фрукты, ягоды (3). Пример: Бананы, Яблоки, Апельсины;
- Хлеб, батон (2). Пример: Батон нарезной, Хлеб Дарницкий;

- Макароны изделия (1). Пример: Макароны Щебекинские 500г.;
- Крупа (2). Пример: Рис 1кг, Гречка 1кг;
- Мука, крахмал (1);
- Молоко (2). Пример: Молоко стер. 1л., Молоко паст. 1л.;
- Йогурт, йогуртовые продукты (1-7);
- Кисломолочные продукты (3). Пример: Кефир, Ряженка,

Сметана;

- Творог, творожные продукты (2);
- Сыр (2) Пример: Сыр твердый, Сыр плавленый;
- Масло сливочное (1);
- Маргарин (1);
- Сахар (1);
- Яйцо(1);
- Масло подсолнечное (1);
- Чай (2) Пример: Чай гранулированный, Чай в пакетиках;
- Шоколад (1);
- Конфеты, кроме шоколадных (1);
- Печенье, крекер, галеты (1);
- Рыбная продукция (2);
- Мясной фарш замороженный (1);
- Мясная разделка охлажденная (1);
- Пельмени, вареники, манты (1);
- Сосиски, сардельки (2);
- Стиральные порошки (1);
- Моющие, чистящие средства (1-3);
- Мыло туалетное (1); Прокладки, тампоны (1);
- Зубная паста (1);
- Шампунь, бальзам, кремы для волос (1).

*Дополнительный* список содержит позиции входящие, в товарные подгруппы, имеющие наибольшую долю в товарообороте в каждом из направлений (примерно 25 позиций). Эти позиции добавляются к основному списку. Единоновременно в акции участвуют 25 товаров из подгрупп входящих в дополнительный список. Затем они заменяются на следующие 10-15 позиций из оставшихся подгрупп дополнительного списка, и т.д.:

- Пиво (1);
- Сигареты, сигары, сигариллы, табак (1);
- Соки, нектары (до 10);
- Майонез (1);
- Напитки и квас (до 3);
- Консервы овощные (2);
- Водка (1);
- Кофе (1);
- Вода минеральная (1);
- Туалетная бумага, бумажные полотенца (1);
- Корма для кошек (1);
- Салфетки, платочки (1);
- Чулочно-носочные изделия (2)

Третью группу формируют товары *сезонного* характера (до 10 позиций):

- Мороженое (1-5);
- Слабоалкогольные напитки (1);
- Шампанское и игристые вина (2);
- Ликеры, вермуты. (2);
- Инсектициды (1);

[Примечание. Общий список УЛП для формата «cash&carry» должен быть не больше 100 товарных позиций].

5) На УЛП должна устанавливается *самая низкая* или *минимальная цена* на рынке. Минимальная цена на рынке - цена на УЛП равна самой низкой из найденных у конкурентов цен:

$$\text{Цена УЛП} = \min (\text{ЦК1}, \dots, \text{ЦКп}) + \text{ОКРУГЛЕНИЕ} (0,09).$$

- Минимальная цена на УЛП устанавливается, если существуют ограничения в установлении более низких, чем у конкурентов цен: рекомендованные базовые цены поставщика, договорные условия с конкурентами, очень низкая маржинальность товара и т.п. [Примечание. Все существующие ограничения, влияющие на установление более низких по отношению к конкурентам розничных цен на УЛП, принимаются нами при условии соблюдения их всеми конкурентами. Если хотя бы один из конкурентов нарушает выдвинутые условия, цена на УЛП устанавливается согласно методике или происходит замена этого товара на следующий в рейтинге продаж].

- Самая низкая цена на рынке - цена на УЛП ниже минимальной цены по рынку до 10-15%. Величина отклонение от минимальной цены конкурентов зависит от остаточной маржи.

Остаточная маржа = Мин. Цена конкур. - Закупочная цена,

то таким образом Цена на УЛП рассчитывается по следующей формуле:  $\text{Цена УЛП} = \min (\text{ЦК1}, \dots, \text{ЦКп}) - n\% + \text{ОКРУГЛЕНИЕ}(0,09)$ ,

где  $n\%$  величина отклонения от минимальной цены конкурентов;

- Если остаточная маржа составляет от 0% - 2%, отклонение должно составлять 0%;

- Если остаточная маржа составляет от 2% - 4%, отклонение должно составлять - 1%;

- Если остаточная маржа составляет от 4% - 6%, отклонение должно составлять - 2%;

- Если остаточная маржа составляет от 6% - 8%, отклонение должно составлять - 3%;

- Если остаточная маржа составляет от 8% - 10%, отклонение должно составлять - 4%;

- Если остаточная маржа составляет от 10%-12%, отклонение должно составлять - 5%;
- Если остаточная маржа составляет от 12-15%, отклонение должно составлять - 7%;
- Если остаточная маржа составляет от 15%, отклонение должно составлять - 10%.

Если отсутствует возможность установления самой низкой или минимальной цены на товар, последний исключается из списка и заменяется на следующий в рейтинге (даже если этот товар является низко маржинальным (убыточным) и занимает лидирующее положение в товарообороте группы).

Как вариант может допускаться установка минусовых цен:

- Если конкуренты торгуют, ниже нашей закупочной цены и товар является индикатором (сахарный песок). Процент минусового отклонения зависит от сложившейся ситуации на рынке;
- При проведении различных маркетинговых акций нацеленных на дополнительное привлечение клиентов. Процент минусового отклонения в данном случае определяется индивидуально для каждой позиции и согласуется с отделом маркетинга.

6) Список УЛП обновляется 1 раз в месяц (на 3 неделе месяца).

7) Обновленный общий список УЛП передается на рассмотрение категорийным менеджерам (менеджерам ТЗ/Зам дир. по торговле ГМ) по электронной почте (и дублируются в 1С:архиве). В течение того же рабочего дня категорийный менеджер должен ознакомиться со списком УЛП, и в случае несогласия озвучить свое предложение. Если по истечении рабочего дня с момента передачи списка УЛП от категорийного менеджера не поступает никаких предложений, список вступает в действие по умолчанию.

8) Цены на УЛП мониторятся и рассчитываются 1-2 раза в неделю. Все изменения передаются категорийному менеджеру по электронной почте для ознакомления в тот же день. В течение этого дня категорийный менеджер

должен, в случае несогласия, озвучить свое предложение менеджеру службы ценообразования. Если до конца рабочего дня, в который произошло изменение и передача на рассмотрение, от категорийного менеджера не поступило никаких предложений, список утверждается по умолчанию.

9) Товары, участвующие в УЛП должны выделяться специальными ценниками «Выгодная цена», и/или шелфтокерами.

10) После согласования цен на УЛП с категорийным менеджером, он дает распоряжение устанавливать цены в 1С и передает их помощнику менеджера, а тот далее транслирует информацию зав.секциям магазинов.

11) Контроль за наличием и соответствием УЛП в магазинах осуществляется коммерческим директором и категорийным менеджером.

#### 1.3.4. Дополнительные принципы ценообразования

- Снижение закупочной цены всегда ведет к снижению розничной цены.
- Цены конкурентов, отличающиеся на 10% и более от остальных цен массива, исключаются из расчетов. Такие значения появляются в результате ошибки специалиста при мониторинге, рекламных акциях, ценовой политике по данной позиции у конкурентов. В данном случае нужно проводить дополнительный мониторинг рынка.
- Мониторинг цен на продукцию собственного производства (цеха) у конкурентов осуществляется без точного учета ингредиентов. Важно знать минимальный и максимальный уровень цен.
- Мониторинг цен на трудно сравнимые товары у конкурентов осуществляется без точного учета товара. Важно знать минимальный и максимальный уровень цен по группе/подгруппе.
- Ценообразование на одежду должно строго соответствовать сезону. Таким образом, в случае наличия остатков коллекции, на исходе сезона должна проводиться ее распродажа со снижением цены вплоть до закупочной и ниже.

