
НАКАРАЙ СВОИТЕ КОНКУРЕНТИ ДА ДЕЙСТВАТ СПРЯМО ВАШЕТО ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЦЕНАТА

*Десислава КОСТОВА-ПИКЕТ**
*Иванка КОСТОВА***

Successful companies have a good understanding of who their competitors are, what they are good at and what they are not. Managers see this and instead of reacting directly to competitors' moves, they strategically determine where and when to respond. And they know how best to respond in order not to hurt customers or trigger a price war. When these insights and actions turn into an efficient competitive information system, it will result in a long-term competitive advantage and will stop losing money in ineffective price wars with competitors.

Всеки един играч се радва на едно или повече полезни предимства. Номерът е да използваш своята стойност, за да спреш да получаваш по-малко пари, отколкото можеш. Умните играчи разбират, че не трябва да участват в безумното конкуриране на цените. Те проучват своите пазари. Определят къде имат и къде нямат предимство пред своите конкуренти. Знаят къде и как да са конкурентни. И най-важното, знаят къде и как да не бъдат.

Конкуренцията е нужното зло в днешния бизнес. Прави бизнеса по-труден. Но ако трябва да сме честни, ще признаем, че съперничеството е полезно за пазара. Помага да запазим фокуса върху иновацията, полезността и стойността. Проблемът, който повечето от нас имат, е гледната

* Авторът е доцент, доктор, Калифорнийски университет – САЩ.

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

ни точка. Злословим по адрес на конкуренцията. *Ние* се състезаваме честно, *те* мамят. Решаваме, че са или дяволски умни, или се държат нерационално. Изразходваме прекалено голямо количество енергия, като реагираме на конкуренцията. Избираме да гледаме на себе си като на жертви. Някак си рядко се замисляме, че конкурентите мислят за нас точно по същия начин, както и ние за тях.

Гледната ни точка относно конкурентността е обяснявана много относно деструктивното поведение, като например неистовото намаляване на цената. Гледната точка ни кара да задействаме ценовия спусък твърде често. Принуждава ни да влизаме в преговори, които трябва да избягваме. Трябва да променим гледната точка на безсилие и да я заменим с тази на увереност. Най-добрият съвет, който можем да отправим, е на повече от 3000 години. „Най-добрият генерал прониква в ума на своя противник“ – пише Лао Тзу в *Тао Те Чинг*. За да бъдем по-успешни в нашите пазари и с нашите купувачи, трябва да се научим да разбираме нашите конкуренти. Трябва да разберем какво правят, какъв може би ще бъде следващият им ход, защо може да го направят и какво мислят да правят в бъдеще.

Номерът, когато се конкурираш, е да не се поддаваш. Може би атакуват на място, където имаш какво да губиш, а те – какво да спечелят. Вместо това накарай конкурентите да действат на място или с клиенти, където имат какво най-много да загубят, а вие най-много да спечелите. По-този начин е по-малко вероятно да бъдете ошетени. Също така е по-малко вероятно да се води и унищожителна ценова война. За да се стигне до там, е нужна система от разбирания и точно реагиране на конкуренцията било то с противопоставяне на цените, или с публично известяване – важно е да се намалят загубите от ценовата надпревара.

„Интуит“ – една от десетте най-уважавани компании в списание „Форчън“ за 2007 г., направено с проучване, изгражда свой собствен софтуер за данъци и финанси. Вече говорихме колко ефективно е тяхното предлагане. „Маунтин Вю“ – компания, основана в Калифорния, продължава да доминира на собствените си пазари въпреки факта, че могъщият „Майкрософт“ измежду всички останали играчи е конкурент от години. През 90-те години „Майкрософт“ направиха неуспешен опит да купят „Интуит“. „Майкрософт“ е двадесет пъти по-голям от „Интуит“ и има достатъчно средства, за да преследва доходоносния пазар на „Интуит“. „Интуит“ обаче остава напред заради неотстъпчивото разбиране на нуждите на своите клиенти. Добри са в това да представят нискобюджетни базисни продукти. Добри са в обслужването на клиентите. Имат добри взаимоотношения с 200 000 счетоводители, влияещи върху покупателността. „Интуит“ прекарва значително време в това да предвиди какво „Майкрософт“ и другите конкуренти следва да направят. Опитват се да бъдат сигурни, че средствата за развитие са фокусирани в най-желаните области. „Инту-

ит“ разбират, че „Майкрософт“ ще продължат да се целят към малкия отчетен пазар. „Интуит“ са изработили няколко сценария, свързани с влиянието, което „Майкрософт“ могат да укажат. Това разузнаване позволява на „Интуит“ да продължи развитието си и предварителното представяне на нови продукти, което разбалансира „Майкрософт“. Използват пъргавостта като предимство. „Интуит“ са проникнали в ума на врага и са процъфтели.

