

УПРАВЛЕНИЕ ПОЛИТИКОЙ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ПРИ РАБОТЕ С СУБЪЕКТАМИ ТОВАРОПРОВОДЯЩИХ СЕТЕЙ

Р. А. ЛИЗАКОВА

*Учреждение образования «Гомельский государственный
технический университет имени П. О. Сухого»,
Республика Беларусь*

Н. И. ИСАЙЧИКОВА

*Учреждение образования Федерации профсоюзов
Беларуси «Международный институт трудовых
и социальных отношений», Гомельский филиал*

А. Ю. БЕРДИН

ОАО «Гомельстекло», Республика Беларусь

Наличие товаропроводящих сетей (далее – ТПС) у предприятия является одним из базисных условий, обеспечивающих реализацию продукции. Среди отечественных производителей строительных материалов развитой ТПС обладают ОАО «Гомельстекло», ОАО «Керамин», в меньшей степени развитую ТПС имеют ОАО «Березастройматериалы», ОАО «Красносельскстройматериалы» и ОАО «Забудова».

Под собственной ТПС, как правило, подразумеваются субъекты ТПС, в которых предприятие имеет долю в уставном фонде 50 % + 1 акция или более 50 %. Это обуславливает наличие контрольного пакета акций у предприятия, что дает возможность самостоятельного определения политики торгового дома, представительства или филиала в области реализации и финансов, а также осуществлять полный контроль за деятельностью субъекта ТПС. Поскольку головное предприятие является либо 100%-м собственником, либо собственником, обладающим контрольным пакетом в уставном фонде субъекта ТПС, то все тезисы и директивы, касающиеся контроля деятельности субъектов собственной ТПС, могут утверждаться директором головного предприятия единолично.

Работа с ТПС требует четких и скоординированных действий. Предприятие может иметь несколько субъектов собственной ТПС даже в одном регионе, например, в каждом из областных центров Республики Беларусь, а также несколько субъектов ТПС в Российской Федерации, Украине, странах ЕС и т. д. Таким образом, необходимо координировать деятельность всех субъектов ТПС, особенно когда они функционирует в одном регионе. Все субъекты ТПС должны придерживаться единых принципов осуществления коммерческой деятельности, принципов маркетинга, инструментов ценообразования особенно при работе нескольких субъектов ТПС в одном регионе.

С целью обеспечения мониторинга деятельности субъектов собственной ТПС на головном предприятии разрабатываются и утверждаются типовые формы отчетности. Соответствующие службы предприятия должны четко определить, какую оперативную информация и с какой периодичностью они хотят получать от субъектов собственной ТПС для того, чтобы сформировать у себя достаточную и полную картину деятельности ТПС и динамики протекания рыночных процессов. К основной информации, которая необходима головному предприятию, чтобы адекватно оценивать и планировать свою стратегию и, в частности, ценовую политику, а также деятельность субъектов собственной ТПС, может относиться:

- ценовой мониторинг целевого рынка, отражающий уровень цен субъекта ТПС и основных конкурентов;
- структура реализации продукции предприятия субъектом ТПС в разрезе регионов или потребителей;
- динамика целевого рынка, оценка емкости сегментов, анализ производственных мощностей в регионе, уровень экспорта и импорта;
- отчет о маркетинговой деятельности субъекта ТПС, освоение бюджета по продвижению продукции, сумма затрат на рекламную деятельность;
- отчет о затратах на развитие инфраструктуры субъекта ТПС, капитальное строительство, аренда площадей, офисная техника, транспорт и др.

В зависимости от ситуации данный перечень может быть сокращен или расширен. Каждое предприятие самостоятельно принимает решение относительно уровня достаточности предоставляемой оперативной информации о деятельности собственного субъекта ТПС. Типовые формы отчетности субъектов собственной ТПС могут быть различными в зависимости от специфики деятельности предприятия и его ТПС. Сроки предоставления данной информации, согласно утвержденным на предприятии форм отчетности для субъектов собственной ТПС, устанавливаются также произвольно. Предлагается устанавливать дату предоставления данной отчетности на конец месяца, например, с 29 по 31 число текущего месяца. В таком случае в отчете головное предприятие получит самую полную и оперативную информацию о процессах, происходящих на целевом рынке субъекта собственной ТПС. Руководителям предприятия будет легче проводить сравнительный анализ, оценивать динамику, а также составлять сводные отчеты по деятельности субъектов собственной ТПС. Также возможно информирование головного предприятия о некоторых аспектах деятельности собственной ТПС в произвольной форме, в виде писем, запросов и аналитических записок.