- При установлении цены на товары Секторов «БЫТ», «Текстиль», и «ЭБТ», проводится мониторинг не только прямых конкурентов формата, но и профильных (специализированных) магазинов.

- При проведении акций (снижение цены), цена на товар должна быть снижена минимум на 10% (порог чувствительности).

### ***Принципы психологического ценообразования***

#### **Правило №1**

**Цена от 0 до 100 рублей.** Устанавливать цену на несколько копеек ниже следующей круглой цены. При этом допускаются следующие варианты:

X руб. 90 копеек;

X руб. 99 копеек.

Не допускается установление следующих копеек: 91, 92, 93, 94, 95., 96, 97, 98 копеек.

Выбор конкретного варианта копеек 90, или 99 должен основываться на том, что в каждой группе товаров должно присутствовать приблизительно равное количество товаров с каждым вариантом цен. Например: 89,99 руб. вместо 89,91 руб.

#### **Правило № 2**

**Цена от 101 до 300 рублей.** Устанавливаются отклонения на 10 или 50 копеек от следующего круглого числа. Например: 199,50 руб. вместо 200,00 руб.; 269,90 руб. вместо 270,00 руб.

#### **Правило № 3**

**Цена свыше 301 рубля.** Цены, заканчиваются круглыми рублями без копеек. Например: 799,00 руб. вместо 799, 50 руб.

При ценообразовании необходимо поддерживать определенные соотношения цен в рамках «ценовых линий».

**«Ценовая линия»** - существующие одновременно соотношение цен на разные виды одного и того же товара одной фирмы или всех фирм,



действующих на данном рынке; ограничение диапазона цен, где каждая цена отражает определённый уровень качества товара.

Каждая товарная группа/подгруппа имеет свою «ценовую линию». Каждый товар занимает свое положение на этой линии, которое зависит как от цены на этот товар, так и от цен на другие товары группы/подгруппы. «Ценовая линия» движется по возрастающей - от минимальной цены в группе до максимальной.

При ценообразовании в рамках «ценовых линий», следует придерживаться следующих логических правил:

**1.** Цены на товары под одной маркой разной фасовки (литража) должны быть пропорциональными, «выгодными». Например: нужно определить цену на Водку Флагман 1.0л. Пусть, цена Водки Флагман 0,5 л - 250,00р. Если мы установим на Водку Флагман 1.0л цену 510р. (при закупе - 410,00р.) используя затратный метод, она будет не «выгодна» для покупателя т.к.  $2 * 250 = 500 \neq 510$ р. Поэтому максимальная граница цены на Водку Флагман 1.0л будет 490,00р., независимо от наценки.

**2.** Товары, не имеющие строгой привязки к марке, расцениваются в соответствии с ценами на аналогичные товары, имеющиеся у конкурентов. Например: куриные окорочка «Челны Бройлер» сравниваются с куриными окорочками любого другого производителя входящего в ассортимент конкурентов. Яйцо 1 категории сравнивается с яйцом первой категории у конкурента, не привязываясь к производителю. Охлажденное мясо сравнивается с аналогичным мясом у конкурентов и т.п.

**3.** Цены на весовой товары должны быть ниже на аналогичный фасованный товар.

Таблица 1.5. Формирование цены на весовой товар

Наименование	Условие	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Ср. значение	РЦ
Рис круплозерный 5 кг	Цена на рынке	60,00- 1 кг	52,00-900г	61,00-1 кг		
	Цена рынка в пересчете за 5кг	300,00	288,90	305,00	297,97	$297,97 - 3\% = 289,03$

Допустим, нам необходимо определить нашу РЦ на «Рис круглозерный». На рынке у большинства конкурентов представлен фасованный круглозерный рис в 1 кг. Определение РЦ будет выглядеть следующим образом:

1) Необходимо пересчитать цену за имеющуюся фасовку у конкурентов за 5 кг ( $60,00 \cdot 5 = 300,00$  за 5кг. (Конкурент 1));

2) Определить среднее значение цены по рынку:

$$\text{Ср. значение} = (300,00 + 288,90 + 305,00) / 3 = 297,97$$

3) РЦ = Ср. значение 3% =  $297,97 - 3\% = 289,03$  где 3% - компенсация покупателю за фасовку.

В ООО ТД «АГАТ» одним из этапов процесса ценообразования является определение категории «tm», «pb» и «ст» по методике ABC-анализа как внутри подгрупп, так и между ними.

Первым этапом определения категорий является определение среднего ТО каждого SKU подгруппы. Период для отчета задается произвольный, но не менее 3 месяцев.

По результатам отчета определяется средний ТО одного SKU в каждой подгруппе («Продажи в ед.» / «Продажи: кол-во позиций»). Чем выше средний ТО одного SKU, тем ярче выражены потребительские предпочтения в товарных подгруппах и тем чаще клиент покупает товары из данной подгруппы. Далее составляется рейтинговый список объектов (подгрупп) в каждом направлении по убыванию значения выбранного параметра (средний ТО одного SKU в подгруппах), и параметры суммируются отдельно в каждом направлении (средний ТО одного SKU подгруппы). После этих действий производится деление каждого направления на три подгруппы «А», «В» и «С» (80%/15%/5%). Деление осуществляется путем расчета доли параметра от общей суммы параметров с накопительным итогом. В группу «А» попадают подгруппы, дающие суммарно примерно 80% результата по параметру ТО одного SKU. Группу «В» формируют подгруппы дающие

суммарно 15% по параметру ТО одного SKU. В группу «С» попадают оставшиеся подгруппы, дающие также 5% ТО одного SKU.

Следующий этап, это - разбиение подгрупп попавших в группу А (80%) на «tm», «pb» и «ст». Это подгруппы, в которые входят наиболее значимые для покупателей товары (товары повседневного спроса). В основу разбиения взято «Правило Парето».

Как это происходит:

- Создание статистического отчета и рейтинга по продажам в единицах по товарной подгруппе за определенный период времени (за период берется месяц). При необходимости можно брать  $\frac{1}{2}$  (две недели),  $\frac{1}{4}$  (одна неделя) периода. Чем меньше период берется для отчета, тем точнее можно увидеть сезонные особенности потребления в данных группах (это касается тех групп, которые наиболее подвержены сезонным колебаниям, например свежие овощи и фрукты в летний период);

- Анализ товарных подгрупп согласно «правилу Парето». В нашей ситуации «Правило Парето» будет звучать следующим образом: Меньшее количество товарных позиций ассортимента (причина), дает большую часть товарооборота в единицах, или в рублях (результат, следствие). Следовательно, объектом анализа будет выступать товарная подгруппа (количество единиц продаж), а параметром анализа - товарооборот (штучный). В рамках данной методики меньшая часть ассортимента будет относиться к «tm», а большая часть к «pb».

Разбиение подгрупп, попавших в группу В (15%) на «tm» и «pb». Это подгруппы, содержащие меньшую долю значимых товаров для покупателей.

- Создание статистического отчета и рейтинга по продажам в единицах по товарной подгруппе за определенный период времени;

- В группу «tm» попадут товарные позиции, составляющие не более 15% SKU в рейтинге продаж;

- В группу «pb» попадут товарные позиции, дающие конечные 15% ТО ед. в конце рейтинга.

Разбиение подгрупп попавших в группу С (5%) на «tm» и «pb». Это подгруппы, на которые покупатели менее всего обращают внимание.

- Создание статистического отчета и рейтинга по продажам в единицах по товарной подгруппе за определенный период времени;

- В группу «tm» попадут товарные позиции, составляющие не более 5% SKU в рейтинге продаж;

- В группу «pb» попадут товарные позиции, дающие конечные 5% ТО ед. в конце рейтинга

#### 1.3.5. Анализ эффективности стратегии ценообразования

Эффективность стратегии ценообразования определяется с использованием ряда параметров отраженных в отчете «Like for Like» (сравнение аналогичных периодов).