„Интуит“ не само отговаря на „Майкрософт“, но и го изпреварва. Ако „Интуит“ беше на едно ниво с „Майкрософт“, щеше да загуби. Целта е да накараш „Майкрософт“ да те гони. И те го правят не с цени, а с безмилостни иновации и обслужване. Гъвкавостта и иновациите ограничават възможността на „Майкрософт“ да използва цената, за да си поправи път на пазара. Това е начинът да се справиш с конкуренцията. Това е перфектният пример как да използваш продукт и иновативно обслужване, за да си първи сред конкурентите, които не можеш да победиш в ценовата война. Ако трябва да използваш цената, за да се справиш с конкуренцията, не реагирай на нейните ходове. Помисли за начин те да реагират на твоите. Когато са взети мерки, се увери, че не е просто реакция, а добре обмислена стратегия, която се фокусира не върху победата над конкурентите, а върху отървяването от тях. Това е значима разлика. „Пйпълсофт“ и „Оракъл“ пробваха да се победят. И двете компании даваха големи отстъпки на клиентите, които купуваха техните високоценени софтуери, но и двете фирми претърпяха големи загуби. „Пйпълсофт“ загубиха битката, която „Оракъл“ спечелиха. Сега „Оракъл“ преследват САП. САП е много голяма фирма и реагира не с понижаване на цените, а с по-качествени продукти и обслужване. Това сега е умно.

ПРОБЛЕМЪТ НА ПАЗАРНАТА ЕЛАСТИЧНОСТ

Когато мислим да развиваме конкурентна стратегия, жизненоважно е да започнем с клиентите. Някои клиенти ще сменят своите доставчици заради цената, но няма да променят количеството стока. Това е едно от действията, което застава на пътя при използването на цената като оръжие за съревнование на развития пазар. Това води до ценова война, където единствените печеливши са клиентите. Клиентите придават вид, че биха сменили доставчика за по-евтин, но в същото време не купуват повече продукти. Когато конкурентите продължават да намаляват цените, за да накарат клиентите да купуват, те свиват своя приход и в повечето случаи премахват всякаква печалба. Проблемът е, че много мениджъри бъркат това действие с пазарната еластичност, където всъщност на пазарите ръстът е като резултат от ниските цени. Но не предлагат нищо в замяна на ниските цени.

Когато даваш отстъпка, отплатата би трябвало да получиш като нещо ценно заради отстъпката: давам – получавам. Всеки друг начин на използване на отстъпка просто редуцира прихода и елиминира печалбата. Понякога фирмата намалява цената, за да приключи поръчката. Но когато го прави, две вредни неща неизменно дават резултат. Първо, купувачите преговарят дори по-усърдно следващия път. Второ, компанията губи пари. Значи така, преди да използвате намаление на цените, помислете дали наистина клиентите ще купуват повече от вашите продукти и услуги. Ако не, фирмата може би ще е по-добре да не прави отстъпки и да разчита на по-доброто продаване на материалната стойност. В такъв случай е по-добре да създаде стабилна основа в процеса на продаване.

Както вече казахме, проучването на еластичността на цените цели да определи отзивчивостта на пазара при промяна на цената. Не е достатъчно за една компания да направи проучване на еластичността на цените от името на собствените си продукти. Освен ако компанията не счита отговорите на своите конкуренти за дял или пазар, ще липсва съществен елемент от анализа. Дори ако пазарът е еластичен, когато намаленията на вашите цени са равни с тези на конкуренцията, това обезсилва всякакъв пазарен ефект. Ако пазарът е нееластичен, както повечето бизнес към бизнес дялове са, потенциалът за печалба ще бъде пропилян.

