**Ценовая стратегия компании**

Для партнеров, которые ведут с нами бизнес, и доверяют нам, продвигая и реализуя нашу продукцию

Для технологов, кондитеров, шеф-поваров и лидеров компаний, которые делают свои шедевры, используя продукцию на основе молока.

Чтобы понимать, как формируется цена, видеть основные факторы, влияющие на цену, и обсуждать их с нами при необходимости максимально открыто.

История вопроса

Россияне не любят торговаться. Тем не менее это иногда происходит. Я, как лидер компании, тоже не люблю торговаться. Больше того, порой обсуждение цены отнимает столько внимания и времени, что его не остается на полезную деятельность. Например, на то, чтобы понять, подходит ли продукт, и какой он должен быть на самом деле. Например, на то, чтобы изобрести что-нибудь интересное и полезное. Например, на то, чтобы разобраться в смыслах и перестать заниматься ерундой.

На раннем этапе жизни компании мы дали право и возможность обсуждать цену людям, которые это любят делать, то есть торговому персоналу. Некоторое время это помогало зарабатывать деньги, но потом пошло-поехало… Конфликты между отделами, между дистрибьюторами, демпинг, обиды, и большой бардак с ценами. А когда конкуренция усилилась, основной вектор внимания торгового персонала сместился на торги внутри компании, то есть торговаться с руководством, чтобы клиенту дать подешевле. Хотели не торговаться, а пришлось торговаться внутри. За что боролись…

В результате я принял волевое решение стандартизировать ценообразование. Чтобы прайс был не отправной точкой для торга, а формулой. А если клиент просит скидку, то скидка может быть только как проект. То есть иметь конечную цель, срок, стоимость и степень риска. («потому что уйдет» конечной целью быть не может). И договариваться об этих параметрах проекта с ведущим менеджером, а в идеале с партнером. Ведь все хотят нормальную рентабельность. Это решение помогло навести определенный порядок в ценообразовании, но возникло большое напряжение внутри компании, и непонимание снаружи. А хочется то делать идеальные продукты для творчества и изобретать! А еще хочется, чтобы коллеги и сотрудники жили в достатке, а не выживали! А еще в памяти регулярно всплывала история Фрэнка Вулворта (1852 -1919) – знаменитого американского предпринимателя, создателя ценников, свободной товарной выкладки и других интересных приемов в торговле. Но эта история про выкладку на полке, а мы работаем с предприятиями. У нас и частота покупок выше, и цена ошибки с большими объемами выше в разы.

В итоге, после 12 лет занятия бизнесом решил задать себе вопрос: А в чем собственно смысл торга? И как можно перестать на него расходовать управленческое внимание, самый дефицитный ресурс в бизнесе?

Никто не хочет чувствовать себя обманутым. И никто не хочет быть жадным скупердяем. Никто не хочет чувствовать себя дурачком-простачком. И никто не хочет чувствовать себя виноватым, когда сильный отжал у слабого.

Покупатель торгуется потому, что не знает истинную цену, и боится быть обманутым, а продавец опускает цену потому, что боится быть никому не нужным, со своим трудом. Хорошо, когда есть возможность посмотреть друг другу в глаза, увидеть там человека, и вовремя остановиться! А если в сделке участвуют сложные структуры, с иерархией? Тогда уже в глаза не посмотришь напрямую, а страх вот этого вот всего остается. И тогда возникает тендер, как самый жесткий вариант торга. В результате тот, кто выигрывает тендер, опустившись в цене от страха, с большой долей вероятности банкротится, оставляя долги, а тот, кто закупает получает качество хуже ожидаемого, и срыв поставок. Все это мы видим на примере госзакупок. Тот, кто проиграл в тендере, тоже не рад, сидит без дела, и жалеет об упущенной возможности. Закон джунглей в полный рост. Выживает сильнейший, но это не делает его счастливым.

Лучший выход, как мы видим, это выход из джунглей. Чтобы наши партнеры не чувствовали себя обманутыми, мы решили сделать наше ценообразование максимально открытым. А именно, открывать вам себестоимость основного сырья, трудозатрат, прочих расходов на переработку, и самое главное нашу норму прибыли.

Мы хотим с вами это обсуждать, контрактоваться сквозными контрактами объем сырья - наша переработка - объем продукции для вас. Хотим рассказывать, как формируется цена на наших рынках, почему кто-то может давать ниже цену, и что за этим стоит.

Мы хотим минимизировать внимание, которое нужно для согласования цены, чтобы направить его на создание идеального продукта для Вашего Шедевра.