##### **Количественные параметры:**

- ТО на м<sup>2</sup> торговой площади: соотношение фактического ТО с плановым.

- Прирост по общему ТО ед. по сравнению с базовым периодом (в %, в шт.);

- Прирост по общему ТО в руб. по сравнению с базовым периодом скорректированный на годовой показатель инфляции (в %, в руб.);

- Прирост средней покупки по сравнению с базовым периодом скорректированный на годовой показатель инфляции (в %, в руб.);

- Прирост количества чеков (в %).

##### **Качественные параметры:**

- а) Изменение восприятия покупателей об уровне цен в ГМ (по результатам опросов и маркетинговых исследований).

Данная модель ценообразования применяется для всех магазинов ООО ТД «Агат».

В силу последних событий, а именно резкого изменения курса рубля к курсу основных мировых валют в период с октября 2014 по декабрь 2014, а также продолжение изменения курса рубля 2015 году ставит сложную задачу перед коммерческим отделом ООО ТД «Агат» в части изменения ценообразования на предприятии.

## **2. Теоретические основы формирования ценообразования на предприятии**

### **2.1. Понятие цены и ее структуры**

В экономической теории существует множество понятий в определении цены, хотя все они сводятся к одному понятию: цена – это мера определения стоимости.

Основными элементами или составляющими цены можно выделить следующие понятия:

- Себестоимость;
- Прибыль;
- Оптово-посредническая наценка;
- Налоги в составе цены.

Рассмотрим основные элементы цены по отдельности:

#### ***Себестоимость***

В соответствии с наиболее общим определением - это выраженные в денежной форме затраты на производство и реализацию продукции.

Постоянные затраты – это расходы предприятия, которые не зависят от объема производимой продукции. К постоянным затратам относят: содержание зданий, арендная плата, проценты по кредитам и т.д.

Переменные затраты - это затраты, величина которых зависит от объемов производства товаров и услуг. К переменным затратам относят: затраты на топливо и электроэнергию, зарплату, затраты на сырье и т.д.

#### ***Прибыль***

Прибыль – это доход, полученный после реализации товара по установленной цене. Чистая прибыль – это доход, оставшийся у предприятия после уплаты налогов.

Любое предприятие будет стремиться получить высокую чистую прибыль. Чтобы ее получить, предприятия нередко прибегают к

искусственному завышению цен на расходы, либо стараются увеличить величину минимальной нормы дохода своего предприятия. В условиях рыночной экономики данный прием, особенно (с учетом отсутствия конкуренции) стремятся применять предприятия монополисты (железнодорожные перевозчики, транспортеры нефти и газа, предприятия, оказывающие услуги по передаче электроэнергии и др.) Их ценообразование регулирует государство, так как в противном случае уровень цен будет сильно завышен и не соответствовать качеству услуг.

### ***Оптово-посредническая наценка***

Все посредники в оптовой продаже товаров и услуг имеют свою наценку, которая покрывает все издержки, связанные с данным видом деятельности. К затратам можно отнести расходы по закупке, комплектации, хранению, реализации, фасовке и транспортировке товаров. Прибыль же необходима для функциональной деятельности предприятия. Оптовые наценки определяются продавцами самостоятельно, однако на часть продукции и некоторые регионы наценки регулирует государство. Например: наценка на детское питание, лекарства и др.

### ***Налоги в составе цены***

Одним из важнейших мест в составе цены занимают налоги. Во-первых, налоги являются частью государственного дохода. Во-вторых, налоги стимулируют развитие производства. В-третьих, налоги являются фактором регулирования цен и влияют на уровень инфляции.

## **2.2. Ценообразование на предприятии, методы, стратегии и задачи ценообразования**

**Ценообразование** – это процесс формирования цены на товар или услугу, который характеризуется методами и способами установления цены в целом. От правильно выбранной методики ценообразования, зависит,

достигнет ли предприятие намеченных целей и каков будет размер его прибыли.

Методы ценообразования можно разделить на три основные группы:

1. Затратный метод
2. Рыночный метод
3. Параметрический метод

### ***Затратный метод***

Затратный метод ценообразования заключается в том, что расчет цены формируется исходя из затрат на производство и на реализацию товара.

Затратный метод можно разделить на:

- 1) Метод полных издержек;
- 2) Метод прямых затрат;
- 3) Метод предельных издержек;
- 4) Метод на основе анализа безубыточности;
- 5) Метод учета рентабельности инвестиций;
- 6) Метод надбавки к цене.

1) Метод полных издержек заключается в том, что идет суммирование постоянных и переменных издержек, а так же прибыли, которую предприятие хочет получить.

Так же можно отталкиваться от рентабельности производства по следующей формуле:

$$P = C(1 + R / 100)$$

где  $P$  — продажная цена;

$C$  — полные издержки на единицу продукции;

$R$  — ожидаемая (нормативная) рентабельность.

2) Метод прямых затрат состоит в том, что к переменным затратам прибавляется доля прибыли (надбавка). При этом постоянные расходы не распространяются между товарами, а погашаются из разницы между суммой цен проданного товара и переменными затратами на производство товара.



3) Метод предельных затрат заключается в том, что надбавка осуществляется к стоимости каждой последующей единицы сверх уже освоенного товара.

4) Метод на основе анализа безубыточности заключается в том, что предприятие устанавливает такую цену на свой товар, которая позволит достичь желаемой прибыли.

Точку безубыточности можно найти следующим аналитическим методом:

$$BSV = FC / TR ,$$

где  $BSV$  — точка безубыточности;

$FC$  — постоянные затраты;

$TR$  — валовая прибыль.

Если предприятие выпускает широкую номенклатуру продукции, то используют расширенный вариант формулы безубыточности:

$BSV = FC / (S \times TR)^A + (S \times TR)^B + (S \times TR)^C + (S \times TR)^D$ , где  $S$  - процент общего объема продаж для каждого товара ( $A, B, C, D$ ).

5) Метод учета рентабельности инвестиций. Суть метода заключается в том, чтобы определить свои затраты при производстве товара, при этом необходимо определить объем выпуска, продажи которых позволят покрыть затраты на производство.

б) Метод надбавки к цене предполагает умножение цены приобретения товара на повышающий коэффициент по формуле:

$$P_s = P_p \times (1 + m),$$

где  $P_s$  — цена продажи;

$P_p$  — цена приобретения;

$m$  — повышающий коэффициент (торговая надбавка), %.

Повышающий коэффициент может быть рассчитан несколькими способами. Первым способом исчисляется процент наценки на основе цены приобретения товара по следующим формулам:

$$m_p = (P_s - P_p) / P_p ;$$

$$m_p = M / (P_s - M),$$

где  $m_p$  — коэффициент добавочной стоимости по отношению к цене приобретения;

$S$  — цена продажи;

$C$  — себестоимость;

$M$  — маржа (прибыль).

Вторым способом исчисляется процент наценки на основе цены реализации по приводимым ниже формулам:

$$m_s (\%) = (P_s - P_p) / P_s ;$$

$$m_s (\%) = M / (P_p + M),$$

где  $m_s$  — коэффициент добавочной стоимости по отношению к цене продажи.

Процент наценки на основе цены реализации легко пересчитывается в процент наценки на основе цены приобретения товара. Возможна и обратная операция. Их взаимосвязь выражается формулами:

$$m_s = m_p / (100\% + m_p);$$

$$m_p = m_s / (100\% - m_s).$$

Выражение коэффициента повышения цены от цены продажи через коэффициент повышения цены от себестоимости называется восстановлением себестоимости. И наоборот, выражение коэффициента повышения цены от себестоимости через коэффициент повышения цены от цены продажи называется восстановлением цены продажи.

