

# ТАКТИКА ПОБОЧНОГО ПРОДУКТА В РАМКАХ ЦЕНОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Сергей  
ГЛУБОКИЙ,

Наталья  
МАКАРЕВИЧ,  
маркетологи

**В** рыночных условиях на смену привычным затратным методам ценообразования, основанным на применении формулы «себестоимость плюс прибыль», приходят новые способы установления цены. Про них не скажешь, что они более сложные или более легкие в применении. Просто они совершенно иные, т.к. привязаны не столько к учетной, а сколько к маркетинговой политике организации, и кажутся странными для многих отечественных экономистов «старой закалки». Молодое поколение «ценовиков» более восприимчиво к рыночным инструментам, однако его представители нередко забывают, что любая скидка с цены – это прежде всего финансовые потери организации. Маркетинговая политика предприятия должна иметь в своем арсенале гораздо более широкий спектр

ценовых решений, чем традиционные дисконтные программы. Как говорится, скидка – последний довод продавца...

**ОТ «СПЯЩИХ СОБАК»  
И «ТЕМНЫХ ЛОШАДОК» –  
К «ЗВЕЗДАМ»!**

Тип ценовой стратегии выбирается с учетом стратегических целей предприятия, специфики производимых им товаров, работ, услуг, разветвленности его сбытовой сети и рекламно-информационной системы, давления со стороны конкурентной среды. Затем в рамках той или иной стратегии выбирается набор тактических ходов, необходимых для выполнения плана заказов или продаж. Схема формирования ценовой стратегии и набора тактических ходов приведена на рисунке 1.

Типы маркетинговых стратегий	Виды тактических маневров	Краткое описание тактического маневра на рынке
ДИСКРИМИНАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ	Тактика дифференциации покупателей	Цены дифференцированы для различных групп потребителей
	Тактика дифференциации моделей	Цены на модели товара устанавливаются не пропорционально себестоимости, а исходя из спроса на новые функции и соответствующие модификации
	Тактика «партера»	Цены завышаются при предоставлении покупателю пространственных удобств
	Тактика «часа пик»	Цены завышаются при предоставлении покупателю временных удобств
	Тактика «бархатного сезона»	Цены завышаются при предоставлении покупателю пространственно-временных удобств

№ 4 / Главный экономист

Рисунок 1. Схема формирования ценовой стратегии предприятия (начало)

Типы маркетинговых стратегий	Виды тактических маневров	Краткое описание тактического маневра на рынке
СТРАТЕГИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ	Тактика распродажи по особому случаю	Цены устанавливаются исходя из привязки к особым датам, праздникам, торжествам и т.п.
	Тактика «послерождественской распродажи»	Цены снижаются для привлечения в магазины покупателей, «уставших» от покупок по особому случаю
	Тактика «\$1» («одного доллара»)	Продажа товаров через популярные за рубежом сети магазинов «1USD», «1EUR», «1GBP» и т.д.
	Тактика «с 1» («одного цента»)	Использование «психологических» цен, например, 99.99 евро или 9990 руб.
	Тактика «сдачи» убыточного лидера	Ценовое позиционирование в фирменном или дилерском магазине не в пользу известных дорогих марок, убыточных в период кризиса неплатежеспособности
СТРАТЕГИЯ СКИДОК	Тактика спонтанных скидок	Скидки непосредственно в момент торгов
	Тактика дисконтов	Скидки за объем заказа или размер покупки (оптовая скидка)
	Тактика декортов	Скидки за досрочную оплату или за приобретение некондиционного товара
	Тактика функциональных скидок	Скидки за принятие покупателем на себя некоторых маркетинговых функций
	Тактика несезонных скидок	Скидки за авансовые платежи или заказ, сделанный не в сезон
РЕГИОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ	Тактика зачета («трейд-ин»)	Скидки на величину остаточной стоимости б/у товара, сдаваемого продавцу
	Тактика принятия расходов на доставку	Цена устанавливается исходя из того, что изготовитель принимает на себя расходы на доставку товара для привлечения максимального числа посредников
	Тактика усреднения расходов на доставку	Цена устанавливается исходя из того, что транспортные расходы усреднены по региону с целью привлечения посредников из его наиболее удаленных районов
	Тактика зонирования цены	Цены устанавливаются дифференцированно для 2-3 зон региона с целью привлечения посредников из наиболее удаленных районов каждой зоны
	Тактика базисных пунктов	Цены устанавливаются дифференцированно для нескольких районов региона с привязкой транспортных расходов к их центрам для привлечения посредников с периферии каждого района
	Тактика ФОБ	Цена устанавливается исходя из того, что ответственность за товар переходит от покупателя к продавцу в момент пересечения борта транспортного средства
	Тактика СИФ	Цена устанавливается исходя из того, что перевозка, страхование, таможенная очистка вывозимого товара осуществляются продавцом за свой счет