При этом необходимо помнить, что излишняя отчетность будет носить исключительно негативный характер. Даже при условии, что современные средства обработки информации и специализированные компьютерные программы позволяют достаточно оперативно формировать массивы данных, обработка и сведение данных, заполнение отчетных форм и написание пояснительных записок занимают значительное количество рабочего времени. Большое количество требуемой отчетности обусловит возникновение следующего ряда вопросов:

- наличие путаницы во множестве отчетных форм, а соответственно и пояснительных писем, сложность анализа;
- введение в штат субъектов собственной ТПС дополнительных единиц, занимающихся составлением отчетности;
- возникновение чувства недоверия к нему со стороны руководства головного предприятия у руководителя субъекта собственной ТПС и соответственно напряженность в рабочих отношениях.

Политика в области ценообразования является одним из самых сложных вопросов при работе с субъектами товаропроводящей сети предприятия. Предприятие-производитель как субъект хозяйствования Республики Беларусь, в первую очередь, при ценообразовании должно придерживаться отечественного законодательства. Это касается как вопросов внутреннего ценообразования, где, как правило, разрабатывается и утверждается прейскурант, так и вопросов внешнего ценообразования, где может подготавливаться отдельное ценовое обоснование для каждого конкретного клиента из-за рубежа в зависимости от его целевого рынка, характера сезонности, условий поставки и оплаты, объема заказываемой партии и прочих факторов. При условии, что конкретная сложившаяся ситуация требует принятия решений в вопросах ценообразования, не оговоренных в нормативно-правовых документах, предприятию рекомендуется обратиться с ходатайством в профильное министерство или ведомство с подготовленным

обоснованием и описанием ситуации и предложениями по решению образовавшейся проблемы в области ценообразования.

В процессе ценообразования наиболее часто возникающим вопросом является необходимость реализации продукции по цене ниже себестоимости, особенно при поставках за пределы Республики Беларусь. Если реализация продукции ниже себестоимости внутри Республики Беларусь может осуществляться на основании прејскуранта, то при реализации товаров на экспорт уровень цены должен быть не ниже себестоимости продукции. Как показывает практика, возникают ситуации, когда предприятию необходимо для сохранения имеющейся доли рынка осуществлять продажи продукции в конкретный момент ниже уровня себестоимости. Данная тактика ценообразования в будущем может обеспечить удержание предприятием своей доли рынка в конкретном регионе и нивелирование образовавшихся убытков за счет получения сверхприбыли при продаже в пик сезонного спроса. Таким образом, применение цен ниже себестоимости возможно и оправдано в экстренной ситуации, но должно быть максимально полно проанализировано, обосновано и утверждено.

Субъекты ТПС несут полную ответственность за правильность ценообразования в своем целевом регионе, так как ошибки при формировании конечного уровня цен могут не только нарушать законодательство, но и привести к снижению конкурентоспособности продукции предприятия и подрыву имиджа производителя. Субъекты ТПС обязаны соблюдать законодательство страны месторасположения в области таможенного регулирования, связанного с уплатой пошлин и сборов, а также налоговое законодательство, регламентирующее структуру и периодичность отчислений в бюджет.

Субъект ТПС любой формы собственности является самостоятельным хозяйствующим субъектом, которому для обеспечения нормального функционирования необходимо реализовывать продукцию с определенным уровнем рентабельности. Для обеспечения максимального уровня сервиса для своих реальных и потенциальных потребителей субъект ТПС должен постоянно поддерживать в соответствующем состоянии весь комплекс инфраструктуры, как правило, включающий в себя офисные и складские помещения, погрузочно-разгрузочные механизмы, транспортный парк. При условии, что субъект ТПС не владеет перечисленными активами на правах собственности, арендные платежи или оплата услуг транспортных компаний требуют постоянного оборота средств и наличия рентабельности хозяйственной деятельности.