### ***Рыночный метод***

Рыночные можно разделить на:

- 1) Методы ценообразования ориентированные на потребителя
- 2) Метод ценообразования на основе анализа пределов
- 3) Метод определения цены продажи на основе анализа пика убытков
- 4) Метод расчета с ориентацией на конкуренцию

Предприятия, которые выбирают для себя рыночные методы ценообразования ориентированные на потребителя, смотрят на такие показатели как:

- Эластичность спроса
- Уровень спроса на продукцию
- Восприятие потребителем их товара

Данный вид метода базируется на количестве экономического эффекта, который потребитель получает за время использования товара.

1) Метод на основе анализа пределов заключается в том, что предприятия устанавливают такую цену на свои товары, которые позволят им достигнуть максимальной высокой прибыли, за счет объема продаж и определения цены на данное время.

2) Метод определения цены продажи на основе анализа пика убытков и прибылей, позволяет найти объем производства и объем продаж, соответствующие такому положению, когда общая сумма прибылей и общая сумма затрат равны между собой.

3) Метод расчета цены с ориентацией на конкуренцию. Суть данного метода заключается в том, что цены на товары формируются исходя из мониторинга цен конкурентов, а так же из своего положения на данном рынке. Данный вид метода можно разделить на:

- метод следования за рыночными ценами;
- метод следования за ценами фирмы-лидера на рынке;
- метод определения цены на основе привычных, принятых в практике данного рынка цен;
- метод определения престижных цен;
- состязательный метод.

### ***Параметрический метод***

Параметрические методы – это методы, применяемые для группы товаров, которые схожи по технологиям изготовления, которые предназначены для выполнений одних и тех же функциональных значений и

различаются между собой по уровню потребительских свойств [20]. К данной группе методов можно отнести:

- 1) Метод удельных показателей;
- 2) Метод регрессионного анализа;
- 3) Агрегатный метод;
- 4) Балловый метод.

1) Метод удельных показателей используется для определения цен незначительных групп товаров, которые определяются наличием одного главного параметра, размер которого выявляет общий уровень цены на товар.

2) Метод регрессионного анализа используется для выявления зависимости увеличения или изменения цены от изменения технико-экономических показателей товара

3) Агрегатный метод заключается в суммировании цен отдельных конструктивных частей, входящих в параметрический ряд, с добавлением стоимости оригинальных узлов, затрат на сборку и нормативной прибыли.

4) Балловый метод применяется в том случае, когда для каждого параметра товара необходимо присвоить определенное количество баллов, в общей сумме, которая даст общую оценку товару

### ***Стратегия ценообразования***

Стратегия ценообразования – это набор методов и факторов, на которые предприятие должно ориентироваться при установлении цен на свои товары.

Основными видами ценовых стратегий являются:

#### ***1. Стратегия высоких цен***

Цель данной стратегии заключается в получении максимальной прибыли. Применяется эта стратегия в таких случаях, как:

- Выход нового товара на рынок, у которого еще нет аналога.
- Способность потребителей приобретать дорогой товар, которых интересует непосредственно его качество.

- Выход нового товара на рынок, который в свою очередь не относится к товарам долгосрочного сбыта.

Так же можно сказать о том, что данная стратегия будет эффективна только в том случае, если в ближайшее время не будет серьезной конкуренции на данном рынке.

## 2. *Стратегия средних цен*

Стратегия применяется в том случае, если предприятие видит получение прибыли как свою долгосрочную политику и применяется на всех уровнях жизненного цикла товара, кроме стадии упадка. Данная стратегия является справедливой, ибо она не приводит к ценовым войнам.

## 3. *Стратегия низких цен*

Данный вид стратегии особенно эффективен при высокой эластичности спроса, а также применяется на любой стадии жизненного цикла товара. Рассчитана на получение долговременной прибыли.

Применяется стратегия таких случаях как:

- Если целью предприятия является проникновение на рынок или увеличение доли рынка своего товара.
- Если целью предприятия является дозагрузка производственных мощностей
- Если целью предприятия является избежание банкротства.

## 4. *Стратегия целевых цен*

Данная стратегия применяется, когда предприятие ставит своей целью сохранить прибыль и объем продаж на неизменном уровне, несмотря на изменение цен.

## 5. *Стратегия льготных цен*

Целью данной стратегии является увеличение доли продаж за счет применения различных видов скидок и акций.

## 6. *Стратегия «связанного» ценообразования*

Данная стратегия подразумевает ориентацию предприятия на цену потребления, которая в свою очередь равна сумме цены за товар и расходов по его эксплуатации.

#### *7. Стратегия «следования за лидером»*

Суть стратегии следования за лидером состоит в том, что предприятие не старается установить цены на свои новые товары как у лидера. А в большей мере предприятие старается учитывать цены лидера на данном рынке и цена на новый товар может отличаться от цены лидера, но в определенных количествах, насколько позволяет качество нового товара. Чем больше сходств и меньше различий у нового товара с аналогами на рынке, тем ближе будет цена на новый продукт к цене лидера на данном рынке.

Чуть реже применяются следующие стратегии:

#### *8. Стратегия неизменных цен*

При данной стратегии предприятие стремится установить и оставить цену неизменной на протяжении долгого промежутка времени, если же затраты увеличиваются, то предприятие стремится компенсировать их за счет уменьшения или изменения упаковки товара.

#### *9. Стратегия психологических цен*

Данная стратегия заключается в том, что на товары устанавливаются так называемые неокругленные цены на товар. Обуславливается это тем, что потребитель (в том числе) любит получать сдачу.

#### *10. Стратегия ценовых линий*

Ценовая линия - существующие одновременно соотношения цен на разные виды одного и того же товара одной фирмы или всех фирм, действующих на данном рынке; ограничение диапазона цен, где каждая цена отражает определённый уровень качества товара.

Каждая товарная группа/подгруппа имеет свою «ценовую линию». Каждый товар занимает свое положение на этой линии, которое зависит как от цены на этот товар, так и от цен на другие товары группы/подгруппы.

«Ценовая линия» движется по возрастающей от минимальной цены в группе до максимальной.

### *11. Стратегия дифференцированных цен*

Суть стратегии дифференцированных цен заключается в том, что предприятие устанавливает все возможные скидки, акции и определенную величину надбавки к среднему уровню цены для различных рынков и различных покупателей.

## **2.3. Ценовая политика предприятия**

**Ценовая политика предприятия** - это деятельность ее руководства по установлению, поддержанию и изменению цен на производимые товары, направленная на достижение целей и задач предприятия[15].

Разработка ценовой политики предприятия включает такие этапы, как:

- выработки целей ценообразования;
- анализа ценообразующих факторов;
- выбора метода ценообразования;
- принятия решения об уровне цены.

### ***Цели ценовой политики***

В процессе ценообразования на предприятии, предприниматель должен определиться с целями которые он хочет достичь при реализации своего товара.

*Выживание предприятия.* В условиях серьезной конкуренции на рынке, предприятие вынуждено снижать свои цены, чтобы оставаться в рынке. Предприятие будет функционировать до тех пор, пока реализация товара по низким ценам будет покрывать его издержки.

*Краткосрочная максимизация прибыли.* При выборе данной цели, предприятие стремится получить максимальную прибыль при реализации товара в короткие сроки, что можно отнести к краткосрочной политике цен.

*Краткосрочное максимальное увеличение сбыта товара.* При выборе данной цели, предприятие стремится реализовать товар по максимально низкой цене и в больших объемах, как следствие получить большую прибыль. Эта политика довольно рискованная, она обычно приводит к ценовым войнам.

*Завоевание лидерства на рынке.* Данный вид цели обычно преследуют предприятия крупных масштабов. Ведь если на протяжении нескольких лет предприятие будет сохранять свое лидерство, то оно может устанавливать более высокие цены на товары, чтобы покрыть свои издержки.

При выборе предприятием ценовой стратегии оно должно провести анализ ценообразующих факторов. Они могут быть как внешними, так и внутренними.

Основными факторами являются:

1. Определение спроса;
2. Оценка издержек;
3. Государственное регулирование цен;
4. Анализ товаров конкурентов;
5. Восприятие цен потребителями.