Рисунок 1. Схема формирования ценовой стратегии предприятия (продолжение)

Типы маркетинговых стратегий	Виды тактических маневров	Краткое описание тактического маневра на рынке
СТРАТЕГИЯ В РАМКАХ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА	Тактика ассортиментных уровней	Цены на модификации товара установлены не пропорционально себестоимости, а для создания у покупателя ошибочных ассоциаций по самым дорогим и самым дешевым уровням цены
	Тактика субститутов	Цены устанавливаются с учетом динамики цен на товары-заменители (субституты)
	Тактика комплементов	Снижение цены основного продукта компенсируется существенным завышением цен на дополняющие товары, обязательные принадлежности, запчасти, сопутствующие услуги, приложения и прочие комплементы
	Тактика побочного продукта	Цены на основной продукт снижаются, что компенсируется некоторым завышением цен на заготовки, отходы, второй сорт и прочие побочные продукты
СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИННОВАЦИИ	Стратегия прочного внедрения на рынок	Цена занижена (вплоть до уровня себестоимости) для максимального охвата рынка
	Стратегия «имитатора»	Инновационная разработка передается для копирования и тиражирования по лицензионному соглашению (патент, франчайзинг, концессия)
	Стратегия «пирата»	Инновационная разработка тиражируется без лицензионного соглашения (в лучшем случае заключается договор хайринга)
	Стратегия «снятия сливок»	Цена на инновационный товар чрезмерно завышена для получения сверхприбыли от работы с самыми богатыми клиентами

Рисунок 1. Схема формирования ценовой стратегии предприятия (окончание)

Вследствие «уникальности» продукции многих промышленных предприятий (высокая материалоемкость и энергоемкость) и сложности как национальной, так и международной экономической ситуации, не следует замыкаться на ценовой стратегии одного типа. Представленные на рисунке 1 стратегии и тактики должны рассматриваться сотрудниками экономических и маркетинговых подразделений организации в качестве наборов адекватных рыночных ходов.

Так, актуальными на современном этапе являются географические и дискриминационные стратегии, а также маневры в рамках широкой номенклатуры производимой продукции, что могут позволить себе даже предприятия, ориентированные в прошлом на массовое производство. При реализации комплектующих изделий, запчастей, ремкомплектов и сопутствующих услуг дилерами используются системы скидок и стимулирования сбыта. Дифференциация конечных потребителей товаров и услуг приводит к экстремальным сбытовым решениям типа распространившихся за рубежом магазинов, обслуживающих ограниченные

группы клиентов – close-door retailers. Аналогичные торговые точки постепенно появляются и у нас, точно так же, как и особые группы товаров, сходные, например, с так называемыми early week specials – товарами, на которые снижаются цены в первые дни недели для сглаживания разницы в товарообороте по дням недели.

В журналах «Практическое ценообразование» за 2012-й и 2014 годы были рассмотрены приемы дискриминационного и стимулирующего ценообразования, применяемые организациями, которые предлагают на рынке как широкий, так и узкий ассортимент товаров и услуг. В кризисных условиях для диверсификации (распределения рисков) своей коммерческой деятельности желательно иметь широкий ассортимент и применять различные тактические ходы ценообразования. Узкий ассортимент просто не дает простора для ценовых маневров.

Широко применяемая за рубежом кроссированная (перекрестная) торговля предполагает компенсацию потерь прибыли на «неходовых» товарах высокой рентабельностью продаж востребованных ассортиментных позиций. Конечно, обязательное условие – дальнейшая

либерализация цен и возможность руководству предприятия самому распоряжаться дополнительной прибылью.