Какво трябва да направи мениджърът, отговорен за ценообразуването? Първо, да разбере търсената еластичност на своите клиенти. Второ, да разбере стратегията на пазарене на купувача. Трето, да разбере и научи стратегиите на конкурентите. Без внимателно обмисляне всяка една от тези стратегии може да обезсили добрия план за действие.

ДИЛЕМА „ПРАЙСЪР“: ДА НАУЧИШ БОЛКАТА НА НАМАЛЯВАЩАТА ЦЕНА НА РАЗВИТИЯ ПАЗАР

Полезен начин да мислиш върху проблема е по аналогия на *дилемата на затворника*. Наричаме я Дилема „Прайсър“. Използваме модифицирана версия на решетката, базирана на такава, изобретена по-рано от професор Ричард Хамър, когато е бил в Бостънския университет. Дилема „Прайсър“ е повтаряща се игра, играеща се между два отбора мениджъри. Често се използва за обучение на мениджъри как да мислят за ценообразуването при развития пазар и за значимостта на споделянето на пазара по пътя.

Разделяме мениджърите на отбори и всеки отбор се състезава с друг отбор от избрана индустрия. Всеки отбор е заставен да създаде ценообразуващи решения за няколко рунда. Решението е да продадат продукт на висока или на ниска цена. Толкова просто. Отборите трябва да направят тези решения в няколко последователни рунда на играта. Отборът, който спечели най-много пари накрая, е обявен за победител. А резултатите понякога са доста изненадващи и брутални (Вж. резултатите на *Фигура 1*).

Фигура 1. Дилема „Прайсър“: Състезание по ценообразуване при развит пазар

Вашата Цена	Високо	+\$10	- \$20
	Ниско	+ \$30	- \$10
		Високо	Ниско
		Цена на състезателя	

Повечето мениджъри, след като погледнат *Фигура 1*, правят заключение, че за да максимизират печалбата, трябва да редуцират цената. Намаляването на цената води до \$30 печалба. За да се случи това обаче, конкурентите трябва да задържат цената висока. Ако това се случи в първата част на играта, конкуриращите се отбори биха загубили \$20. Биха били глупави да запазят цената си висока за следващия рунд (ние обаче виждаме точно това да се случва), тъй като това възнаграждава ниската цена на конкуренцията. Трябва бързо да изравнят ниската цена. Правейки именно това, и двата отбора са в такава позиция, че губят по \$10 на рунд.

Често ставаме свидетели на мениджъри, които играят тази игра и се разочароват, понеже искат да запазят цените си високи. Но умният конкурент ще спечели играта, като запазва цените ниски. Това е една от тренировъчните цели: да накараме мениджърите да разпознаят, че ако го направят по техния начин, могат да загубят спрямо умния конкурент. Основата на ценообразуването е нещо повече от това да се поддържат високи цени, то е също така за научаване как да се справяме с конкуренцията, която иска да използва ниски цени, за да придобие част от пазарния дял от вас.

Виждаме и много опортюнистично държание. Един отбор ще държи цените високи за рунд и ще ги намали за следващия. Тази стратегия се появява, ако отборите знаят, че краят на играта е надвиснал. Но за дълъг период на игра резултатите на опортюнизъм са същите: и двамата съперници намаляват цените и губят пари. Единственият начин, докато играеш играта да направиш пари, е като и двамата играчи държат цените си високи. Това изисква отдаденост, търпение и желание за избягване на краткосрочни опортюнистични печалби в името на дългосрочна пазарна стабилност. Това трябва да е истинската цел на развития пазар – пазарна стабилност.

Най-значимото в развития пазар е, че съревнованието на цени наистина няма смисъл. Всеки конкурент е в състояние да използва ценообразуването и е възможно да го направи, ако не мисли за последствията. Клиентите, които идват при вас заради ниските цени, сега ще отидат при конкуренцията, която оферира по-ниски цени. Ниските цени най-малко предоставят продължително конкуриращо предимство. Попитайте мениджърите на AT&T. През 2004 AT&T, която беше една от най-силните марки в света, получи 50% спад на рентабилността, след като ценово ефективен конкурент ги смаза с все още по-ниски цени. Въпреки предлагането на по-ниски цени AT&T продължиха да губят клиенти, предпочитащи други доставчици. Въпреки че имаше много причини, конкурентните цени на развития пазар бяха едни от най-важните елементи за провала на мощния AT&T.