1. Любая цена, которую предприятие назначит, так или иначе, скажется на уровне спроса на товар. Важной характеристикой спроса, является его эластичность. Если спрос является эластичным, то предприятию стоит следить за своими ценами, чтобы оставаться в рынке.

2. Спрос на товар, определяет максимальную цену на товар, а минимальная цена определяет издержки фирмы. Предприятие должно стремиться назначит такую цену на товар, которая покрыла бы все издержки.

3. В ценообразовании существенную роль играет также и государство. Оно целенаправленно создает новые условия равновесия. Либо прямыми мерами, либо косвенными. К прямым мерам можно отнести установление определенного порядка ценообразования, а к косвенным мерам



можно отнести изменение конъюнктуры рынка, создание определенных положений в области финансов или оплаты труда.

4. На установление предприятием определенной цены, непосредственное влияние оказывают и конкуренты, которые в свою очередь могут моментально реагировать на ситуации на рынке. Предприятию необходимо знать качество и цену товара конкурента.

5. Любую реализацию товара по определенной цене можно охарактеризовать отношением между спросом и предложением, а так же эластичностью спроса и разнообразное отношение потребителей к той или иной цене.

### ***Формирование политики ценообразования на предприятии***

Одним из важнейших факторов конкурентоспособности предприятия является формирование ценовой политики. Формирование ценовой политики основывается на последовательности таких этапов как:

1. Выработка целей ценовой политики. Наиважнейший этап при формировании ценовой политики предприятия, которая имеет несколько уровней реализации. Такие как стратегические цели, тактические цели и операционные цели.

2. Анализ ценообразующих факторов. Данный анализ позволяет предприятию увидеть реакцию потребителей, конкурентов, поставщиков, факторов производства на изменение цены.

3. Выбор метода ценообразования. На данном этапе предприятие выбирает метод формирования цены на свой товар.

4. Выбор ценовой стратегии и установление окончательной цены. На этапе выбора ценовой стратегии предприятие должно учесть ряд рыночных факторов таких как, психологическая цена, ценовой образ, а также важно учесть жизненный цикл товара.

Исходя из предоставленного выше теоретического материала по видам, формам ценообразования и ценовой политике предприятия переходим к

практическому применению данных на примере ценовой политики сети магазинов «Агат» С&С .

### **3. Рекомендации по управления процессом ценообразования на предприятии ООО ТД «Агат» в условиях волатильности рубля**

#### **3.1. Основные проблемы в области ценообразования, связанные с волатильностью курса рубля**

В связи с изменением стоимости валюты на российском рынке начался резкий всплеск стоимости всех товаров. В первую очередь это коснулось товаров, поставляемых в Россию из-за рубежа. Во вторую очередь, это коснулось товаров с импортными составляющими, и соответственно не обойдет стороной повышение цен на товары, полностью производимые на территории России, так как в любом случае они зависимы от внешних факторов.

Основными проблемами для повышения цен в данном случае будут являться:

**1. Импорт продукции из-за границы.** Вся продукция, производимая за пределами Российской Федерации, привязана к стоимости валюты. Соответственно, падение курса рубля естественным образом увеличила стоимость данной продукции в рублевом эквиваленте.

**2. Зависимость закупа сырьевой части продукции от цены валюты.** Естественным фактором увеличения цен на товар является рост цен на сырьевую составляющую. Например, рост цен на кофе, чай, сахар, муку, какао-бобы и т.д., можно однозначно приписать к данному фактору. За последние 18 месяцев основные производители таких продуктов увеличили отпускные цены более чем на 70%.

**3. Наличие импортных составляющих в составе товара.** Любой товар, в составе которого есть импортные составляющие – будь-то автомобильный рынок, рынок высоких технологий, рынок машиностроения и приборов подвержен увеличению цен.

4. **Производство товаров и услуг на импортном оборудовании.** В данном случае в первую очередь повышается себестоимость продукции из-за увеличения возможных постоянных издержек, связанных с использованием оборудования, закупленного за валюту. Если расчет стоимости велся исходя из метода прямых издержек (этот метод является основным методом при формировании цены на продукцию), то стоимость оборудования купленного в кредит, либо взятого в лизинг, в ценах валюты существенно вырастает. При этом происходит увеличение прямых издержек на товар, что влечет увеличение стоимости товара.

5. **Оборотные средства предприятий взяты под валютный кредит в банках.** Для данных предприятий деньги становятся очень дорогими, так как взятые в валюте кредиты, требуют соразмерных текущему курсу выплат, а ценообразование предприятий построено на меньших затратах по выплате кредитных обязательств.

6. **Косвенное влияние при колебании курса рубля.** В данном случае речь идет, о так называемом «спекулятивном» факторе увеличения цен, напрямую независящим от изменения курса валют. Данный фактор присутствует на нашем рынке, и он зависит от недобросовестных производителей товаров и услуг, которые пользуются моментом всеобщего повышения цен и также, хотя и без оснований, поднимают цены на свою продукцию. Например: Почему дорожает гречка? Это не импортный продукт, а рост цен на нее осенью 2014 г. достиг рекордных 50-70%. Это как раз тот фактор, который относится к недобросовестным производителям либо продавцам товара.

В таких условиях резкого скачка цен на товары и услуги особенно важно правильно оценить ситуацию на рынке для правильного ценообразования, которое позволит оставаться в рынке.

### **3.2. Рекомендуемые изменения в политике ценообразования для ООО ТД «Агат»**

В текущих реалиях необходимо:

1. Провести анализ собственных издержек предприятия на предмет их возможного увеличения.
2. Провести анализ внешних факторов, способных повлиять на увеличение издержек предприятия.
3. Провести комплексный анализ ситуации на рынке продовольственных и непродовольственных товаров.

Учитывая, что предприятие ООО ТД «Агат», является предприятием оптово-сбытовой формы деятельности, необходимо провести анализ возможного роста издержек, связанного с падением курса рубля. Анализ проводится по возможному изменению постоянных издержек (затраты на рекламу, аренда топа, заработная плата) и переменных затрат (премий, затраты на транспорт, закупка товаров и т.д.) По мнению многих аналитиков, величина внутрихозяйственных издержек сильно не измениться.

Внешние факторы являются частью издержек предприятия, но не зависят от решений руководства предприятия по уменьшению издержек. К данным факторам можно отнести увеличение ставки рефинансирования ЦБ РФ, повышение налоговой составляющей и другие возможные методы государственного регулирования. В данном случае можно говорить об изменениях кредитной политики банков, вызванной изменением расчетной ставки ЦБ РФ. Предприятие ООО ТД «Агат» в своей деятельности пользуется заемными средствами, которые в силу изменения банковских ставок стали «дороже». Если учитывать, что доля заемных средств ООО ТД «Агат» составляет 50% оборотных средств, то необходимо рассчитать увеличение доли расходов на отвлечение денежных средств исходя из увеличения процентной ставки банков.

Ставка кредита в 2015 году для ООО ТД Агат составляла 10% годовых, и расчет рентабельности предприятия включал дополнительную наценку на товар в размере 0,5% (без учета стоимости собственных средств)

$12\text{мес}/12\%=0,83\%$  в месяц/2 - размер доли использования заемных средств.

В начале 2016 года, все банки изменили условия кредитования, и ставка кредита для ООО ТД «Агат» выросла до 17% годовых. Соответственно, необходимо рассчитывать на увеличение наценки на товар в части расходов на отвлечение денежных средств до 1%.

Третьей, и самой существенной работой отделов предприятия, а именно коммерческого отдела совместно с отделом маркетинга будет являться работа по комплексному анализу ситуации на рынке продовольственных и непродовольственных товаров.

Работа отдела маркетинга должна быть направлена на:

1) **Изучение внешних изменений на ближайшем рынке конкурентов.** Сюда относятся изменения в режиме работы магазинов и оптовых рынков, возможные данные о закрытии тех или иных магазинов. В качестве дополнительного источника информации можно использовать интернет.