При реализации стратегий и тактик ценообразования необходимо следить, чтобы наиболее успешный товар не поглотил менее успешный полностью. Может показаться, что именно для такого поглощения («каннибализации») все и делается. На самом деле это не так. Если вспомнить классическую матрицу, предложенную Бостонской консалтинговой группой, то в координатах «доля прибыли – доля рынка» можно выделить товары-«звезды», товары-«дойные коровы», товары-«темные лошадки» и товары-«спящие собаки». Поглощение «звездами» и «дойными коровами» «спящих собак» очень заманчиво (особенно в кризисных условиях), но, напомним, цель ценообразования в рамках товарного ассортимента – распределение коммерческих рисков. Да, сегодня этот товар – «звезда», но завтра, при выходе из кризиса, он может поменяться местами со «спящей собакой». «Темные лошадки» в плане коммерческого прорыва еще более перспективны. Отдавать их на «съедение» «звездам» тем более нельзя!

Совсем другое дело – выпуск марок-«истребителей», направленных на ценовую борьбу с конкурентами. Тут уже возможны и поглощения, и слияния, и имитация, и откровенное пиратство. Китайские производители давно выбрали стратегию следования за лидерами мирового рынка, но постепенно превращают экономику своей страны в ведущую экономику планеты.

## РОЖДЕНИЕ ЛАТЕРАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

Широко применяемый в маркетинге метод родственных товаров, как и тактика комплементов (дополняющих товаров и обязательных принадлежностей), опирается на кроссированные продажи и стратегию получения максимальной прибыли с целью использования их для развития другой, пока менее прибыльной, но обладающей, как предполагается, большим потенциалом рентабельности. Эта краткосрочная рыночная стратегия обычно направлена на получение максимально возможной прибыли от основного или – наоборот – побочного продукта в минимально короткий промежуток времени без учета долгосрочных возможностей продаж. Стратегия принимается тогда, когда не хватает финансовых ресурсов, а потребность в фондах на других направлениях (например, в области исследований и развития ассортимента) велика.

В качестве побочных продуктов производства (by-product) могут выступать заготовки, отходы, второй

сорт. Появилось даже такое понятие, как латеральный маркетинг, т.е. основанный на особом внимании к параллельным и побочным маркетинговым проектам.

**Например**, для издателя периодических журналов такая продаваемая им продукция, как подшивки старых изданий, календари, книги, пакеты, не является предметом его основной деятельности, но в трудные для периодической печати времена эта побочная продукция позволяет компании выживать и поддерживать развитие журналов.

Конечно, для «Белшины» продажа подметок и платформ для обуви никогда не сравняется со сбытом основной продукции, но это – исключение, лишний раз подтверждающее общее правило. В кризисных условиях стоит внимательней присмотреться к побочным продуктам собственного производства.

**Например**, в период низкой платежеспособности потребителей фирма «Тиома», занимавшаяся штамповкой изделий из листовых металлов, была вынуждена снизить цену на дорогостоящие спутниковые антенны из титановых сплавов. Однако эти финансовые потери необходимо было чем-то компенсировать. И вообще, какова величина возможной скидки?

Маркетологи построили сетку сегментации, приведенную в таблице 1, и решили, что из отходов квадратного титанового листа, оставшихся после штамповки одной заготовки-тарелки круглой формы для спутниковой антенны, можно изготовить четыре лезвия для штыковой лопаты и шестнадцать ложек. Конечно, с точки зрения функционально-стоимостного анализа лопата должна быть достаточно тяжелой, чтобы легко входить в землю. Титановые лопаты, несмотря на их легкость, а может быть, как раз благодаря ей, находят своих потребителей, особенно среди дачниц. Титановые ложки, стойкие к воздействию агрессивных сред, практически вечны и потому являются неплохим подарком-сувениром «на долгую память». Именно эти побочные продукты производства и были призваны компенсировать потери от дисконтной программы по спутниковым антеннам.