За да се състезаваш успешно на развитите пазари, избягвай ценовата конкуренция, когато е възможно, но бъди склонен да позволиш на конкурентите да знаят, че си готов да отговориш на техните ниски цени. Това доста прилича на разпространяването на ядрено оръжие. Трябва да имаш собствено ядрено оръжие, за да възпира другите от използването на техните. Но доктрината за взаимно самоунищожение е доктрина, която има стойност само ако никога не е призована. По пътя се срещат рисковани политики, водещи до краен предел на безопасността. Намеренията на оръжията и заплахите са да държат конкурентите встрани от използването на средства. Доктрината работи при ядрени оръжия, както и при ценообразуването.

Друг способ за успешно съревнование е точно да идентифицирате и определите добавените продукти и услуги, подобрявайки ги заедно с купувачите, правейки ги фокус на вашия нов продукт и услуга. Точно това АМД избра да направи в компютърния микропроцесорен бизнес. АМД спечели и печалба, и пазарен дял, избягвайки ценовата надпревара, вместо да я насярчава. Вместо това заздравиха своите изумителни технически умения, като въведоха първият 64-битов процес две години по-рано от „Интел“. За жалост, и АМД, и „Интел“ показва някакво ниво на ценово съревнование, което е неизбежно заради големите изискванията на клиентите и численото увеличение на инвентари. Цел е да се разработят системи, които да очакват какво конкурентите биха направили и да опитат да смекчат щетата от тези враждебни ходове колкото се може повече.

РАЗВИВАНЕ НА КОНКУРЕНТНА ИНФОРМАЦИОННА СИСТЕМА

Когато пазарите се развиват, те стават все по-малко податливи на промените в цените. От друга страна клиентите стават все по-взискателни в това да окуражават доставчиците да смъкват нивото на цените. Разбира се, намират се такива конкуренти, които отговарят. Резултатът за индустриите и компаниите е главоломно понижаване на нетните печалби. Когато

това стане или когато това е очевидно, че ще стане в недалечното бъдеще, добре е да се приеме система, която по-добре да отговаря на изискванията на клиентите и натиска на конкурентите. Изграждайки здрава продажбена основа, това решава единия проблем; развивайки конкурентна информационна система, това решава другия проблем.

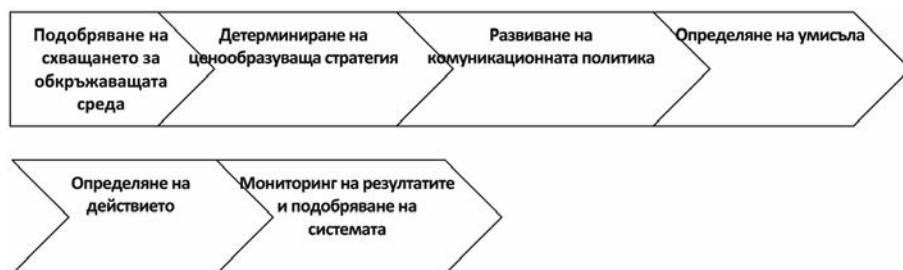
Тези системи са предназначени да направят сигурно, че вземането на решение за действие няма да доведе до неочаквани проблеми. Тези действия могат да отговарят на цените на конкурентите, да отговарят за ЗЗП, да обявяват публични изяви или да предприемат ценообразуващи действия спрямо клиентите и пазара. Проблемите могат да включват погрешното тълкуване на конкурентното действие, което от своя страна може да доведе по-скоро до продължителност, отколкото до прекратяване на ценовата война. Това може да накара купувачите да вярват по-малко, а търговците – да си платят скъпо.

Търговците смятат конкурентността за злодеяние, когато разберат за по-ниска цена от клиентите. Виждали сме много случаи, когато самите компании са си самото зло. Варират цени безконтролно и безотчетно или реагират на цени, излети от един или друг сегментен пазар. Накрая се борят единствено със себе си или накрая просто се паникьосват и отреагират на трюковете на търговските агенти.

Конкурентната информационна система не трябва да бъде сложна или да поглъща твърде много ресурси. Трябва да бъде методологична и завършена, ако ще е ефективна. Процесът цели да бъде сигурен, че всеки един от компанията кооперира и мисли еднакво.

Има шест стъпки към този процес на по-добро вземане на решение (Вж. Фигура 2).

