

**Александра Адуцкевич,**  
бизнес-тренер консалтинговой компании «Здесь и Сейчас»,  
заместитель директора по развитию ООО «Илмакс»  
*adutskevich\_av@mail.ru*



# Ценообразование для дилеров в вопросах и ответах

Грамотное (прозрачное) ценообразование и конкурентоспособная цена в том или ином канале продаж — актуальная тема для компаний, осуществляющих продажи своей продукции через дилерскую сеть.

**Д**ля того чтобы лучше разобраться в вопросе, предлагаем производителю или импортеру посмотреть на коммерческое предложение глазами дилера.

Оптовая компания оценивает привлекательность того или иного производителя **по совокупности факторов**, а именно:

■ **сколько на вашем продукте можно заработать?** Чем больше заработок на вашем продукте в категории, тем больше шансов попасть в приоритетную группу у дилера. В понятие коммерческой привлекательности продукта включается не только входная цена на продукт, но и кредитная линия, сроки оплаты, удобная логистика, особые условия в части складирования и др.;

■ **какой ценовой сегмент у вашего продукта?** Большинству оптовых компаний проще продавать продукцию в низком ценовом диапазоне, поскольку меньше приходится нести затрат. К тому же, по наблюдениям автора, ряд рынков уже «скатился» в сугубо ценовую

конкуренцию (кто дал ниже цену, тот и получил заказ);

■ **какие уникальные продукты есть в вашем ассортименте?** На таких продуктах вероятность заработать больше, хотя чем уникальнее продукт, тем уже, ограниченнее его рыночная ниша;

■ **насколько известна торговая марка и каков ваш маркетинговый бюджет?** Позицию дилера можно сформулировать следующим образом: «Производитель продвигает, а дилер отгружает»;

■ **сколько дилеров у вас в сети и каковы планы по расширению?** При выборе поставщика дилер оценивает внутреннюю конкуренцию по продукту, так как чем больше игроков, тем больше хаоса в ценообразовании, что ведет к снижению доходности в категории. По этим причинам на белорусском и российском рынках оптовые компании требуют эксклюзивности на регион (и желательно без обязательств по объемам перед производителем);

■ **каково качество вашего продукта?** Рекламации для ди-

лера стоят дорого, поскольку это подрывает репутацию компании в регионе;

■ **прозрачная ценовая политика производителя.** По каким ценам ваш товар должен продаваться в разных каналах?

Как видно, большинство факторов, по которым оптовая компания оценивает привлекательность производителя, **напрямую** связаны с ценообразованием. В любом случае политика ценообразования в первую очередь зависит от стратегии и целей компании, ее сегодняшнего положения, рыночной доли, репутации, жизненного цикла.

В практике белорусских компаний существуют разные подходы к ценообразованию, причем у каждой системы есть свои плюсы и минусы.

**Вопрос:** Стоит ли предоставлять дилерам равные условия или же нужно создавать систему скидок в зависимости от статуса клиента?

**Ответ:** С одной стороны, равные условия дают возможность

проявить себя потенциально перспективным компаниям. В таком случае производитель инвестирует в клиента, растит его. Это необходимое условие для развития молодой компании, поскольку, находясь в неравных ценовых условиях с «монстрами», такие клиенты не могут сформулировать конкурентоспособное предложение. К тому же молодые компании первое время, как правило, готовы быть монобрендовыми, продвигая именно ваш продукт, тогда как зрелые компании, которые имеют в ассортименте портфель брендов, идут больше от спроса и потребностей клиента, продавая то, что «спрашивают».

Если вы, производитель, нуждаетесь в повышении деловой активности в регионе, то вам целесообразно дать шанс «новичкам». Чтобы что-то взять, надо что-то дать.

С другой стороны, равные условия для всех игроков могут приводить к снижению цен на рынке, демпингу. Затратная часть небольших компаний значительно ниже, она несопоставима с затратами компаний, которые держат товар

свободных отпускных цен. В таком случае он затрачивает меньше ресурсов на контроль над соблюдением правил, минимизирует потери оттока клиентов. Оптовые компании, работающие много лет на рынке, имеют собственный взгляд на бизнес и не любят, когда им навязывают правила игры, — они предпочитают действовать с позиции силы. А ваши регламенты ограничивают их основной инструмент — продавать дешево, тем самым привлекая к себе максимальное количество клиентов.

С другой стороны, если производитель не строит политику в области регулирования цен, на рынке — при развитой в количественном плане дилерской сети — начинается демпинг, наблюдается снижение торговой надбавки до минимума. Соответственно, оптовые компании начинают прорабатывать альтернативы по поиску товара, на котором будут зарабатывать.

Поэтому производителю исходя из стратегии предприятия важно определить краткосрочные и долгосрочные цели. Жесткое регулирование цен может привести в краткосрочном периоде к снижению

цен, чем вы предполагали. Большие возможности для регулирования цен производитель также получает благодаря известности и востребованности торговой марки. Если дилер зависит от вас как партнера, он будет играть по вашим правилам.