2) **Опросы покупателей.** Одна из важнейших составляющих анализа рынка, который делает маркетинговый отдел. Опрос покупателей должен производиться в разных направлениях и разными методами. Основными методами получения информации является анкетирование покупателей, а так же интервью на входе и на выходе из исследуемых точек продаж. Местами проведения опросов должны быть магазины ООО ТД «Агат» и торговые магазины ближайших конкурентов (Метро, Лента, Эссен). Опросы, проведенные на местах, дадут информацию о влиянии изменения цен на покупательский спрос, мнение покупателей об изменении отношения к тем или иным магазинам, в части изменения условий работы магазинов (уровень цен, сервис, дополнительные услуги, время работы). Анкеты и

интервью должны проводиться не реже 1 раза в неделю по каждому исследуемому магазину (Агат, Метро, Лента, Эссен) и не менее 4 недель подряд. Вопросы в анкетах и при интервью должны дать исчерпывающую информацию по текущему отношению покупателя к исследуемым торговым точкам, плюсы и минусы в их текущей работе, изменение спроса покупателей на товары и услуги.

3) **Мониторинг мест продаж конкурентов.** Основным моментом для мониторинга являются изучение мест продаж продукции конкурентами. Сюда вносятся изменения качества и условий выкладки товара, изменения в условиях проведения промо-акций, изменение ассортимента на полках. Данные изменения могут показать работу конкурентов в части оптимизации расходов на маркетинг в текущих условиях, либо наоборот, усиление давления на покупательский спрос.

4) **Мониторинг цен конкурентов.** Данный анализ проводится ежедневно во всех магазинах ТД «АГАТ». Мониторинг цен позволяет правильно оценить ситуацию с изменениями в ценовой политике конкурентов, что даст возможность сфокусировать действия коммерческого отдела по изменению собственного ценообразования.

Если у маркетингового отдела нет возможности провести мониторинг цен конкурентов, то мониторинг проводит категорийный менеджер. Ценовой мониторинг бывает разнонаправленным. Есть линейный мониторинг, целью которого является сбор данных по одной из категорий товаров. Например, изучение цен на молочную продукцию, а именно линейку йогуртов и подобных биопродуктов. Он не дает масштабного понимания в изменении ценовой политики конкурента, но дает возможность оценить изменения цен у поставщиков продукции, и их добросовестность в части предоставления одинаковых цен при повышении отпускной цены на товар. Бывали случаи, когда производители намеренно меняли процент повышения на продукцию в зависимости от значимости контрагента, с которым они сотрудничают. Например, процент повышения на продукцию в сеть Метро и сеть Эссен мог

быть разным, что скрывалось производителем. Мотивация производителя была в сокращении финансовых вложений в сеть (за счет увеличения отпускной наценки) работа с которой, приносила дополнительные незапланированные расходы для производителя. На практике в основном делается мониторинг по ценам на более широкий ассортимент продукции, приблизительно на 100 - 150 SKU.

ООО ТД «Агат» на постоянной основе проводит мониторинг цен

Данный мониторинг позволяет определить позиции, на которые цены у конкурентов выше, либо ниже цен, действующих в ООО ТД «Агат». Сравнение идет как к ценам на полке, так и к закупочным ценам ООО ТД «Агат». Это дает в полной мере понимание для дальнейших действий коммерческого отдела.

После предоставления данных от маркетингового отдела к работе приступает непосредственно коммерческий отдел в лице коммерческого директора и категорийных менеджеров. Коммерческий директор оценивает ситуацию на рынке в масштабном понимании изменений на рынке, связанных с экономической ситуацией в стране. В помощь ему идут материалы маркетинговых исследований по внешним изменениям на рынке у конкурентов, опросы покупателей в части выявления потребностей у покупателей, мониторинг мест продаж и основные ценовые показатели из мониторинга цен. Изучив данные материалы, коммерческий директор определяет возможные изменения в действующей стратегии ценообразования и рекомендует категорийным менеджерам вести работу в таком направлении.

Категорийные менеджеры в рамках своих категорий должны внести изменения в ценообразование согласно рекомендациям коммерческого директора и на основе данных мониторинга цен у конкурентов изменить цены на полке.



На основании данных, полученных от маркетингового отдела ООО ТД «Агат» за период декабрь 2015 - декабрь 2016 года можно сделать следующие выводы:

Валотильность рубля, привела к серьезным изменениям на рынке продовольственных и непродовольственных товаров. Основные конкуренты ООО ТД «Агат», по данным маркетингового отдела, начали процесс оптимизации своих запасов, и использования финансовых средств уже с начала января 2015 года. Полочное пространство на категории премиум и премиум плюс сокращены более чем на 50%. Увеличена доля полок для товаров первой необходимости. Промо-активности направлены в первую очередь на сокращение запасов продукции категории С. По опросам покупателей произошли некоторые изменения и в качестве обслуживания, в первую очередь, это коснулось работы количества касс. Естественным действием многих сетей стала оптимизация состава персонала, которая сказалась на качестве обслуживания покупателей.

По отзывам большинства производителей товаров все крупные сетевые ритейлеры начали задерживать под разными предлогами оплату за поставленный товар или предоставленную услугу.

В данных обстоятельствах ООО ТД «Агат» необходимо провести оптимизацию ресурсов в нескольких направлениях:

- 1) Провести анализ запасов продукции на складах ООО ТД «Агат» в части определения излишков продукции категории В и С, а также премиум сегмента. Остатки продукции должны быть приведены в соответствии с нормативами остатков, действующими по внутренним положениям к каждой категории товаров. Излишки продукции, должны по возможности, в соответствии с договорами поставок, быть возвращены поставщикам. В случае невозможности возврата данной продукции необходимо провести промо-мероприятия, направленные на привлечение покупателя, но при этом решающие вопрос по уменьшению остатков на продукцию категории В и С, либо произвести списание товара. Расчет рентабельности промо-акций

должны произвести категорийные менеджеры на основании коммерческих условий по каждому контракту.

2) В связи с изменениями кредитной политики банков необходимо провести переговоры с поставщиками на предмет изменений условий поставки в части предоставления увеличения количества дней отсрочки платежа, что очень важно. Минимальный порог изменений по количеству – 14 календарных дней. Например. ООО «РУЗКОМ» производил поставку консервации в ООО ТД «Агат» с отсрочкой платежа 14 календарных дней. Исходя из текущей ситуации по изменениям ставок по кредитам в банках ООО ТД «Агат» необходимо увеличение на 14 календарных дней количества дней отсрочки платежа. В противном случае, данная нагрузка дополнительно ляжет в наценку на товар (0,5%), что в условиях жесткой конкуренции на рынке не является правильным решением. Поставщикам, нарушающим условия договоров поставки, прекратить выплаты за поставленный товар, до момента выполнения с их стороны всех обязательств по договору.

3) Экономическому отделу провести анализ основных постоянных и переменных издержек предприятия на предмет их возможного сокращения (расходы на хозяйственные нужды, представительские расходы, расходы на содержание внештатных сотрудников и т.д.). На данный момент в ТД «АГАТ» уже началась оптимизация кадров.

4) Большим изменениям должна быть подвержена и политика ценообразования в ООО ТД «Агат». Основная работа ляжет на категорийных менеджеров и должна быть в следующих направлениях:

- a) Изменения в товарной матрице;
- b) Политика повышения цен;
- c) Пересмотр метода ценообразования;
- d) Доля полочного пространства;
- e) Промоактивности в магазинах ООО ТД «Агат».