Фигура 2. Конкурентна информационна система



Стъпка 1. Подобряване на схващането за обкръжаващата среда

Целта тук е да се уверите, че хората, които вземат решенията, имат точна представа за настоящата конкурентна среда. В това число се включват първичните конкуренти, тяхното финансово състояние, тяхната минала и бъдеща конкурентна стратегия и тяхната позиция спрямо

твоите таргет клиенти. Разбирането на пазарните условия включва цикличните, очакваните краткосрочни печалби и т.н. Разбери точното ниво на информация, като например кои конкуренти са актив за твоята полезност и кои печелят ЗЗП. Изследвай изявленията и интервютата, произтичащи от различните конкуренти. Следи за индикатори, сочещи промени в тяхната стратегия. Една добра база данни за конкуренцията може да даде ясна представа какво точно се случва на даден пазар и в частност с даден клиент. Някой отговорен трябва да следи и да обновява тази информация, за да може мениджърите да я използват при рутинните решения.

Направен е анализ на пазарен олигопол – двама конкуренти, които имат брутална ценова конкурентност. Това ценово съревнование е направено чрез посредници и всъщност е окуражавано от двамата доставчици, понеже са мислели, че това ще помогне на продажбите. Посредниците на едната фирма са правили публични изявления, касаещи агресивното ценово съревнование, което се случва по веригата. Посредниците на другата фирма, на които им липсваше систематичност и единство, за да чуят какво казват техните конкуренти, не успяха ефективно да отговорят и стабилизират цените си. Резултатът засегна и *двете* фирми, които загубиха много пари. Уверете се в това, че разбирате способността на конкурентите да налагат каквато и да е стратегия и тактика – понякога тя просто не заработва.

Стъпка 2. Детерминиране на ценообразуваща стратегия

Уверете се, че ценообразуващата стратегия може да бъде наложена в близките държави. Запомнете, че има само три ценообразуващи стратегии – замъглена, наказателна и неутрална. За който и да е продукт в неговия етап на производството стратегията ще се променя и ключът е в това да се реагира навременно. В глобален мащаб тази стратегия ще се изменя спрямо местните пазарни условия. Вземайки предвид тази стратегия, разпределяйте отстъпките на пазара, за да постигнете специфични пазарни цели. Това трябва да е основано на анализ от правилото „Приложи едно от трите прости ценообразуващи стратегии“. Най-важният елемент е да имаш контрол над която и да е от избраните стратегии. Също така е важно да имате дисциплината за постигане на резултати на всички нива в организацията. Не е никак добре да имате каквато и да е добра ценообразуваща стратегия, а след това паника по висшите етажи.

Стъпка 3. Развиване на комуникационни политики

Комуникацията с пазара е важна и може да помогне за избягването на ценови войни. За да бъдат успешни, компаниите трябва да водят политики за това какво хората казват на другите извън фирмата. Дори най-обикновени коментари, отправени към продавач на конкурента фирма в близкия фитнес, могат да бъдат в най-добрия случай неразбрани или в най-лошия – незаконни. Компаниите, които нямат вътрешни политики, са застрашени от това да изпращат погрешни сигнали, които могат да про-

дължат ценовите войни. Освен това, когато работниците комуникират с конкурентите по начин, който е противозаконен, фирмите, които нямат ефективна политика и обучение, могат да сметнат себе си за виновни за утрояване на щетите.

Политиката трябва да определи един основен говорител, който да представя цялата компания, когато става въпрос за представяне на позиция, свързана с конкурентността и ценообразуването. Ефективните говорители обикновено са ГИД, ГФД, ЕВП на продажбите и маркетинга. Който и да е избран, подкрепете ги чрез обучения, които са най-добре извършени от външни професионалисти, които ще им покажат какво и как да кажат. Пресата винаги следи за издънки, за да може да направи пикантни новините. Добре обученният говорител знае как да се придържа към становището и да не се поддава на множеството въпроси.

В същото време политиката трябва много ясно да дефинира кои са говорители за компанията, кои са тези, които *нищо* не трябва да казват на пресата, и да установи клирингова къща, която да отговаря на запитванията на журналистите. Всички чиновници трябва да са обучени за тази политика. По този начин който и служител да бъде попитан, ще знае към кого да насочи питащия журналист. А ако питането е директно от конкурент, служителят е наясно как бързо да прекрати разговора и да съобщи на отговорния департамент.

