

---

## ПРИЛАГАНЕ НА ЕДНА ОТ ТРИТЕ СТРАТЕГИИ ЗА ЦЕНООБРАЗУВАНЕ

---

*Иванка КОСТОВА\**

*Identifying and managing the pricing strategy can be a very focused and clear, if you focus on a few simple things. You have to understand the true nature of demand for your products, their value and their place in the life cycle. You need to understand a little of the economy and how to manage their business, thanks to her, and how competitors manage their. Most managers are aware of these problems. In many cases, they simply have not put together the pieces of the puzzle to understand what really would be beneficial for pricing. The beauty in all this is that it can be done very quickly. And what will be the result? Increase in profits and revenues. This is not a bad return for taking the time to select a pricing strategy that is most suitable for your business.*

Фирмите често оформят своите ценови решения, базирайки се върху вече приетите от конкурентите ценови стратегии. И така, като се върнем на въпроса кой определя цените на стоките, отговорът в по-голямата част от случаите е ясен. Вашата конкуренция определя цените ви.

За да разрушим този порочен кръг и да си върнете контрола върху ценообразуването, фирмата трябва да създаде добре обоснована ценова стратегия. Всъщност това не е толкова сложно, колкото изглежда. Една ценова стратегия е относително лесна за изграждане и развитие. Има точно три варианта – ценова стратегия на обирание на каймака, неутрална ценова стратегия и стратегия на навлизане на пазара. Разбирането на основните компоненти на всяка една стратегия ще да ни доведе до вземането на правилното решение. Това, което може да ви затрудни обаче, е съотнасянето на вашите бизнес условия и цели към най-подходящата ценова стратегия. Истинското предизвикателство най-вече настъпва, когато всички в организацията трябва да са единодушни относно прилагането на избраната ценова стратегия.

Стигането до консенсус е от изключително значение. Следващата стъпка е готовността за промяна в стратегията на ценообразуване. Това,

---

\* Авторът е професор, доктор, Пловдивски университет „Пансий Хилендарски“.

което работи при определени пазарни условия, няма да бъде ефективно при други. Стратегията на ценообразуване трябва да съответства на пазарните условия и на характера на бизнеса. По-нататък ще ви покажем и защо не трябва да се импровизира с ценовата стратегия. Представяме ви набор от променливи, които ще ви помогнат при избирането на успешна стратегия независимо от пазарните условия.

## **ТРИТЕ ОСНОВНИ ЦЕНОВИ СТРАТЕГИИ**

Трите основни ценообразуващи стратегии са стратегия на обирание на каймака, неутрална ценова стратегия и стратегия на навлизане на пазара. При първата стратегия цените са установени по-високи от тези на конкурентите. Тази стратегия се прилага тогава, когато искаме да максимизираме приходите от продажби поради високия клас на пазара. При неутралната ценова стратегия цените са близки до тези на основните конкуренти. Неутралната ценова стратегия е необходима тогава, когато фокусът не трябва пада върху цената, когато имаме продукти в по-късен етап от своя жизнен цикъл на добре развити пазари. Последната ценова стратегия е стратегията на проникване на пазара, която се характеризира с относително по-ниски цени спрямо тези на конкурентите. При тази стратегия цената е основният фактор при вземането на решение за покупка. А сега нека разгледаме всяка една от стратегиите по-подробно.

### **Стратегия на обирание на каймака**

Основна предпоставка при ценовата стратегията обирание на каймака е схващането, че клиентите считат продуктите за ясно диференцирани от тези на конкурентите. В общи линии това означава, че тази стратегия зависи от способността на фирмата да докаже, че нейните предложения осигуряват значително по-големи финансови ползи от тези на конкурентите. Това се случва най-често в началната фаза на жизнения цикъл на продукта, когато иноваторите са ценово нечувствителни, защото виждат потенциалните ползи от това те да бъдат първите, които пускат нова технология и продукт на пазара. Тъй като продуктите се движат през жизнения цикъл, единствената устойчива основа в тази ценова стратегия е нивото на диференциация или на добавена стойност, произтичащи от предлагането. Когато влязат повече конкуренти на пазара и предложат продукти, подобни на вашите, нивото на диференциация ще спадне и стратегията на обирание на каймака вече няма да е подходяща и ефективна за вас, тъй като ще ви струва скъпо, за да предложите продукти, като тези на конкурентите ви, които заливат пазара.

Въпреки факта, че стратегията на обирание на каймака изглежда като крайна цел на предприятието, когато се използва самостоятелно, може да се превърне в опасен инструмент. Ако упорито се придържаме към тази

стратегия, това може да създаде пазарни възможности за навлизането на нови конкуренти. Историята е пълна с останки от пазарни лидери, които са си извоювали позиции въз основа на силната диференциация, а след това се сгромолясват и в крайна сметка се озовават в най-ниския сегмент на пазара, за второстепенна конкуренция, която в крайна сметка сваля от власт лидерите, стремящи се към пазари с покачваща се стойност. Второто ниво конкуренция навлиза, първо като се насочи към ценово чувствителни клиенти, които търсят алтернативи на вашия продукт, който според тях има прекалено висока цена. Веднъж второстепенната конкуренция да се установи на пазара, тя ще се стреми към вашите клиенти.