**a) Изменения в товарной матрице.** В связи с текущим подорожанием большинства продукции от 30% до 70% за последний период,

произошло смещение покупательского спроса на основную часть продукции, в том числе и на продукцию категории А и В. Вектор покупательского спроса в настоящее время направлен на продукцию среднего качества, главной составляющей которой является цена. Продукция, одинакового среднего качества, но с завышенной ценой будет регулярно терять своего покупателя, который переключится на покупку конкурента. Например, в декабре 2015 года продажи чая ТМ АкБар составляли порядка 8% всей доли продаж на чайном рынке. Ближайшими конкурентами по доле продаж являлись ТМ Майский чай с 9% доли рынка и чай ТМ Ристон 7%. Повышение цен у производителя чая ТМ АкБар в период на январь 2015 – март 2015 года составило на 20% - 25% больше, чем повышению цен у основных конкурентов. В результате доля продаж чая ТМ АкБар в марте составили менее 5% (по данным производителя), а ближайшие конкуренты выросли в доле продаж до 10% и 9%. Изменения должны коснуться и сокращения в товарной матрице товаров с категорией цен средний + и всех категорий выше данной. Спрос на данные категории будет постоянно падать, и доля продаж по ним будет не более 5% (при существующих 15%-20%). Необходимо оптимизировать количество наименований товаров (SKU) по каждой категории. Опрос покупателей показал о необходимости сокращения глубины категории (ассортимент одного вида товара). Покупатель будет возвращаться к консервативному методу выбора товара с минимальным отклонением по ассортименту. Например, ассортиментная линейка сока J7 составляет более 20 видов. Среднее присутствие на полках магазинов формата Гипермаркет либо С&С составляет 15 СКЮ. Сок J7 является категорией средний +. Соответственно падение спроса на него будет в двух плоскостях: в первую очередь по ценовому фактору, во вторую очередь, по спросу на ассортимент.

**б) Политика повышения цен.** Неоднократное повышение цен со стороны поставщиков продукции за последние 3 месяца принесло дополнительные трудности в определении необходимой цены в условиях

конкурентной среды. На фоне того, что при заключении договоров на поставку продукции ООО ТД «Агат», как и другие покупатели не могут договориться с производителями о поставке продукции по фиксированной цене на весь период действия договора приходится сталкиваться с ситуацией, когда у торгового предприятия нет никакой гарантии в отсутствии изменения цен при ближайшей поставке товара от поставщика. Причем некоторые производители стали практиковать изменение цен по факту заказа. Основные трудности, связанные с повышением цен, у магазина появляются после получения товара. В зале приемки проверяется и принимается товар по качеству и количеству и соответствии правильности оформления документов. После приемки товара, оператор проверяет через ТСД товар по количеству и цене. Если происходят расхождения, то оператор ставит поставщика на стоп–оплату, после чего высылает информацию о расхождениях категорийному менеджеру, за которым закреплена данная категория товара. На данном этапе категорийный менеджер связывается с поставщиком и решает вопрос по расхождению. Политика принятия новых цен после их повышения у производителей для большинства ритейлеров стала особым приемом конкурентной борьбы. Пользуясь своим «весом» у производителей такие гиганты, как Лента и Метро, не поднимают цены на продукцию, поставка которой уже осуществляется по завышенной цене. Это происходит из-за возможности закупа ими продукции категории А + и А в большом количестве и еще по цене до подорожания. Имея большой товарный запас, они осуществляют демпинг на рынке товаров, при этом не неся существенных дополнительных затрат, но забирая покупателей у других конкурентов. В данном случае категорийным менеджерам ООО ТД «Агат» необходимо создавать товарный запас категории А+ и товаров «маячков», чтобы максимально долго конкурировать с ценами других ритейлеров и не терять своих покупателей. Существенным плюсом для ООО ТД «Агат» должно быть более быстрое и гибкое руководство со стороны коммерческого отдела и регулярный мониторинг цен конкурентов.

**с) Пересмотр метода ценообразования.** Основным методом ценообразования необходимо оставить метод конкурентной среды. Ориентация на действующие цены конкурентов, прежде всего, позволит ООО ТД «Агат» сохранить своего покупателя.

**д) Доли полочного пространства.** В силу изменений потребительского спроса и изменений товарной матрицы ООО ТД «Агат», должна быть проведена работа по изменению полочного пространства. Корректировка в мерчендайзинге продукции должна быть направлена на увеличение доли SKU товаров категории А+ и А (сокращение глубины ассортимента даст нам дополнительные места на полках). Необходимо, также пересмотреть долю полочного пространства категорий, спрос на товары которых, подвержен большой эластичности спроса и возможно не получится оставаться постоянно конкурентоспособным по нему. Например, в категории «бакалея» присутствует довольно большой ассортимент круп. Спрос на крупы всегда эластичен, а в условиях жесткой конкуренции контракты на поставку круп у Метро и Ленты однозначно выгоднее контрактов ООО ТД «Агат». Данная группа товаров не является важной для основных покупателей ООО ТД «Агат», соответственно не обязательно держать цены равные ближайшим конкурентам и запасаться крупой на склады предприятия. Гораздо выгоднее использовать данные склады под товар, который является более прибыльным и необходимым.

**е) Промоактивность в магазинах.** Одной работы по прикладыванию усилий со стороны отделов ООО ТД «Агат» мало для поддержания конкурентоспособности предприятия. Необходимо вести работу с поставщиками продукции на предмет вложения финансовых средств в проведение промо-мероприятий, направленных на продвижение продукции. Важно провести переговоры с ними о важности для самих поставщиков участия в таких мероприятиях как промо-акции. Финансовые ресурсы, вложенные поставщиками в мероприятия по продвижению продукции в магазинах ООО ТД «Агат», дадут возможность сохранить

продажи самим производителям и сохранить узнаваемость бренда. Нужно доводить до производителей, что участие в таких акциях дает возможность полного использования мощностей самого производителя, простой которых стоит достаточно серьезных финансовых затрат. Так же требовать от поставщиков увеличения количества ценовых промо-акций.

Указанные выше рекомендации дадут ООО ТД «Агат» возможность сохранить в текущих условиях своего покупателя, использовать максимально все ресурсы для удержания его и при установленном методе ценообразования оставаться конкурентоспособным предприятием, с положительным уровнем рентабельности.

### 3.3. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Мероприятие, направленное на уменьшение цены на товар (акционный товар), за счет увеличения объема его реализации. Данное мероприятие позволит ООО ТД «АГАТ» увеличить прибыль в результате роста объема продаж, за счет снижения цены на товар от 20% до 30%. Необходимо рассчитать эффективность от предложенного мероприятия.

Таблица 3.1. Расчет экономической эффективности мероприятия по увеличению объема продаж за счет системы акций

Название товара	Размер акции	Количество товара, шт		Цена товара, руб.		Реализация, тыс.руб.		Изменение, тыс.руб.
		До проведения мероприятия	После проведения мероприятия	До проведения мероприятия (без акции)	После проведения мероприятия (с акцией)	До проведения мероприятия	После проведения мероприятия	
Товар А	20%	110	200	1450	1160	159,5	232,0	72,5
Товар В	20%	1250	1500	85	68	106,25	102	-4,03
Товар С	30%	1000	1650	150	105	150,0	173,25	23,25
Товар D	25%	590	1010	45	33,75	26,55	38,13	11,58
Итого:						442,3	5454	103,1

Наименование товара	Проданный товар, тыс.руб.	Себестоимость проданного товара, тыс.руб.	Затраты на 1 руб. продукции	Прибыль от продаж, тыс.руб.	Прибыль на 1 рубль продаж	Рентабельность, %
Товар А	232	190	0,82	42	0.18	0,22
Товар В	102	67,5	0,66	34,5	0.34	0,51
Товар С	173,25	140,25	0,81	33	0.2	0,23
Товар D	38,13	25,25	0,66	12,88	0.34	0,51

Как мы можем увидеть, прибыль от предложенного мероприятия составила 122,38 тыс. руб.

Следующие мероприятие направлено на то, чтобы рассчитать при какой величине эластичности спроса по цене прибыль останется на прежнем уровне, если снизить цену на 5%. Коэффициент эластичности в данном примере даст нам понять, насколько выручка от продаж изменится при уменьшении цены на товар.