**Вопрос:** Почему дилеры нарушают правила в области ценообразования?

**Ответ:** Дилер не верит в то, что этот проект будет работать. Во-первых, сложно доказать факт нарушения, например, получить накладную от сторонней компании, которой поступил товар с недопустимым размером скидки. Во-вторых, производитель ничего не «сделает» разрушителю, побоится прекратить договорные отношения с компанией, которая систематически нарушает условия, — производителю нужны объемы продаж. В-третьих, в стране, где свободное ценообразование, на большинстве рынков незаконно диктовать цены, по которым товар следует продавать конечному потребителю. В-четвертых, производитель сам плохо ориентируется в рынке, сложившейся конъюнктуре цен, действиях конкурентов — соответственно, предлагает нежизнеспособную схему.

Для того чтобы система ценообразования работала, производитель должен понимать, какая на рынке сложилась средняя доходность по его продукту и продукции конкурентов, при каких объемах и условиях конкурирующие компании предлагают дополнительные скидки. В таком проекте важно не потерять собственную конкурентоспособность. При работе через дилерскую сеть производителю не хватает обратной связи, ведь далеко не все оптовые компании готовы предоставлять отчетность, считая это коммерческой информацией, при этом связь с конечным потребителем ослаблена. Для формирования объективного взгляда на

## ЖЕСТКОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЦЕН МОЖЕТ ПРИВЕСТИ В КРАТКОСРОЧНОМ ПЕРИОДЕ К СНИЖЕНИЮ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ, А В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ — К ЧЕТКОМУ ЦЕНОВОМУ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ ТОРГОВОЙ МАРКИ.

на складе, имеют штат продавцов, инвестируют в ассортимент. Чем ниже затраты у компании на продажу, тем проще ей снижать цены для конечного потребителя.

**Вопрос:** Нужно ли производителю регулировать цены для конечного потребителя и регламентировать скидки и условия для перепродавцов?

**Ответ:** С одной стороны, производитель может выбрать стратегию

объемов продаж, а в долгосрочной перспективе — к четкому ценовому позиционированию торговой марки. Это намного важнее, так как позволяет производителю развиваться в нужном для него направлении.

Кроме того, регулирование производителем цен зависит от сложившихся на рынке традиций. Если в вашей отрасли никто не регулирует правила игры, а вы пытаетесь внедрить систему, то потери в объемах продаж могут оказаться боль-

ситуацию на рынке производитель может получить достоверные данные, используя методику «тайный покупатель». Вы выясните, насколько хорошо знают ваш товар продавцы дилера, продукцию какого

санкции обязательно должны применяться вне зависимости от статуса и значимости клиента для компании. В Беларуси деловые отношения строятся на основе личных, все друг друга много лет знают, «дружат

**Ответ:** Изначально организация продаж через дилерскую сеть предполагает установление партнерских отношений между производителем и клиентом. Вы доверяете репутацию своего бренда партнеру, от его взглядов на бизнес, стратегии зависит ваш успех. Если ваш партнер не приводит четкую систему аргументов за и против системы, не предлагает со своей стороны решений, не дает обратной связи, стоит задуматься, надо ли развивать отношения с ним, ведь рано или поздно они окажутся тупиковыми.

Подводя итоги вышесказанному, можно сделать вывод, что если объем продаж в вашей компании не увеличивается, то причина может

### ПРИ РАБОТЕ ЧЕРЕЗ ДИЛЕРСКУЮ СЕТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЮ НЕ ХВАТАЕТ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ, ВЕДЬ ДАЛЕКО НЕ ВСЕ ОПТОВЫЕ КОМПАНИИ ГОТОВЫ ПРЕДОСТАВЛЯТЬ ОТЧЕТНОСТЬ.

производителя предлагают в первую очередь, есть ли отклонения в предложении конечному потребителю от проводимой вами политики. Также у производителей в структуре отдела продаж зачастую заняты региональные представители, задача которых — привлекать клиентов и передавать на обслуживание дилерам, что позволяет увеличивать объемы продаж и держать руку на пульсе рынка. Всегда лучше получать информацию из первых уст, нежели опосредованно. Полезными будут совместные визиты и «полевые выезды» вашего регионального представителя и специалиста по продажам дилера.

Даже если создана конкурентоспособная система ценообразования, она не будет работать, если не предусмотрен контроль и система штрафов за нарушения. Здесь производителю важно идти до конца; если обнаружен факт нарушения, то

семьями» и т.п., поэтому штрафы — это как-то «некорректно», «неправильно», так думает большинство компаний. На самом деле применение санкций, причем неоднократное, останавливает нарушителей. И «народная молва» в данном случае работает на производителя: «Раз таких

### ПРОИЗВОДИТЕЛЮ ВАЖНО НА РЕГУЛЯРНОЙ ОСНОВЕ ПРОВОДИТЬ ОЦЕНКУ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СВОЕГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ, ВЕДЬ РЫНОК НЕ СТОИТ НА МЕСТЕ.

монстров не побоялись оштрафовать, что тогда будет с нами?».

Система штрафов должна быть четко прописана и должна однозначно пониматься всеми дилерами.

**Вопрос:** Что делать в случае, если дилер систематически нарушает правила игры?

лежать именно **в некорректной политике ценообразования**. Поэтому производителю важно на регулярной основе проводить оценку конкурентоспособности своего предложения. Рынок не стоит на месте. Те инструменты, которые работали вчера, завтра могут стать препятствием на пути увеличения объема продаж. **ФД**

Специализированная литература на сайте

**www.profmedia.by**