### **Неутрално ценообразуване**

При неутралната ценова стратегия цените са близки до тези на конкурентите с цел да се намали действието на ценовата конкуренция. Фирмите, които използват неутралното ценообразуване, се стремят към привличане на клиенти от конкурентите, но без да се изтъква цената като основно конкурентно предимство. Те имат ясното съзнание, че не биха оцелели в една ценова война. Това най-често е стратегия, използвана от второто ниво конкуренция, която се състезава срещу водещите пазарни лидери. В повечето случаи неутралната ценова стратегия е добър избор при бавноразвиващи се пазари или при такива без развитие изобщо. В тези условия конкурентите могат по-лесно да свалят цените и крайният ефект от понижението им ще се отрази в намаление на печалбите и стойността на пазара за всички конкуриращи се участници на него.

След като фирмата спечелила доверието на купувачите с техните най-добри предложения, тя започнала да произвежда нови серии с допълнителни модели, насочени към конкретни пазарни ниши. Във всеки случай компанията извършвала внимателен анализ на конкурентните цени, за да гарантира, че цените на новите модели са създадени по такъв начин, че да може вниманието на клиента да се фокусира върху технологията, а не върху разликата в цените. Успехът на Panametrics се крие в използването на неутралното ценообразуване, което от своя страна ограничило възможностите на конкурентите да увеличават своя пазарен дял.

### **Стратегия на проникване на пазара**

Тази стратегия на ценообразуване се използва най-често от компании, които искат решението за покупка да бъде задействано главно от цената на продукта. Стратегията може да се използва, когато искаме да установим господстващо положение на пазара. Ценообразуването при проникване на пазара води до различни проблеми поради няколко причини. На първо място, потребителите, които се насочват към вас само заради цената на стоката, при първа възможност биха предпочели ваш конкурент, ако той им предложи по-ниска цена. Ценово базираната конку-

ренция следователно води до най-неустойчивото конкурентно предимство. На второ място, освен ако не притежавате технологично предимство, шансовете, че някой ще се появи с по-добре развит бизнес, се увеличават драстично. Просто се обърнете към японците. Те научиха суровата истина по трудния начин, когато бяха изместени от корейски, а сега вече и от китайски конкуренти, предлагайки по-ниски цени и реализирайки много по-малко разходи.

Много от мениджърите са на погрешното мнение, че евтините компании, като Dell Computer и Southwest Airlines са установили своите позиции и след това са снизили цените, за да подбият конкуренцията. Точно обратното. Двете фирми постигат своя успех, като се фокусират върху нуждите на определен сегмент от потребители и тогава свалят цените надолу, за да изпреварят конкуренцията.

Объркването на тази важна последователност (на първо място стойност за потребителите, а след това цена) води до погрешното мислене на много компании, че използването на тази стратегия ще гарантира голям пазарен дял, икономии от мащаба и преференциално положение на пазара. Ако беше толкова лесно, всеки щеше да прилага тази стратегия на ценообразуване. Тя обаче не е толкова лесна за управление, колкото изглежда. Единственото условие, при което тя осигурява предимство, е, когато имате по-голям обем продукция и я използвате преди своите конкуренти. Когато очаквате увеличение в обема на производството и последващо разширяване, се очакват и инвестиции, което съответно ще остави конкурентите с по-малък обем производство и ще рефлектира в свиване на бизнеса им. Това е стратегия, която трябва да бъде перфектно изпълнена, в противен случай конкурентите могат да реагират навременно и да я приложат срещу вас. Точно това се случва в телевизионния бизнес.

## **КАК ДА ИЗБЕРЕМ ЦЕНООБРАЗУВАЩА СТРАТЕГИЯ?**

Въпреки че изглежда сравнително лесно, избирането на ценообразуваща стратегия е решение с високи залози. Ако се избере правилно, тя ще подобри производителността и ще задвижи механизъм за увеличение на приходите и печалбите. Избирайки грешна стратегия, това може да създаде ценова война и да унищожи натрупаните печалби. За щастие има няколко ключови индикатора, които да ви насочат в правилната посока.

Съществуват пет основни момента при избирането на правилната ценова стратегия.

1. *Ценността на вашето предложение, което се отнася към конкуренцията:* Ценовата ви стратегия се избира според това как определяте цените, като се има предвид ценността на продуктите за клиентите ви.

2. *Разбирането на кой етап от жизнения цикъл се намира вашето предложение:* Това е от изключителна важност, защото еластичността на

цената на един пазар е различна в различните етапи от жизнения цикъл. Като резултат най-добрата ценова стратегия за една фаза от жизнения цикъл може да се окаже катастрофална за друга фаза.

3. *Икономика на индустрията*: Познанията за цялостното състояние на индустрията (дали се разширява, или свива, какви са възможните последици) и структурата на разходите ви са от изключителна важност. Индустрия с фиксирани високи разходи трябва да разглежда и тълкува своето ценообразуване по различен начин от индустрия с променящи се високи разходи. Структурата на разходите ще засегне и конкурентите и как те ще определят своята ценова стратегия.

4. *Конкурентна динамика*: Ако сте пропуснали да включите ценовите стратегии на конкурентите при вашето ценообразуване, тогава сте изпуснали съществен момент. Един анализ върху вероятността определен конкурент да нагоди цените си според вашите или да наруши изцяло вашата стратегия ще ви помогне да разберете дали си имате работа с консервативен или с агресивен играч.

5. *Консенсус*: Ако вашата организация не успее да установи консенсус по въпроса коя ценова стратегия да бъде приложена, то това ще бъде кошмар за цялата фирма, тъй като различните мениджъри ще прилагат стратегии, които се различават коренно една от друга. За да се постигне успех, ръководителите и мениджърите трябва да разберат нуждата от единна стратегия и как да я изпълнят успешно.