## КАК СТРОИТСЯ СЕТКА СЕГМЕНТАЦИИ

Товарная сетка сегментации, показанная на рисунке 2, представляет собой инструмент операционного маркетинга в виде двухмерного морфологического ящика.

Сетка сегментации позволяет решать следующие задачи:

- 1) Оценивать общее количество сегментов рынка.

2) Получать характеристики каждого сегмента путем рассмотрения критериев по вертикали и по горизонтали, благодаря чему оперативно разрабатываются по-сегментные планы маркетинга и рекламной кампании.

3) Прогнозировать изменения в сегментах, смещаясь в смежные клетки таблицы или точки системы координат, благодаря чему можно своевременно корректировать производственную программу плана маркетинга.

4) Генерировать оригинальные решения по промышленному продукту.

5) Находить оригинальные сегменты рынка и не занятые конкурентами рыночные ниши.

Благодаря применению сетки сегментации может быть обнаружен очень узкий, но перспективный в глобальном отношении сегмент рынка, на который ориентирован побочный продукт производства.

Итак, по первой характеристике – материал – имеются 4 варианта. Эти варианты пускаются по вертикали сетки – титан, нержавеющая сталь, дюралюминий, медь. Кроме того, по вертикали пускаются и варианты второй характеристики – степень готовности изделия.

**I степень** – полная готовность после штамповочной операции. Например, 4) титановая ложка для агрессивных сред получается за один переход.

**II степень** – необходимость незначительной доработки (покраска, нанесение рисунка или покрытия, сварка, пайка, клепка и т.д.). Например, 64) медная джезва для приготовления кофе (в просторечии – турка) нуждается в лужении, а 46) алюминиевая облицовочная плитка – в нанесении покрытия «под мрамор, малахит или янтарь».

**III степень** – необходимость существенной доработки-переработки, т.е. штампуемая деталь является полуфабрикатом или комплектующим изделием для производства какого-либо сложного технического товара. Например, 16) – корпусные детали сферического термоса для минеральной воды, который при соответствующей доработке может работать как холодильник, а при переработке – как нагреватель.

Далее, по горизонтали ящика пускаем рельефность проштамповки – высокая, средняя, низкая. Это очень важная характеристика при маркетинге. Ведь не все сегменты рынка готовы платить за высокое качество проштамповки, многие целевые группы согласны на среднее и даже на низкое. Если взять, например, корпус индивидуального счетчика расхода воды, то подавляющее большинство пользователей совершенно не волнует его внешний вид. Или есть такие особые сегменты, где низкое

качество проштамповки специально заказывается клиентом, например, где это качество незаметно, потому что на изделия смотрят издали. Так возникла идея рельефных билбордов из титановых, дюралевых, медных пластин.

Или, например, если надо отштамповать изделие со стилизацией «под старину» для музея, для церкви, для стильного оформления помещения. Так в начале 90-х годов прошлого века была открыта эта рыночная ниша – утварь для костелов в Западной Европе, и побочный продукт стал одним из основных изделий предприятия – настоящей «звездой».

## ПРЕВРАЩЕНИЕ В «ДОЙНУЮ КОРОВУ»

Как видно, маркетолог, комбинируя элементы морфологии товара (конструкция, состав, размеры, инфраструктура), может получить идею инновационного или побочного продукта для латерального маркетинга. Идеи начинают сыпаться как из рога изобилия. Если обратиться к морфологическому ящику, представленному на рисунке 2, то:

- по первой характеристике – 4 градации,
- по второй – 3,
- по третьей – 3,
- по четвертой – 2. Четвертая градация – размер (крупногабаритные, малогабаритные изделия).

Итого имеем  $4 \times 3 \times 3 \times 2 = 72$  сегмента, рыночные ниши или, по крайней мере, целевые группы, т.к. сегментация определяет не столько потребителей, сколько покупки, которые они совершают.

Отраслевая сетка сегментации представлена на рисунке 3. Характеристики товаров те же, но в клетках представлены уже именно ниши отраслевых рынков, целевые группы секторов экономики и т.п. Собственно, их может получиться даже больше 72-х, поскольку в одной клетке может оказаться 2 и более сегмента. Например, 1) параболическая антенна ориентирована и на космос, и на домашние хозяйства, 7) гелиокухня – на туризм и пищевую промышленность, а 18) титановая каска – на спорт, строительство, силовые структуры.