В настоящий период, характеризующийся экспоненциально возрастающей конкуренцией, успех хозяйственной деятельности любого промышленного предприятия, в первую очередь, зависит от наличия у него сформированной лояльной потребительской базы. Сужение рынков сбыта, произошедшее в 2009 г., наглядно показало, что конкурентоспособность предприятия зависит не только от качественных и ценовых показателей его продукции, но также и от широты охвата рынка, характеризующейся степенью приверженности потребителей к продукции конкретного производителя. Степень приверженности, в свою очередь, формирует набор положительных моментов и характеристик при заказе, приобретении и потреблении продукции. При этом первостепенное значение имеют именно гарантии стабильности и ритмичности поставок, которые, как правило, и обеспечивают субъекты ТПС, находящиеся непосредственно в целевом регионе.

Многие производители вследствие отсутствия собственной ТПС в период сужения рынков были вынуждены предлагать преференционные условия субъектам ТПС конкурирующих предприятий только для того, чтобы иметь возможность реализации продукции на конкретном рынке хотя бы в минимальных объемах, так как конечные потребители сотрудничают с конкретной оптовой компанией, предлагающей им максимальный сервис. В понятие максимального сервиса сегодня входит не только наличие на складе широкого ассортимента продукции, ритмичность и оперативность доставки, но также и наличие эксклюзивных цен для постоянных клиентов, наличие

отсрочки платежа, доставка продукции до склада потребителя, обеспечение круглосуточной доставки в случае экстренной потребности клиента.

Разумеется, что в период ужесточения конкуренции и сужения рынков все производители будут предлагать более низкие цены, оптимальные условия по платежам, а также весь комплекс гарантий и прочие преференции. Однако все перечисленные меры, направленные на интенсификацию сбыта, будут иметь успех только при условии обеспечении охвата субъектами ТПС реальных и потенциальных клиентов непосредственно на целевых рынках. Таким образом, для обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия-производителя ему необходимо создать условия для обеспечения максимального уровня сервиса для потребителей в целевых регионах, обеспечив тем самым их приверженность и стабильность объемов продаж.

Все вышеизложенное обуславливает необходимость непрерывной профильной деятельности, поддержания инфраструктуры и развития субъектов ТПС. Соответственно хозяйственная деятельность должна быть рентабельной. Таким образом, одной из основных задач при ценообразовании является определение нормального уровня рентабельности, который предприятие-производитель считает допустимым и целесообразным для дилера, чтобы он мог максимально эффективно представлять интересы производителя в конкретном регионе. При этом субъекту ТПС также необходимо покрывать расходы на заработную плату, совокупность платежей за пользование ресурсами, производить прочие отчисления. Данный плановый уровень рентабельности может колебаться в зависимости от объемов реализации, оборота субъекта ТПС, количества выплат, которые необходимо производить субъекту ТПС, и прочих факторов. Так, например, субъект ТПС может быть обязан осуществлять выплаты по кредиту за приобретение недвижимости или оборудования, предназначенного для обеспечения условий работы с потребителями, также предприятие может хранить на складе субъекта ТПС на ответственном хранении свою продукцию.

В любом случае уровень нормальной рентабельности желательно оговорить заранее в бизнес-плане субъекта ТПС и в положении по ценообразованию. Ведь при каждом ценовом обосновании производителю необходимо ориентироваться на уровень плановой рентабельности субъекта ТПС. При условии, что конкретная ситуация не диктует особых условий, уровень отпускной цены предприятия будет формироваться обратным счетом от рыночной цены с учетом обеспечения планового уровня рентабельности реализации для конкретного субъекта ТПС. Средний показатель плановой рентабельности, как правило, составляет 15 %. В данном случае речь идет о рентабельности от реализации продукции, так как итоговую рентабельность хозяйственной деятельности определить довольно проблематично. Как было изложено выше, в зависимости от вида деятельности, объемов реализации, наличия инфраструктуры, уровня сервиса, суммы необходимых согласованных выплат уровень плановой рентабельности субъекта ТПС может уменьшаться или увеличиваться.

С целью недопущения возникновения спорных и конфликтных ситуаций в процессе ценообразования, а также недопущения образования потенциальных экономических потерь производителю необходимо четко оговаривать, какие затраты предприятия будут входить в итоговую отпускную цену, а какие затраты субъектов ТПС не будут относиться при расчете цены непосредственно на прибыль, а будут изначально относиться на себестоимость субъекта ТПС. Так, например, предприятие может брать на себя затраты по доставке продукции до границы Республики Беларусь, соответственно базис ценообразования будет DAF – граница Республики Беларусь. Могут применяться и другие базисные условия поставки, в таком случае предприятие может брать на себя обязательства по доставке продукции в порт или до склада субъекта ТПС или, наоборот, реализовывать продукцию на условиях EXW (самовывоз).