Накрая подходящите хора ще отговорят на коментарите на конкурентите, когато се появят в пресата. Колкото по-бързо една компания отговори, толкова по-вероятно е техните отзиви да имат по-голямо въздействие на пазара.

Стъпка 4. Определяне на умисъла

Разбирайки вече пазара, конкурентите и собствените си способности на стратегия, трябва да определите какво да обявите на пазара. Трикът е в това да разпознаете, че каквото и да казвате, може да изгради стандарт за клиентите и конкурентите в индустрията. Ставаме свидетели на много компании, които обявяват, че ще се борят с цена. И в същото време виждаме как техните продавачи и мениджър все още използват отстъпки, за да изпълнят пазарната си цел. По този начин не само че губят пари, но и клиентите ги смятат за лицемери. Важно е да разпознаете, че ако системите и дисциплината не са на място, където да подпомагат стратегията, един такъв проблем може да подкопае целите на компанията. Няколко разглеждания трябва да се предприемат в тази ситуация.

Какво представлява ценообразуващата стратегия? Това е доста ясно, ако вече е решено да не се използва ценовата стратегия като конкурентно средство, а за замъгляване и неутрална ценова стратегия. Обявяването на началото на съревнование спрямо цената директно изпраща сигнали към конкуренцията, че ценовата стратегия е задействана. От друга страна не разговаряйте, че имате наказателна система за ценообра-

зуване, като по този начин, отлагайки я във времето, ще бъде забелязвана по-късно от конкурентите, което е по-добре за вас. Обявявайки възможността да *използвате* занижена ценова стратегия заедно с умисъла, че може и да не го сторите, изпраща отчетливи сигнали към пазара, че вие се стремите да стабилизирате конкурентната среда.

Ако компанията притежава финансовата възможност, която ѝ дава предимството да се съревновава по-добре от другите, е по-добре да бъде обявена на пазара. Постъпвайки така, се намалява възможността за отговорен отговор на конкуренцията. Номерът тук е да се използва публичното представяне, като или се предупредят конкурентите, или бъдат накарани да видят стабилна конкурентна среда.

Добре е да се комуникира, ако компания желае агресивно да отговори на конкурент, който ще атакува чрез ценова стратегия. Често виждаме компании, които изпращат смесени съобщения. Ако една компания обяви, че ще защитава определен дял на развития пазар, най-вероятно ще изпълни само половината. Така се изпращат сигнали, че ако конкурент започне да ги натиска, те ще отвърнат със същото. Защиатавайки именно този дял, проявява истинската цел – стабилна конкурентна среда. Подобрният подход е да говорим за загрижеността на индустрията и желанието на компанията да отговори, ако е *нужно*. Това отправя много по-балансиранни сигнали.

Стъпка 5. Определяне на действието

Корпорацията има нужда да подкрепи това, което казва, с практики. Често виждаме как компании публично обявяват свои намерения за ценообразуване, а в същото време правят нещото тотално различно. Телекомуникационните компании направиха това, съдейки по спада през 2000 г. Опитвайки се да се измъкнат от това чрез публични изявления, продължиха да се опитват да спечелят на всяка цена с предвидливи резултати – ниски печалби и консолидиране на индустрията. Освен това неспособността да се поддържат публични комуникации още повече засили конкурентното държание на пазара. Важно да се устои на изкушението за опортюнистично държание и да се развие програма, която да въведе дисциплина, в която да има развити политики. Продавачите трябва да са обучени на новата политика и главните мениджъри трябва да се придържат към насоките.

Забавно е да се използват тактиките на конкурентите срещу самите тях. Ако те преследват някои от вашите клиенти, недейте да им отговаряте чрез собствените си клиенти, а отидете при *техните* големи клиенти и ги накарайте да разберат, че други клиенти използват по-ниска цена от тях. Това упражнение може много лесно да причини късо съединение на опортюнистичното държание на конкурентите. Ако ли пък не, можете да запазите бизнеса по същия начин и да предложите *петминутна цена*. То-

ва е, когато оферирате една цена вербално на клиента и обяснявате, че ако не приемат сделката до 5 минути, тя отпада.