Стойността за клиента и мястото на продукта в жизнения цикъл служат за дефиниране на първия разрез при вземането на решения за прилагане на конкретна ценова стратегия. В зависимост от характеристиките на вашия бизнес крайният ви избор трябва да бъде съобразен с някои други ключови влиятелни фактори. Това включва вашата цена, сравнена с конкурентната, както и някои икономически фактори, като прогресивен растеж и обем. Нека разгледаме как тези фактори се обединяват, за да позволят създаването на ценообразуваща стратегия.

### **Роля на ценността в ценовата стратегия**

Ако предлагате висока ценност за потребителите и притежавате силно диференцирани продукти, то всички ценови стратегии са отворени за вас. За щастие някои от вашите продукти предлагат тази завидна позиция. Други обаче – не. Как тогава ще се справите с ценообразуването, ако вашите предложения не предоставят никаква ценност за потребителите? Поддържането на диференцирани продукти на конкурентен пазар за определен период от време се оказва ужасно трудно. Тогава какво ще направим, когато конкурентните позиции се променят? Подобно на промените, които се осъществяват в различните етапи от жизнения цикъл, вие трябва да сте подготвени да промените и ценообразуващите си стратегии. Какво трябва да направите, когато сте наравно с конкурентите си

или изоставате от тях? Докато тези позиции са твърде неприятни, все още имате шанс да спечелите пари, ако се използва правилната ценова стратегия.

Съществуват множество възможности. На първо място, какво бихте направили, ако вашите продукти са недиференцирани спрямо конкурентните? Отговорът зависи от това кой е възприетият пазарен лидер. Ако вие сте този лидер и пазарният дял е концентриран в няколко компании, тогава има възможност за ценово лидерство, като се приложи неутрално-позитивна ценова стратегия (цената да е малко по-висока от тази на конкурентите), като това създава чадър за всички играчи на пазара. Ако пазарният дял е разпръснат или няма ясно изявен пазарен лидер, тогава само неутралната стратегия е за предпочитане.

Ако имате силноизразена склонност към използването на ценността, но пазарът е доминиран от друга компания, която може да използва ценообразуващата сила да снижи нивата на цените надолу, тогава, уважавайки силата на пазарния лидер, можем да проведем неутрално-негативна ценообразуваща стратегия, при която цените ни са много близки или съвсем малко под тези на пазарния лидер.

Друга възможна ситуация е, когато продуктите ви са значително по-слаби от тези на конкурентите ви. Въпреки всичко това не е повод за отчаяние. Винаги има възможности да разрушите пазарния лидер, като заложите на продукти с по-ниско качество и съответно с по-ниска цена. Ключът е в това да приемем напълно своите краткосрочни перспективи. Безсмислено е да се преструваме, че слабостите в нашите продукти ще бъдат пренебрегнати. Най-добрият вариант е използването на ценова стратегия на проникване на пазара или евентуално неутрално-негативна стратегия като част от цялостния план за навлизане в тези сегменти от пазара, които са по-чувствителни спрямо цената или са недоволни от обслужването, което им предлага конкуренцията.

## **ЦЕНООБРАЗУВАНЕТО ПРЕЗ РАЗЛИЧНИТЕ ЕТАПИ ОТ ЖИЗНЕНИЯ ЦИКЪЛ НА ПРОДУКТА**

Повечето продукти са с ограничен жизнен цикъл. Тъй като пазарите преминават през своите фази на растеж и усвояване, редно е и ценовите стратегии да се променят също. Съществуват четири отличителни етапа от жизнения цикъл. *Въвеждащата* фаза се характеризира с бавен ръст в продажбите, тъй като потребителите тепърва се запознават с предимствата на новите предложения. По време на *растежа* клиентите започват да приемат различните предложения и техния нарастващ брой, като през това време навлизат и конкуренти, които подпомагат засилването на предложенията на пазара. По време на този етап обемът на продажбите може да достигне върхови нива. Когато продуктите бъдат приети от по-

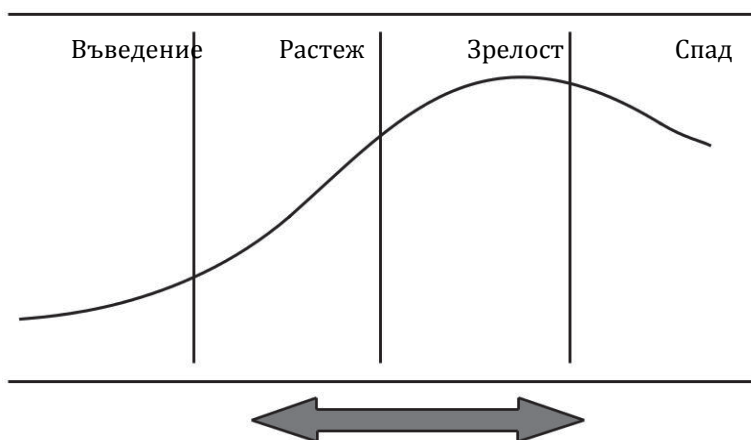
тенциалните клиенти, те навлизат в етапа на *зрелост*. По време на тази фаза цялостният пазарен ръст се забавя и започва да се стабилизира. В последната фаза на *спад* обемът на продажбите се понижава, тъй като клиентите вече се ориентират към по-нови продукти и технологии.