Впрочем, целевых групп может получиться и меньше 72-х, т.к. один и тот же сегмент присутствует в нескольких ячейках морфологического ящика. Например, такая целевая группа, как строительные организации, присутствует в клетках 11), 18), 25), 46), 48). Но не стоит гнаться за количеством. Задача маркетолога – «вычислить» 2-3 наиболее ценных сегмента, которые и составят целевой рынок для побочной продукции.

Для оперативного решения задачи по определению величины компенсаций финансовых потерь организации от дисконтной программы по основному товару за счет побочных продуктов предлагается формула:

$$H = (K_1 \times C_1 + K_2 \times C_2 + K_3 \times C_3 + \dots + K_i \times C_i) / K,$$

где H – размер ценовой скидки по основному товару, приходящейся на одно изделие, у.е./ед.;

K<sub>i</sub> – количество предполагаемых продаж по i-му побочному продукту, ед.;

C<sub>i</sub> – размер ценовой надбавки, планируемой по i-му побочному продукту для компенсации потерь от скидок по основному товару, у.е.;

K – количество продаж по основному товару, ед.

В вышеописанном случае фирмы «Тиома» размер

предполагаемых продаж по побочным продуктам определяется их количеством, приходящимся на одно основное изделие – 16 титановых ложек и 4 титановых лопаты. Титановая ложка оценивается в 3 у.е., надбавка по ней может составлять 2 у.е. Титановая лопата оценивается в 24 у.е., надбавка по ней может составлять 6 у.е. Подставляем эти предоставленные маркетологами данные в формулу:

$$H = (16 \times 2 + 4 \times 6) / 1 = 56 \text{ у.е./ ед.}$$

Это значит, что финансовые потери от дисконтной программы по спутниковым антеннам в сумме 56 у.е. на одно изделие должны быть компенсированы продажей побочных продуктов производства – титановых лопат и ложек, которые из «спящих собак» превращаются если не в «звезд», то, по крайней мере, в «дойных коров».

Материал	Степень готовности изделия	Рельефность прштамповки					
		Высокая		Средняя		Низкая	
		Крупногабаритное изделие	Малогабаритное изделие	Крупногабаритное изделие	Малогабаритное изделие	Крупногабаритное изделие	Малогабаритное изделие
Титановые сплавы	I	1) антенна спутниковая параболическая	2) мембрана измерительного прибора	3) гроб	4) ложки для агрессивных сред	5) поддон	6) пластины для бронезилов
	II	7) гелиокухня («солнечная кухня»)	8) елочные украшения	9) лезвие штыковой лопаты	10) отражатель	11) плитка облицовочная	12) церковная утварь «под серебро»
	III	13) корпус спускаемого аппарата	14) сифон с теплозащитной оболочкой	15) чемодан-сейф	16) корпус термоса для минеральной воды	17) перегородка защитная	18) каска-шлем
Сталь нержавеющая	I	19) столешница для кухни	20) разделительная тарелка сепаратора	21) бункер для сеялок	22) набор кухонных принадлежностей	23) каркас для улья	24) чаша кухонной мойки
	II	25) роллеты	26) жалюзи	27) резервуар пастеризатора	28) мясорубка	29) бак напорный	30) оправка для производственных очков
	III	31) батисфера	32) «табакерка»	33) корпус холодильника	34) дефлектор закрывков	35) пособие наглядное	36) лопатка соплового аппарата
Алюминий (дюралюминий)	I	37) мини-бассейн	38) чашки передвижной автопоилки	39) ванна	40) набор дорожной посуды	41) биллборд рельефный	42) бленда для фотоаппарата
	II	43) цистерна	44) пепельница	45) лодка	46) плитка облицовочная для внутренней отделки	47) смеситель	48) плитка облицовочная для наружной отделки
	III	49) брудер инкубатора	50) корпус уличных светильников	51) корпус стиральной машины	52) аспиратор медицинский	53) корпус насоса	54) накладка педальная
Медь, бронза, латунь	I	55) памятник	56) памятная медаль	57) плитка облицовочная для метро	58) переходник	59) фрагменты риз	60) чаша
	II	61) крестовина	62) втулка	63) футляр подарочный	64) джезва	65) алтарь	66) кадило
	III	67) теплообменник	68) брелок	69) смеситель	70) детали плазмотронов	71) люстра с канделябрами	72) подсвечник