Ако този начин не ви допада, тогава оставете шанс на конкурента да отговори. Когато конкурентите видят, че тяхното ценообразуване е в пряка връзка с вашите клиенти и това ще доведе до намаляване на цените на собствените им клиенти, това ще ги накара много по-малко да използват цената срещу вас. За да направите точно така, трябва много добре да познавате ключовите купувачи на даден географски пазар и техния основен доставчик. Не е трудно да се направи и се изгражда по този начин възможността фирмата да намали ходовете на конкурента. Ценовото състезание е като игра на шах, където множеството ходове определят изхода на играта.

Стъпка 6. Мониторинг на резултатите и подобряване на системата

Всеки, който очаква системата да е перфектна още в началото, много жестоко ще научи истината. Компаниите, които са успешни в това, са започнали този процес преди много години, направили са своите грешки и са подобрили системата до ниво, което им носи силна конкурентоспособност на техните пазари. Ключовият елемент на тази стъпка е да се убедите, че фокусът е запазен за външните фактори на бизнеса, които постоянно оценяват какво конкурентите казват и правят със своите продукти и цени. Много е важно да се съблюдават фирмените промени, които могат да имат въздействие на развитието и изпълнението на ценообразуващата стратегия. Нов изпълнителен директор, отчаян от загубата на ключов клиент – всяко едно нещо може да има влияние върху дейността на конкурентите по специален начин. В същото време следете и резултатите на собствената си организация. Ключът тук е консистентност на съобщението и директна връзка между съобщението и изпълнението. Не се старайте винаги да се получава, просто се стремете да върви.

Твърде много мениджъри се оплакват от нерационалното държане на конкурентите. Вместо това трябва да се притесняват за развиването на системи, които да контролират тези проблеми. Компаниите могат да използват тези системи, за да предвиждат конкурентите, които могат да направят проблеми, свързани с печалбата на пазара. Индустриите, които имат по-голям дял на пазара заради своите масивни инвестиции, развиват по-добра тенденция за изработването на такава система. Химическата индустрия е точният пример. „ДюПонт“ и „Доу Кемикалс“ са развили невиджани процеси, които им дават възможността да управляват конкурентната информация и да използват приносите към този процес за ефективно мениджирание на своя капацитет, цени, маркетингови позиции и ценообразуване. Всяка фирма ефективно насочва своите интереси и очаквания от бизнес възможностите и производителността за собствена облага и за индустрията като цяло.

ПОСТРОЯВАНЕ НА ГЛОБАЛНАТА ШАХМАТНА ДЪСКА

В края на краищата продаването е тактически подход. Продавачите са на предните бойни линии, опитвайки се да завладеят всяка сделка. Работата на мениджъра е да каже на продавача кои са желаните клиенти и да предупреди за онези, на които не може да бъде направена отстъпка. Тези, на които не може да бъде направена отстъпка, не са по-лоши. Просто не може. Или поне не от вашата компания. Ако такива клиенти могат да получат по-добра цена от друга фирма, така всички печелят. Разбира се, ако това е случаят, ползотворният въпрос е защо Компания Б може да обслужи клиентите с отстъпка, когато Компания А не може. И по-точно, ако на клиент не може да се предостави отстъпката, в най-добър интерес за вас е, ако конкурентите ви имат смелостта да загубят пари вместо вас. В случая, който споменахме, не е направено това. Той е знаел кои са добрите и лошите сегменти, но не се е справил с предаването на информацията към продавача. Резултатът беше разочарование на мениджъра и продавача.

За да оферират цени с увереност, компаниите трябва да знаят, че се прицелват към точните клиенти и пазарни сегменти. Стратегията го изисква. Стратегията е задължена да помогне на хората да постигнат целите си. Има много прост инструмент, който може да се използва от хората, занимаващи се с ценообразуване, свързано с даване на отстъпки от продавачите в техните продажни усилия. Наричаме го **решетка на отстъпката** или шахматна дъска. Причината, поради която го наричаме шахматна дъска, е, че помага на мениджърите да нанасят на картата своите усилия, шахматирайки конкуренцията по начин, одобрен от главните мениджъри. Намалжава конфликта и напрежението и позволява на всеки да работи в същата посока с дискаунтовите си ресурси.