Субъект ТПС со своей стороны также несет затраты, связанные с транспортировкой, например, доставкой продукции предприятия от границы Беларуси; проведением

погрузочно-разгрузочных работ, так как продукцию нужно поставить на склад или переформировать в более мелкие партии; уплатой таможенных пошлин. Перечисленные затраты могут быть указаны в положении о ценообразовании и, следовательно, будут учитываться при расчете отпускной цены предприятия. При этом такие затраты субъекта ТПС как содержание складского комплекса или доставка продукции со склада до конечного потребителя могут уже относиться на прибыль субъекта ТПС и соответственно не будут учитываться при ценообразовании и вычитаться из итоговой отпускной цены субъекта ТПС в конкретном регионе.

Каждое изменение уровня отпускных цен в адрес субъектов ТПС должно быть экономически обосновано. Как правило, обязательным является обоснование и утверждение только экспортных отпускных цен, но в случае работы с субъектами ТПС предприятиям рекомендуется готовить и утверждать служебные или аналитические записки с обоснованием изменения уровня отпускных цен для всех субъектов ТПС вне зависимости от их месторасположения. В данном обосновании должно мотивироваться и аргументироваться изменение действующего уровня цен, а также должен быть произведен расчет нового ценового уровня. Ведь снижение или увеличение уровня рыночных отпускных цен на аналогичную продукцию в конкретном регионе не обуславливают равнозначное изменение уровня отпускных цен предприятия в адрес субъекта ТПС.

Может возникнуть ситуация, когда изменения уровня рыночных цен коснулись продукции более высокого уровня качества (марочности) и соответственно ценового диапазона или, наоборот, низкосортной продукции – в данном случае необходимо будет исходить из сложившегося на рынке паритетного уровня цен между различными видами продукции. При этом вследствие изменения ценового уровня на аналогичную продукцию, но характеризующуюся другим качественным уровнем, может произойти сдвиг пределов потребительских предпочтений. Например, ценовой паритет между товарами первого и второго сорта мог устояться на уровне 10 % ценовой разницы. При условии снижения уровня отпускных цен на продукцию первого сорта производителю уже будет не достаточно снизить уровень цен на товары второго сорта тоже на 10 %. Это обуславливается тем, что часть клиентов при снижении уровня цен будут готовы платить за продукцию первого сорта. Они получают более качественный товар и не увеличат свои затраты на производство, при этом получая дополнительные гарантии и возможность позиционировать свои конечные изделия как более качественные. Таким образом, для того чтобы снова придать мотивацию потребителям при приобретении продукции второго сорта, уровень цен придется снизить более чем на 10. Противоположная ситуация может возникнуть при условии увеличения уровня отпускных цен.

Как упоминалось ранее, уровень итоговой отпускной цены предприятия в адрес субъектов ТПС, как правило, считается обратным счетом, в связи с этим в ценовом обосновании должны быть отражены затраты, которые несет предприятие и которые со своей стороны несет субъект ТПС. Также анализируется уровень основных конкурентов, показывается динамика отпускных цен в конечном регионе, проценты изменения, производится сравнение с действующим уровнем цен субъекта ТПС на продукцию предприятия. В итоге должен быть выведен и обоснован новый уровень цен, который предлагается для установления и применения при реализации продукции в адрес конкретного субъекта ТПС. В обосновании должен обязательно быть указан срок, с которого данные изменения уровня цен вступают в силу. Такое обоснование, как правило, визируется специалистом и руководителем соответствующего подразделения и подается на утверждение руководителю, который, согласно должностной инструкции, отвечает за ценовую политику на данном рынке (может иметь место ситуация, когда различные руководители формируют ценовую политику по разграниченным рынкам сбыта) и имеет право утверждать цены в конкретном регионе. После утверждения ценового обоснования, либо заключается дополнительное соглашение, либо вносятся изменения в договор.