Като цяло отговорът на пазара относно цената не е еднакъв през различните етапи от жизнения цикъл. Най-важното нещо, което трябва да се отбележи тук, е, че пазарите са еластични само по време на фазата на растеж. Както *Фигура 1* ни показва, фазата на растеж е уникална сама по себе си поради факта, че темпът на растеж е много висок. По време на тази фаза клиентите започват да потребяват все повече новите продукти и едновременно с това се разширява и приемането на нови технологии. Нови конкуренти също виждат възможност за навлизане на пазара. По ирония на съдбата по-голямата конкуренция всъщност спомага за увеличаването на размера на пазара, тъй като по-консервативните потребители смятат новата технология за сигурен избор, имайки предвид широкото ѝ разпространение. Приемането на новите продукти и прозрачността на сделките са предпоставки за ускоряване на растежа на пазара. Нека видим защо това е от значителна важност и какво го причинява.

Еластичните пазари са силно чувствителни спрямо промените в цените, а нееластичните не са. Разбирането на ценовата еластичност може да ни информира кога спадът в цената ще ни донесе повече приходи, както е в случая при еластичните пазари, и съответно по-ниски приходи при нееластичните пазари. На пръв поглед е лесно, но всъщност доста трудно, за следните три основни причини в битката на пазара.

### Фази на жизнения цикъл

**Фигура 1. Етапи от жизнения цикъл на продукта**



Първата причина е, че търсенето на ВТВ пазари *произлиза* от пазари по-надолу по веригата. Това означава, че търсенето на вашите продукти няма да отговаря на промените в цените; те ще са чувствителни към това как търсенето на пазарите, които се намират по-ниско във веригата, ще се промени (потребителското търсене). Като пример можем да дадем General Electric, които продават фарове на General Motors. Търсенето на крушки за фаровете произтича от търсенето на автомобили на марката General Motors. Всяка промяна в цените на крушките на General Electric няма да се отрази върху търсенето на коли. Това прави този пазар нееластичен. Търсенето от страна на потребителите и от страна на индустрията ще бъде нееластично.

Втората причина се свежда до потребителското поведение. Някои потребители променят доставчиците си често. Те обаче не променят количеството поръчана стока, което изследването за еластичността се опитва да улови. Потребителите избират други доставчици заради цената. Това се нарича кръстосана еластичност на търсенето. Ако се опитаме да измерим кръстосаната еластичност на търсенето, можем да определим реакцията на пазара към промените в цените, но е малко вероятно обемите на поръчките да се променят. Това идва от произтеклото търсене. Това означава, че еластичността, на която сме свидетели, няма да донесе по-голям обем на пазара.

На последно място трябва да включим и конкурентното поведение. Ако пропуснем конкурентното поведение на пазара, то тогава изпускаме важен елемент от този микс. Дори ако пазарът е еластичен (Вж. *Фигура 2*), когато един конкурент се доближи до вашите по-ниски цени, те премахват всички пазарни ефекти. Ако вашият пазар е нееластичен, както повечето пазари са, току-що сте загубили печалби от самото участие в играта, която не можете да спечелите. Нека обобщим как това ще повлияе върху решението ви за прилагане на ценова стратегия.

**Фигура 2. Въздействие на приходите върху промените в цените при различните пазарни условия**

	Еластичен пазар	Нееластичен пазар
Повишение на цените	Понижение на приходите	Повишение на приходите
Понижение на цените	Повишение на приходите	Понижение на приходите

Единственият етап от жизнения цикъл, в който пазарите са еластични, е по време на растежа. Както *Фигура 2* ни показва, по време на всички фази на жизнения цикъл на продукта спадът в цените ще доведе до дългосрочно понижение на приходите. Може да регистрирате високи

приходи от намалението в цените, докато потребителите се ориентират към вас, но ползите от това ще са краткотрайни, тъй като конкурентите ще регулират цените си с вашите.

### **Въвеждащи пазари (встъпителни пазари)**

Натискът за намаляване на цените може да бъде много интензивен. Когато въвеждате нов продукт или услуга, пазарите се фокусират върху идентифицирането и приобщаването на иноваторите с първите, приемащи продукта. Това са клиенти, които активно търсят нови, иновативни оферти, преди другите да са започнали. Именно тези клиенти са за предпочитане поради две причини.

На първо място, те се явяват като препоръчители за други клиенти. На второ място, те дават своята критична гледна точка за бизнеса, което спомага за успешното му развитие по-късно в жизнения цикъл. Имайки предвид тези две много важни ползи, компаниите често биват привлечени от възможността да започнат бизнеса си колкото се може по-рано, залагайки на ниски цени. Това изкушение обаче не е задължително, тъй като тяхната мотивация преминава от диапазона на логическото (използване на последна технология, за да изпреварят конкуренцията) към емоционалното (желанието винаги да бъдат първи при използването на иновацията) решение. Решението да бъдеш първият приел нововъведението също така е породено от желанието да представиш фирмата и нейната марка като иновативни и най-добрите в своята сфера на дейност. Независимо обаче от конкретната мотивация първите иноватори са по-заинтересовани от привеждането на новите неща в работа, отколкото от самата им цена.

В своята работа „Разпространение на иновациите“ Еверет Роджърс смята, че новаторите съставляват около 16 % от тези, които в крайна сметка приемат нова технология. Имайки предвид ограничения брой клиенти и тяхната относителна липса на чувствителност към цените, най-добрият подход в началната фаза на жизнения цикъл е да се преследва стратегията на обирание на каймака. Подобна стратегия има няколко значителни предимства. Една висока цена определя отправната точка за бъдещите поколения клиенти и очаквани продукти. Също така стратегията на обирание на каймака в първата фаза на цикъла може да подобри приемането на новата технология, тъй като ранните купувачи ще използват цената като заместител на ценността.