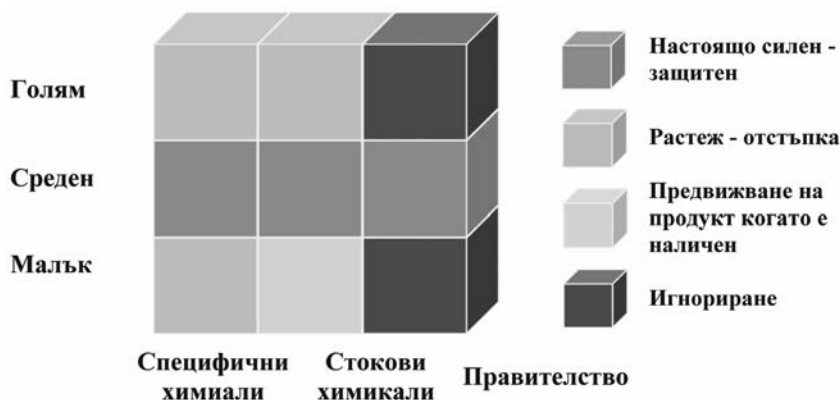
Фигура 3 е пример за решетка на отстъпката. Решетката дава яснота на замисъла, който е критичен за ефективното мениджирание на конкурентната информация. Съдържа информация за това какво да бъде казано и какво да се направи с ценообразуването и продажбените усилия в най-простата му форма, както е показано тук. Изразява първичните сегменти на една фирма и клиентите и ги приоритизира.

В този случай има четири прости приоритета. Нека разгледаме четири сегмента, наречени „настоящо силен“, „развиващ“, „маневрен продукт“ и „пренебрегващ“.

- В *настоящо силните* сегменти компанията има силни пазарни позиции и може съвсем малко да направи, за да разшири пазарните си позиции, без да създаде ценова война. Решението е да се поеме грижа за сегмента и да се защитава при нужда.

- *Развиващите* се сегменти получават множеството от отстъпките. Компанията може да се разраства или да е в област, в която конкурентите са по-силни. Намерението е да се увеличи проникването в този сегмент.

Фигура 3. Световна шахматна решетка на дискаунтване



- *Маневрените продуктови сегменти* са онези, които компанията може да предлага на ниски цени, без да разстройва конкурентния баланс на пазара. Това трябва да се направи главно при завишено купуване и когато компанията разполага със свръхкапацитет.

- *Пренебрегващите сегменти* представляват клиентите, които могат да бъдат обслужени, ако искат да се съгласят с цената. Ако желаят отстъпка, просто забравете.

Погледнете какво прави тази решетка за всеки един от фирмата. По много прост начин идентифицира къде и как да се справите с клиентите – всичките. Постава основите къде да се дискаунтва. Решетката показва на мениджърите къде трябва да отделят своето време, и може би по-важното е, къде не трябва. Много бързо може да бъде предложено за гласуване от ръководството на фирмата. И отговаря на едно от главните изисквания на водачеството – дава насоки за действие на хората. Ако мениджърите не го правят, няма ефективно да се справят с противоречивата програма в силите вътре в рамките на компанията. Компаниите, които го правят, показват тенденция на изпълняване на стратегията много по-прецизно.

Успешните компании имат добро разбиране за това кои са техните конкуренти, в какво са добри и в какво не са. Мениджърите виждат това и вместо да реагират директно на ходовете на конкурентите, стратегически определят къде и кога да отвърнат. И знаят как най-добре да отговорят, за да не пострадат клиентите или да не предизвикат ценова война. Когато тези прозрения и действия се превърнат в ефикасна конкурентна информационна система, това ще доведе до дългосрочно конкурентно предимство и ще спре да носи загуба на пари при неефикасното водене на ценови войни с конкурентите.

Лумепамыпа

1. **Anderson**, James C. and James A. Narus. Capturing the Value of Supplementary Services. – In: *Harvard Business Review*, 1995.
2. **Dall**, Baljit S. and Andrew S. West. Building Stronger IT Vendor Relationships. – In: *Innovations in IT Management*, No. 4, Spring 2005.
3. **Kim**, Yun-Hee. Samsung Changes Its Strategy in Bid to Regain Market Share. Wall Street Carl.
4. **Shapiro** and Hal A. Varian. Versioning: The Smart Way to Sell Information. – In: *Harvard Business Review*, November-December 1998, Cambridge, MA.