Предприятие также должно заблаговременно в срок, оговоренный заранее в положении о ценообразовании или в договоре, уведомлять субъекта ТПС об изменении уровня отпускных цен на продукцию в его адрес или изменение сроков отсрочки платежа. Если для предприятия-производителя изменение уровня отпускных цен в адрес субъекта ТПС не влечет за собой никаких последствий, то представителю ТПС необходимо связываться с данным вопросом со своими непосредственными клиентами. Особенно остро данная ситуация может проявиться в случае увеличения уровня отпускных цен – субъекту ТПС необходимо будет либо подготовить своих потребителей к увеличению цен, либо снизить свою рентабельность. В случае резкого снижения цен может возникнуть ситуация, когда субъект ТПС мог уже выставить счета и получить оплату за продукцию со стороны некоторых клиентов, которые могут остаться недовольными тем фактом, что их не уведомили о предстоящем снижении цен и вынуждены приобретать продукцию по более высокой цене.

Конечные потребители в свою очередь также планируют распределение собственных финансовых потоков, следовательно, беспрецедентное увеличение цен со стороны субъекта ТПС может привести к уменьшению объемов продаж и существенной потере конкурентоспособности продукции; имидж предприятия также может быть испорчен. В связи с вышеизложенным, производителю рекомендуется заранее сообщать субъекту ТПС о поднятии цен, по возможности предварительно коллегиально обсуждать данные решения на конференциях, совещаниях и рабочих переговорах.

В связи с этим для доведения решений высшего руководства головного предприятия до всех субъектов ТПС, а также подведения итогов работы, выработки маркетинговых стратегий, обсуждение вопросов оперативного и стратегического развития организуются конференции субъектов ТПС. Данные семинары или конференции рекомендуется устраивать в среднем раз в квартал, так как при меньшей периодичности будет возникать ряд экстренных вопросов, требующих внеочередного собрания субъектов ТПС. Предприятие предварительно готовит и утверждает повестку конференции, в которую входит весь комплекс вопросов, требующих обоюдного решения, а затем предварительно рассылает данную повестку всем субъектам собственной ТПС. Субъекты ТПС могут предварительно попросить внести в повестку конференции целевые для себя вопросы, а также, получив утвержденную повестку семинара, подготовить весь комплекс данных, касающихся деятельности субъекта ТПС, которые интересуют головное предприятие. В случае возникновения экстренной ситуации, требующей адекватного оперативного решения, может быть назначена внеочередная конференция субъектов ТПС. При этом не обязательно вызывать на головное предприятие всех субъектов ТПС, могут быть приглашены только представители одного региона, например Беларуси или Российской Федерации. Все вышеизложенное позволит адаптивно решать весь комплекс возникающих вопросов, осуществлять двухсторонний обмен мнениями и опытом, информацией о рынке и потребителях. В ходе каждой конференции ведется, а затем подписывается всеми участниками протокол, где находят отражение все высказанные тезисы, а главное – принятые персонифицированные решения и сроки исполнения.

С целью предотвращения фактов ненадлежащей передачи информации рекомендуется в адрес субъектов ТПС отправлять официальное уведомление за подписью руководителя, имеющего полномочия утверждать изменение ценового уровня на продукцию в адрес конкретного субъекта ТПС. В ходе деятельности головного предприятия могут возникать вопросы, требующие немедленного оперативного решения. Это может касаться непосредственно хозяйственной деятельности предприятия, например, необходимости принятия оперативного решения в области маркетинговой или финансовой деятельности, а также в связи с необходимостью предоставления информации в вышестоящие органы, либо контрольно-ревизионные институты. В таком случае субъект собственной ТПС, согласно письменному или устному запросу руководства головного предприятия, в кратчайшие сроки должен предоставить всю необходимую информацию

Такая организация обеспечит производителям правильно проводить ценовую политику, а субъектам ТПС даст возможность в максимальной степени адаптироваться к предстоящим изменениям в данной области.

Литература

1. Об утверждении Положения о товаропроводящей сети отечественных производителей за рубежом : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 21 дек. 2006 г., № 1699.
2. О некоторых вопросах совершенствования товаропроводящей сети отечественных производителей за рубежом : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 16 февр. 2007 г., № 192.
3. Глубокий, С. В. Товаропроводящая сеть предприятия: эффективные решения по организации, маркетингу и менеджменту / С. В. Глубокий. – Минск : Изд-во Гревцова, 2008. – 376 с.

– *Получено 25.03.2010 г.*