Съществуват два основни типа предизвикателства във фазата на въвеждане от жизнения цикъл. Първото е при избора на правилните клиенти. Това трябва да са клиенти, които са склонни да поемат риска от покупката на нов продукт, за да се получи конкурентно предимство. Ако продавачите се насочат към грешните клиенти, те от своя страна биха поискали по-ниски цени. В този случай не цените са проблемът, а купува-

чите. Второто предизвикателство е доказателството за ценността на иновацията. Компаниите, които приемат нововъведенията, полагат доста усилия, за да покажат стойността на иновациите си на своите бъдещи клиенти. В случай на провал фокусът ще се измести от ценността към цената на продуктите и клиентите ще трябва да преценят дали тази иновация има такава ценност и стойност, която да си струва разходите.

За да се решат тези трудни въпроси, маркетингозите трябва да са наясно с това какво кара приемането на нови технологии и използването на нови знания да променя количеството на продажбите и ценообразуването. Анализ на факторите, които влияят върху приемането на нови технологии, ще насочи маркетингозите в правилната посока. Към основните фактори спадат:

- Разбирането за предимството на новите технологии пред вече съществуващи такива;
- Способността да се наблюдава и измерва въздействието на тези предимства;
- Сложността и разнообразието на нови решения;
- Съвместимостта със съществуващи технологии и процеси на работа;
- Възможността за използване на нововъведения преди окончателното им приемане.

Трябва да се отбележи обаче, че цената не е включена в списъка. Списъкът представлява спектър от неща, които клиентът желае да познава, за да намали риска от приемането на новата технология. Твърде често фирмите не успяват да вземат предвид тези стимули, когато пускат иновативен продукт. Вместо това техният подход е следният: „Нашият продукт е толкова иновативен, че е невъзможно да се оцени неговата стойност или да се премери рискът, докато не попадне в ръцете на клиентите. Вече след като го притежават, те ще осъзнаят гениалността на това, което сме направили“.

Последствието от това допускане е, че абсурдно ниската първоначална цена е задължителна, за да привлече вниманието на клиентите. Но ниската цена може да причини повече вреди, отколкото ползи. На първо място това може да се отрази в загуба на капитал поради пропуснатите възможности от по-висока цена. Ниските цени също така създават усещане за нестабилност и риск. При всички тези условия клиентите могат да заключат, че ниските цени са индикатор за скрити рискове, недостатъци или отчаяни мерки от страна на продавача.

За да избегнат този капан, фирмите трябва да насочат вниманието си към своите първоначални програми. Да разгледаме случая с A. MV е компания, която произвежда части за сървъри и доставя компютри и паметни устройства. Преди няколко години A са имали дързостта да продадат един от своите продукти за 799 000 долара. Този продукт между другото не е бил предназначен да замени системите, предлагани от конкурен-

тите. Той представлява нова платформа с нова стойност. Звучи изключително трудно, нали? Всъщност продуктът се радвал на успешен старт, защото А разработили стартова програма, в която били включени основните стимули за приемането на иновацията. Ето какво направили от А:

- Лесна интеграция: Интеграцията на технологията на А изисквала промяната само на един ред код.

- Партньорство: Всеки клиент се възползва от партньорството между А и IBM, за да предостави глобална подкрепа, услуги, резервни части, обучение.

- Сертификация: Продуктите на А са сертифицирани за работа с повечето големи хардуери и софтуерни платформи.

- Нисък риск: А предлага 45-дневна програма за оценка на продукта на лоялни клиенти.

### **Развиващи се пазари**

По време на фазата на растеж броят на клиентите се увеличава драстично. В допълнение към това много от тези клиенти са с относително малък опит. Тези клиенти ще се нуждаят от допълнителни услуги и помощ. Съществуващите клиенти ще започнат да разширяват използването на продукта с различните му периферни части. Като се има предвид това, добра идея ще бъде да се създаде пакет от услуги в подкрепа на неопитните потребители. Фирми, в чиято основа седят иновациите, също отговарят на нарастващата нужда на своите клиенти, като им предлагат допълнения към продуктите и услугите, с които разполагат. Те развиват своите предложения, за да отговорят на различните нужди, произтичащи от различните сегменти на пазара (такива с висока и с ниска стойност).

Тъй като една нова технология е все още уникална по време на фазата на растеж и като се има предвид необходимостта да се обединят различни услуги, стратегията на обирание на каймака изглежда най-подходяща. Има обаче едно усложнение. Стратегията на обирание на каймака може да забави пазарния растеж или да отвори пазари за конкурентите тъкмо когато растежът е започнал да се ускорява. Придържането към тази стратегия прекалено дълго време дава на конкурентите възможност да навлязат на пазара с конкурентни технологии на по-ниски цени. Не забравяйте, че пазарите във фазата на растеж са еластични. Това означава, че по-ниските цени ще повишат търсенето и приходите. Основният въпрос е как да управляваме тази ситуация. Намалването на цените на вашите предложения с висока стойност, за да посрещнете новата конкуренция, може да помогне при разпределението на пазарния дял, но ще унищожи приходите, произтичащи от по-високия клас сегменти. Какво е решението? Трябва да бъдете първите, които ще свалят цените на продуктите си с по-ниска стойност, за да откриете онези, които са с висока.