Рисунок 2. Товарная сетка сегментации

1) Космос (Кос); Домашние хозяйства (Дом)	2) Точное приборостроение (Пр)	3) Ритуальные услуги (Р)	4) Химическая промышленность (Хим)	5) Машиностроение (Маш)	6) Силовые структуры (Сил)
7) Туризм (Тур); Пищевая промышленность (Пищ)	8) Украшения (Укр); Игрушки (Иг)	9) Спорт (Сп); Туризм (Тур); Рыболовство (Рыб)	10) Авиастроение (Авиа); Автомобилестроение (Авто)	11) Строительство (С); Отделочные материалы (Отд)	12) Церковь (Ц); Музеи (Муз)
13) Космос (Кос); Судостроение (Судо)	14) Пищевая промышленность (Пищ); Домашние хозяйства (Дом)	15) Транспорт (Тр); Офисные принадлежности (Оф); Домашние хозяйства (Дом)	16) Курортно-гостиничный бизнес (Гост); Здравоохранение (З)	17) Банковская сфера (Банк); Офисные принадлежности (Оф)	18) Спорт (Сп); Строительство (С); Силовые структуры (Сил); Музеи (Муз)
19) Ресторанный бизнес (Рест); Домашние хозяйства (Дом)	20) Перерабатывающая промышленность (Пп)	21) Сельхозтехника (С/х)	22) Ресторанный бизнес (Рест); Домашние хозяйства (Дом)	23) Пчеловодство (Пч)	24) Ресторанный бизнес (Рест); Домашние хозяйства (Дом)
25) Строительство (С)	26) Офисные принадлежности (Оф); Домашние хозяйства (Дом)	27) Пищевая промышленность (Пищ)	28) Ресторанный бизнес (Рест); Домашние хозяйства (Дом)	29) Перерабатывающая промышленность (Пп)	30) Машиностроение (Маш)
31) Судостроение (Судо)	32) Сувениры (Сув); Украшения (Укр)	33) Бытовая техника (Быт)	34) Авиастроение (Авиа)	35) Сфера образования (О)	36) Энергетика (Э)
37) Домашние хозяйства (Дом)	38) Животноводство (Жив)	39) Курортно-гостиничный бизнес (Гост); Домашние хозяйства (Дом)	40) Автолюбители (А/л)	41) Рекламный бизнес (Рекл)	42) Приборостроение (Пр)
43) Химическая промышленность (Хим)	44) Ресторанный бизнес (Рест); Офисные принадлежности (Оф)	45) Спорт (Сп); Туризм (Тур); Рыболовство (Рыб)	46) Строительство (С); Отделочные материалы (Отд)	47) Сантехника (Сан)	48) Строительство (С); Отделочные материалы (Отд)
49) Птицеводство (Пт)	50) Приборостроение (Пр)	51) Сфера услуг (Ус); Бытовая техника (Быт)	52) Здравоохранение (З)	53) Приборостроение (Пр)	54) Автомобилестроение (Авто); Транспорт (Тр)
55) Ритуальные услуги (Р)	56) Сувениры (Сув); Украшения (Укр)	57) Отделочные материалы (Отд)	58) Сантехника (Сан)	59) Церковная утварь (Ц)	60) Церковная утварь (Ц)
61) Сантехника (Сан)	62) Автомобилестроение (Авто)	63) Сувениры (Сув)	64) Ресторанный бизнес (Рест); Домашние хозяйства (Дом)	65) Церковная утварь (Ц)	66) Церковная утварь (Ц)
67) Энергетика (Э); Сантехника (Сан)	68) Сувениры (Сув); Украшения (Укр)	69) Сантехника (Сан)	70) Энергетика (Э)	71) Церковная утварь (Ц)	72) Церковная утварь (Ц)

Рисунок 3. Отраслевая сетка сегментации