Таблица 3.2. Данные о товаре

p	Цена	100	руб.
c	Переменные издержки (на ед.)	45	руб.
.	Постоянные издержки. Всего:	8000	руб.
q	Текущий объем продаж	200	шт.
Δ p	Уменьшение цены на	5	руб.

На данном этапе нам следует оценить насколько % должна увеличиться реализация товара для получения того же уровня прибыли.

$$\frac{\Delta q}{q} \geq \frac{\Delta p}{p} * \frac{p}{p - c + \Delta p} = -(-5\%) * \frac{100}{100 - 45 + (-5\% * 100)} = 10\%$$

Таблица 3.3. Расчет прибыли по товару

	До уменьшения цены	После уменьшения цены	Прибыль при увеличении продаж	Прибыль при уменьшении продаж
Объем продаж (шт.)	200	220	250	210
Выручка (руб.)	20 000	20900	23750	19950
Переменные затраты (руб.)	9000	9900	11250	9450
Постоянные затраты (руб.)	8000	8000	8000	8000
Прибыль (руб.)	3000	3000	4500	2500

Чтобы сохранить прибыль при уменьшении цены на 5 %, мы должны увеличить объем реализованного товара на 10%, что составляет 220 ед. товара. Отсюда следует, что при уменьшении цены на 5%, что составило 5 рублей и при реализации в 220 ед. товара, прибыль осталась на том же уровне. Если же объем продаж будет выше 220 ед. товара, то и прибыль будет больше. Если же объем продаж составит 210 ед. товара, то прибыль будет меньше, чем при продаже товара за 100 рублей.



## Заключение

Правильная методика установления цены, разумная ценовая тактика, последовательная реализация глубоко обоснованной ценовой стратегии составляют необходимые компоненты успешной деятельности любого предприятия в жестких условиях рыночных отношений. Ценовая политика фирмы представляет собой общие цели, которые предприятие собирается достичь с помощью установления цен на свою продукцию[18].

Мы изучили структуру ценообразования на примере оптово-розничного предприятия ООО ТД «Агат».

**На предприятии применяется рыночный метод ценообразования, а именно метод расчета цены с ориентацией на конкурентов.** В ТД «АГАТ» за основу взята *дифференцированная стратегия ценообразования* с учетом конкурентного окружения, включающую в себя стратегию **ценового лидерства**. Являясь предприятием оптово-розничной торговли ООО ТД «Агат» строит свою политику ценообразования ориентируясь на цены своих основных конкурентов (Метро, Лента) и при этом в текущих условиях экономической ситуации в стране имеет все шансы оставаться конкурентоспособным предприятием с поддержанием необходимого для дальнейшего развития уровня прибыли. В текущих условиях изменения курса рубля ООО ТД «Агат» необходимо предпринять следующие основные шаги:

1. Провести оптимизацию всех издержек предприятия.
2. Провести маркетинговые исследования в областях: изучения изменений в организационной работе конкурентов, изменение покупательского спроса, развития направлений по стимулированию покупательского спроса.
3. Коммерческому отделу, необходимо определить и начать проведение ряда мероприятий по оптимизации в области товарных остатков и ценообразования предприятия:

- Произвести изменения в товарной матрице и привести ее в соответствие с действующим спросом покупателя, при этом сократив товарные запасы по некоторым категориям;
- Изменить политику повышения цен, максимально оттягивая процесс изменения цен на полках;
- Изменения в ценообразовании внутри категорий проводить согласно регулярным мониторингам цен у конкурентов;
- Изменить доли полочного пространства для оптимального использования его в текущей ситуации;
- Максимально часто проводить промо-акции в магазинах для того, чтобы остаться интересным для покупателя.

Данные меры дадут необходимый результат и помогут ООО ТД «Агат» сохранить свое место на рынке оптово-розничной торговли.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг, Г. Введение в маркетинг, 8-е изд. / Г. Армстронг, Ф. Котлер. М.: Вильямс, 2007. 832 с.
2. Багиев, Г. Л. Маркетинг: учебник для вузов. 4-е изд./ Г. Л. Багиев Г. Л., В. М. Тарасевич. СПб.: Питер, 2012. 560 с.
3. Баркан, Д. М. Управление продажами: учебник. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом СПбГУ, 2008. 436 с.
4. Володин, А. А. Управление финансами (финансы предприятий). М.: ИНФРА-М, 2009. 504 с.
5. Гальперин, В. М. Микроэкономика: В 2 т. / В. М. Гальперин, С. М. Игнатъев, В. И. Моргунов. СПб.: Экономическая школа, 2009. 342 с.
6. Грузиков, В. П. Экономика предприятия: учебное пособие / В. П. Грузиков, В. Д. Грибов. М.: Финансы и статистика, 2008. 478 с.
7. Дерябин, А. А. Система ценообразования и финансов, пути совершенствования. М.: Политиздат, 2006. 345 с.
8. Иванова, Н. В. Ценообразование: учебник. М.: Юнити, 2008. 228 с.
9. Касаткин, Д. В. Как установить цену // Финансовый директор, №11 2004 СПб.: Изд-во Питер, 2013. – 72с.
10. Каратуев, А. Г. Финансовый менеджмент: учебно-справочное пособие. М.: ИД ФБК-Пресс, 2011.
11. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. М.: Финансы, 2012.
12. Котлер, Ф. Основы Маркетинга. М.: Изд-во Ростинтер, 2009.
13. Лапуста, М. Г. Финансы организаций (предприятий): учебник. М.: ИНФРА-М, 2011. С.15.
14. Лебедев, П. «Ценовой» менеджмент в компании // Консультант. 2010. № 13.

15. Лорин, А. Н. Ценообразование во внешнеэкономической деятельности промышленной фирмы. М.: Международные отношения, 2007. 427 с.
16. Малклычев, А. Н. Политика цен и воздействие на экономические процессы // Экономист. 2014, № 5.
17. Мокий, М. С. Экономика организации (предприятия): учебное пособие. -2-е изд. испр. М.: Экзамен, 2009. 254с.
18. Никулина, Р. Ф. О механизме саморегулирования цен. М.: Финансы, 2008. 212 с.
19. Панов, А. И. Стратегический менеджмент / А. И. Панов, И. О. Коробейников. М.: Юнити, 2013. 285 с.
20. Пунин, Е. И. Маркетинг, менеджмент и ценообразование на предприятиях в условиях рыночной экономики. М.: Международные отношения, 2011. 345 с.
21. Семенихин, В. В. Торговля. Энциклопедия. "ГроссМедиа": РОСБУХ, 2009. 458 с.
22. Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия): электронный учебник / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. М.: КноРус, 2009.
23. Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия): учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2008. 576с. ис.
24. Синяева, И. М. Маркетинг в малом бизнесе: учебное пособие для студентов вузов (ГРИФ) / И. М. Синяева, С. В. Земляк. М.: ЮНИТИ, 2008. 287 с.
25. Уткин, Э. А. Цены. Ценообразование. Ценовая стратегия. М.: ЭКМОС, 2011. 254 с.
26. Фридман, Л. Д. Новые каналы сбыта - главное преимущество компаний. ("Антикризисный менеджмент") / Л. Д. Фридман, Т. Р. Фьюри. М.: Эксмо, 2009. 352с.
27. Шуляк, П. Н. Ценообразование: учебно-практическое пособие, 3-е изд. М.: ИВЦ «Маркетинг», 2011. 152 с.

28. Категорийный менеджер. <http://www.retailexperts.ru>
29. Мировой кризис - хроника и комментарии. <http://worldcrisis.ru>
30. Официальный сайт компании ООО ТД «АГАТ». [www.tdagat.ru](http://www.tdagat.ru)
31. Управление магазином. <http://www.trademanagement.ru>
32. Сайт Российского ритейла. <http://www.retail.ru/info>