Точно това се случи с компанията за мобилни телефони Samsung в Китай и Индия през 2006 г. Samsung успешно поддържаше силен акцент върху високия сегмент на пазара, както и на други пазари. Проблемът беше в това, че на тези пазари най-големият сегмент клиенти не можеше да си позволи висок клас телефони. Nokia и Motorola от друга страна навлязоха с телефони, с 50 долара по-евтини от тези на Samsung, и така завладяха значителна част пазарен дял. Samsung отговори, като увеличи броя на телефоните с по-нисък клас за тези пазари.

Тъй като иновациите стават широкоприети, понижението на цените ще помогне за ускоряването на растежа на пазара чрез осигуряване на по-ниски цени за купувачите, за да изпробват иновациите. В допълнение към това рискът е намален с цел по-консервативните клиенти да приемат иновациите. Ниските цени в комбинация с малък риск създават образен „басейн“ от клиенти, на които фирмите да продават и допълнителни продукти и услуги в бъдеще. Накрая първите пазарни лидери имат възможност да изпреварят конкуренцията, която се очаква да навлезе, породена от ниските цени на другите участници на пазара, навлезли в него във фазата на растеж. Увеличението в обема може да доведе до намаляване на разходите, като по този начин ще се увеличи и възможността за контрол върху печалбите на новите участници на пазара.

### **Развити (зрели) пазари**

Движейки се към етапа на зрелост на пазара, общите нива на търсене спадат и магията от използването на ниски цени, за да расте производството, изчезва. В действителност заради ефектите на произтичащото търсене – запомнете, по-ниските цени не повишават съвкупното търсене – стратегията на навлизане на пазара с ниски цени ще ви навреди, ако се конкурирате на развит пазар. Това е така, защото ще се намалят приходите и печалбите ще се намалят драстично. Също така тази стратегия на проникване на пазара ще увеличи възможността от ценова война, тъй като конкурентите ще приравнят цените си до вашите, за да не загубят пазарния си дял.

Какво трябва да направите? Най-добрата възможност е да проведете стратегия на обирание на каймака на пазари с високи маржове и след това да използвате неутралната ценова стратегия на масовите пазари със среден и по-нисък клас. Произтича необходимост да се играе тази ценообразуваща игра на няколко нива, тъй като на развитите пазари продуктите мениджъри наистина си изкарват заслужената печалба. В края на краищата ключът за образуването на няколко стратегии е в създаването на пакет оферти, които да ви позволят успешно представяне на всички нива на пазара.

С развитието на пазарите нуждите на клиентите стават все по-разнообразни. Някои от тях все още държат на цялостни решения и са го-

тови да платят цената: предлагането на оферта чрез ценова стратегия на обирание на каймака. Други са вече доста напреднали в знанията си за продукта ви и неговата употреба. Тези клиенти са относително самостоятелни и държат на по-ниски цени и оферти, които да ги удовлетворят. Има и още една, друга група клиенти – това са основните, базисните клиенти, които имат относително общи нужди. Те са там, където количеството и конкуренцията са най-големи. Съответно една конкурентна оферта, предложена с неутрална ценова стратегия, е пътят, по който ще ги достигнете.

Фирмите, които не успяват да усетят прехода към зрелост в своята промишленост, не разполагат и с изградена структура за предлагане на оферта, която да е в подкрепа на ценовата стратегия. Те все още се наслаждават на новата технология и са фокусирани върху всичките си оферти. Когато зрелостта на пазара стане факт, настъпва разминаване между това какво те предлагат и какво намират за ценно клиентите им. Тъй като не разполагат със съответните средства, за да изпъкнат, единственият начин да компенсират този пропуск е да смъкнат цените чрез различни сделки. Добрите резултати обаче не са гарантирани. Сигурно е обаче, че печалбите ще бъдат опустошени.

Има едно изключение от това правило. Ако сте в позицията на лидер на разходите, тогава всички залози отпадат. Лидерството в разходите носи някои съществени и уникални награди, които водят до различни решения относно ценовата стратегия. Много често тези лидери навлизат на пазара не чрез заемане на лидерска позиция, а като задоволяват нуждите на ценово чувствителните клиенти. За тях стратегията на навлизане на пазара е въпрос на избор. Този подход обикновено е устойчив през периода на растеж и в началото на зрялата фаза от продуктовия жизнен цикъл. Движейки се към зрелост един пазар, дори тези лидери трябва да обмислят въвеждането на подобрени оферти за по-висок клас продукти, за да извлекат печалби от различните сегменти, които започват да се появяват.

### **Замиращи (спадащи) пазари**

При замиращите пазари поддържането на търсенето се осъществява от клиенти, които имат изявено предпочитание към определена технология. Това предпочитание обикновено е достатъчно силно, за да направи пазарите нечувствителни спрямо цената.

За да разберем как работи тази стратегия, нека погледнем пазара за друга технология, която хората считат за мъртва, но всъщност тя се развива изключително добре, – електронните лампи. Предшествениците на съвременната електрическа верига някога са били широкоразпространени, защото захранвали всяко радио и телевизор. Днес електронните лампи са все още популярни сред аудиоентузиастите и музикантите, които ценят меките звукови качества, които се постигат чрез лампите. Тези лоялни клиенти са готови да платят достатъчно голяма сума за едно такова

изпълнение. Вземете предвид един предусилвател, който се използва често. Цената на една лампа ще е между 10 и 20 долара. От другата страна обаче интегрирана електрическа верига, която изпълнява точно същите функции, но с по-голяма надеждност и контрол, може да бъде придобита с няколко стотинки разход.

Подобен е примерът с IBM, които, въпреки че се намират на замиращ пазар, продължават да извличат ползи от това, че са едни от малкото доставчици на високоскоростни компютри, въпреки упреците и съветите от 90-те години да напуснат пазара.

### Бъдете готови за промяна

Ключът към успешното формиране на ценова стратегия през различните етапи от жизнения цикъл на продукта е способността да бъдете гъвкави и да сте готови за промени. Трябва да запомните, че това, което работи в една фаза, няма да е от полза в друга. Тъй като повечето продукти прекарват по-голяма част на пазара във фазите на растеж и зрелост, вие трябва да сте в състояние да управлявате едновременно няколко стратегии. Както вече споменахме, ключът е във вашите стратегии при offerиране. Фокусирайки се върху идеята за произтичащото търсене и еластичност на цените, можете да достигнете до базова стратегия, която ще ви донесе стабилни приходи и печалби без значение на какъв етап от жизнения цикъл се намира вашият продукт. На *Фигура 3* са показани различните стратегии и техните наименования през различните етапи от жизнения цикъл.

**Фигура 3. Избягвайте „червените зони“, като променяте ценовата си стратегия в различните етапи от жизнения цикъл**

	Нови пазари	Развиващи се	Развити	Замиращи
Обиране на каймака				→
Навлизване на пазара	→	→	→	→
Неутрална	→		→	→

### Ценова стратегия за капиталово интензивен бизнес

За компании с инвестиции в машини и съоръжения трябва да имате предвид общия капацитет на индустрията и капацитета на използва-

нето ѝ, за да изберете правилната ценова стратегия. Когато се отбележи излишен капацитет, има смисъл да се намалят цените до степента, до която ценовите намаления ще помогнат да се използва този излишък, но не и над него. Капацитетът на пазара и този на пазарния дял се изравняват с времето. Опитите да се повиши този пазарен дял при наличие на излишък с помощта на ценовата стратегия на проникване могат да бъдат много лесно доловени от конкуренцията и използвани срещу вас.

От друга страна, когато капацитетът започне да става оскъден, следва да се повишат общите нива на цените. Ако не се справите, това ще направи компанията уязвима и ще трябва да запълва този капацитет с по-нисък клас продукти на по-ниски цени. Потенциалната вреда всъщност може да се окаже и много по-лоша, ако находчивите конкуренти започнат да се отърват от своите ценово чувствителни клиенти и да ви ги пробутват на вас. Крайният резултат ще бъде рязък спад в печалбите на компанията ви.

В последния етап от бизнеса, когато индустрията функционира на границата на своите възможности, безопасно решение може да бъде преследването на ценовата стратегия обирание на каймака. Има нещо, за което обаче трябва да внимавате. Винаги се отнасяйте към лоялните си клиенти справедливо. Макар на теория да можете да извлечете по-големи печалби от тях в началото на цикъла, те ще се възпротивят, когато тази лоялност бъде предадена. Дългосрочните взаимоотношения с клиентите са от голямо значение. Клиентите, които считат фирмата ви за партньор, няма да се възползват от шансовете да предадат доверието ви, когато се намирате в края на жизнения цикъл. Това означава пропуснати възможности в добри времена, но по-сигурни и стабилни приходи по време на забавяне на бизнеса поради наличието на лоялни клиенти, чието доверие в случая играе огромна роля.

### **Ценова стратегия за бизнес с високи първоначални разходи**

За бизнес с високо развитие, но ниски производствени разходи, като например доставчици на софтуерни и информационни продукти, различен набор от икономически въпроси оформят решението за ценовата стратегия. Както Карл Шапиро и Хал Вариан изтъкват в тяхната разтърсваща статия „Версии: Умният начин да продаваш информация“, информационните продукти (такива стоки, които могат да бъдат доставени през цифрова връзка) винаги са били категоризирани като продукти с отличаващи се разходни структури. „Произвеждането на първото копие често пъти излиза твърде скъпо, но произвеждането на следващите екземпляри е вече много евтино“, казват те, като добавят също така, че фиксираният разход за информационни продукти са най-често загубени. Казано с други думи, разходът за производството на един екземпляр най-често не може да бъде възстановен бързо, докато променливите разходи, вло-

жени в производството на всяко следващо копие, не се променят, дори когато имате значително покачване в количествата. По този начин доставчиците на информационни стоки имат много малко, ако изобщо имат, капацитетни ограничения.

Какви са последиците от тази уникална структура на разходите за ценообразуващата стратегия? Основната разлика идва по време на ранните етапи от жизнения цикъл. Тук доставчиците на информационни продукти трябва да си зададат два основни въпроса. Първият – дали пазарът, на който навлизат, ще бъде задвижван от определени стандарти. Вторият – ако пазарът е задвижван от тези стандарти, дали клиентите ще се задействат, за да оценят лидерството в нашата продуктова категория. Ако отговорът на тези два въпроса е „да“, тогава най-доброто решение е да се приеме стратегия на навлизане на пазара още от самото начало.

При традиционните продукти и услуги най-добрият подход е да се заложи на силна позиция в по-високия клас пазари и да се поддържа стратегията на обирание на каймака или неутрално-позитивната стратегия и да се поддържат позициите на пазарите с по-нисък клас. Фирмите – доставчици на информационни продукти, трябва да обърнат този подход с главата надолу. Най-добрият вариант при тях е да се забележи ниската стойност и предлагания продукт чрез стратегията на навлизане на пазара, която да действа като двигател за растеж, подпомаган от постепенно преминаване към по-висока стойност и по-комплексни услуги, тъй като клиентите стават все по-придирчиви. В допълнение към увеличаване на шансовете за спечелване на играта по стандарти този подход предвижда и друга уникална характеристика на информационните продукти, а именно – те са такива продукти, които трябва да бъдат тествани и чието качество не е сигурно, докато не бъдат изпробвани от клиентите.

### **Конкуrentният пейзаж и различните опции за ценова стратегия**

Общо взето, ценовата стратегия трябва да бъде съобразена с конкуренцията в момента и какво може да направи конкуренцията в бъдеще. Съществуват два основни проблема, върху които ценовите мениджъри трябва да наблегнат. Първият е каква е позицията на фирмата откъм разходи, като се сравни с конкурентите, а вторият – имайки предвид различните варианти на ценовите стратегии, как ще реагира конкуренцията при прилагането на коя да е стратегия.

Когато разгледаме потенциални конкурентни реакции, има някои очевидни стратегии, които трябва да избягвате. Ценова стратегия на проникване на пазара, която се използва срещу лидер с ниски цени, е абсолютно недопустима. Същото може да се каже и при поддържането на ценова стратегия на обирание на каймака, когато имате лидер, който държи на всяка цена да спечели и няма намерение да загуби нито една сделка.

Ако не сте сигурни как конкурентите ще реагират, ние ви предлагаме един полезен съвет как да избягате от разрушителната ценова конкуренция. Когато се сблъсквате с несигурен конкурент, неутралната ценова стратегия е винаги най-сигурният избор. В подкрепа на своята стратегия винаги се плаща, за да можете да държите конкурентите си под напрежение, че евентуално можете да приемете стратегия на проникване на пазара, ако се наложи да защитавате своите пазарни позиции. Това намалява шанса конкурентите да приемат стратегия на проникване на пазара срещу вас.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ: БЪДЕТЕ ГОТОВИ ЗА ПРОМЕНИТЕ ЦЕНОВАТА СИ СТРАТЕГИЯ**

Всъщност не е толкова сложно да изберете ценова стратегия. Истинското предизвикателство идва тогава, когато пазарът се измени и вие трябва да промените ценовата си стратегия много бързо. Какви са някои от признаците, че се налага промяна в ценовата стратегия? Тук сме избрали няколко, за които да следите стриктно:

- Намаляване на ръста на обема. Това, заедно с промяна в реакцията на потребители към цената, е основен показател за преминаване от една фаза на жизнения цикъл към друга. Когато навлизаме във фазата на растеж, ако вашият бизнес нараства, но не толкова бързо, колкото този на конкурентите ви, то тогава е време да намалите цените. Когато се местим от растеж към зрелост, растежът е повече за сметка на конкуренцията. Когато това се случи, е време да приложите няколко стратегии, особено тази на неутралните цени.

- Намаленията не успяват да донесат стабилен обем продажби. Погледнете графиките на ценовите намаления спрямо brutния ръст на продажбите. Когато кривата на намаленията започне да се покачва, тази на обема на продажбите се насочва надолу. Това е сигнал, че е време да обмислите промяна в досегашната ценова стратегия.

- Конкурентите предлагат нови продукти. Тук е време да обърнете внимание на полезността (ценността) на вашите продукти. Дали сте се превърнали от лидер в изоставящ пазарен играч? Ако това е така, то трябва да спрете прилагането на ценовата стратегия обирание на каймака.

- Конкуренти с по-ниски разходи навлизат на пазара. Възможно ли е да им осигурявате чадър? Дали те ще се насочат към вашите клиенти, които държат на високото качество? Ако е така, то тогава предпазете своите позиции със стратегия на проникване на пазара.

- Увеличаваща се конкуренция. Няма нищо по-опасно от отчаяната конкуренция. Време е да премахнете фокуса от цената и да го насочите към други аспекти.

Определянето и управлението на ценовата стратегия може да бъде доста целенасочен и ясен процес, ако се фокусирате върху няколко прости

неща. Трябва да разбирате истинската природа на търсенето на вашите продукти, тяхната ценност и мястото им в жизнения цикъл. Трябва да разбирате поне малко от икономика и как да управлявате своя бизнес благодарение на нея, а също и как конкурентите управляват своя. Повечето мениджъри са запознати с тези проблеми. В много от случаите те просто не са сглобили парчетата от пъзела, за да разберат кое наистина ще им бъде от полза за ценообразуването. Красотата във всичко това е, че то може да бъде постигнато много бързо. А какъв ще е резултатът? Увеличение в печалбите и приходите. Това не е никак лоша възвръщаемост за отделеното време за избиране на ценова стратегия, която да бъде най-подходяща за вашия бизнес.

### ***Литература***

1. **Костова-Пикет, Д.** Финансов мениджмънт. Стара Загора: Искра М-И, 2010.
2. **Костова-Пикет, Д.** Финансов мениджмънт за малкия бизнес. Стара Загора: Искра М-И, 2013.
3. **Ball, Jeffrey.** Daimler Chrysler's Freightliner Pushes to Revise Costly Trucking-Fleet Pacts. – In: *Wall Street Journal*, October 5, 2001.
4. **Rogers, Everett, Everett M. Rogers.** Diffusion of Innovations. 5th Edition. New York, NY: The Free Press, 2003.
5. **Yun-Hee, Kim.** Samsung Changes Its Strategy in Bid to Regain Market Share. – In: *Versioning: The Smart Way to Sell Information*. Carl Shapiro and Hal A. Varian. – In: *Harvard Business Review*, November-December 1998, Cambridge, MA.