Наша цена формируется из нескольких частей:

1. Сырьевая себестоимость
2. Себестоимость переработки
3. Упаковка и логистика
4. Налоги
5. Скидки
6. Отсрочки платежа
7. Дифференциация цен для разных партнеров
8. Норма прибыли и инвестиции

Основное сырье для нашей компании, это сырое молоко. Его цена складывается следующим образом:

Качество и объём поставки. Чем более крупное хозяйство- поставщик, тем его цена выше. Работа с крупными поставщиками несет меньше логистических издержек, и меньше внимания на сопровождение. Чем более современное хозяйство, тем стабильнее качество молока, тем его цена выше. То есть в маленьком хозяйстве, с устаревшими технологиями, больше внимания нужно на поддержание уровня качества молока, и удельные затраты на это выше. Поэтому маленькие несовременные хозяйства более рискованны по качеству молока. Мы для себя выбрали работать со средними хозяйствами, с объёмом надоев от 5 до 50 тонн в день, так как там уже есть возможность обеспечить качество, но при этом они не доминируют на рынке. Такое молоко мы собираем на расстоянии до 600 км. Так же мы работаем с малыми хозяйствами из ближайшей округи (150км вокруг завода) и поддерживаем местных производителей молока, помогая им наладить стабильное качество. Еще есть трейдерское (спотовое) молоко, с которым мы стараемся много не работать. У такого молока один плюс- могут привезти по срочной заявке, и много минусов (в сезон очень высокая цена, везут как правило сборное молоко, или издалека, и часто используют схемы уклонения от НДС). Мы считаем такое молоко рискованным.

Сезонность влияет на цену молока следующим образом:

В России есть два ярко выраженных сезона молока. Сентябрь-декабрь, когда потребление максимально, а производство падает. Трава кончается, коровы переходят на заготовленные корма, что сопровождается снижением надоя. Плюс в хозяйствах старого типа коровы готовятся к отелу, и почти перестают доиться. В это время наступает дефицит молока в стране, и цена обязательно растет.

Второй сезон — это март-июнь, когда потребление падает, а надои растут. Сначала Пост, потом Майские праздники, потом жара. А коровы сначала телятся, потом выходят на пастбища. В этот период возникают излишки молока, и цена как правило падает, но не всегда, и не на столько, на сколько выросла осенью. Излишки молока уходят на рынок биржевых товаров длительного хранения. Это СОМ, СЦМ, масло и сыры. Вообще по нашим наблюдениям, цена падает до уровня, когда становится выгодно включать сушилки, и сушить молоко (производить пару СОМ-масло), продавая это трейдерам, ориентируясь на цену Белорусской биржи. (Вставить Пример расчета). В этот период переработчикам лучше всего привлекать новые контракты по молоку.

В остальные месяцы года цена как правило стабильна.

Для отношений между производителями и переработчиками молока огромное значение имеет стабильность, ритмичность и взаимное доверие. Очень важно и принимать, и отгружать молоко каждый день, не нарушая график поставки и не подводить с оплатами. Коровы доятся ритмично каждый день, нельзя выключить корову, чтобы не ела и не доилась, потому что молочный завод задержал оплату. Равно нельзя молокозаводу попросить корову поднатужиться, и выдать молока выше нормы, так как соседний колхозник неожиданно отдал молоко перекупщику, который предложил выше цену. Честность и предсказуемость- основа отношений между производителем и переработчиком молока.

Мы формируем цену закупаемого молока следующим образом: 60% нашего молока поставляется по годовым контрактам с партнерскими хозяйствами, 30% ежемесячно согласовываем цену с постоянными поставщиками, и около 10% это трейдерское молоко по свободной цене. Из этой цены (+логистика) формируется средняя цена на заводе, которая закладывается в сырьевую себестоимость нашей продукции.

Еще для расчета себестоимости важно, в каком соотношении распределяется цена молока на цену молочного жира и белка на заводе, так как разные продукты имеют разное содержание этих компонентов. Например, в масле почти нет белка, а в кальяте почти нет жира. Да и в остальных продуктах соотношение жир/белок разное. Мы для вычисления этого соотношения используем биржевые цены СОМа и масла, из которых рассчитываем цену молочного жира и белка, как самых экономически ценных компонентов в молоке. Пример: СОМ (250 р/кг- 10% рентабельности -30р/кг с/с сушки)/32% белка=609 р/кг белка. Масло (500-10%-20р с/с переработки)/72,5%=593 р/кг молочного жира. Таким образом, при этих ценах распределение цены молока на жир и белок составляет 50.5% белок, и 49.5% жир в цене молока. Мы за 12 лет работы на предприятии наблюдали соотношение до 72% на стоимость белка, оно колеблется в достаточно широких пределах. На самом деле это упрощенная формула, в реальности она несколько сложнее.

Хочу обратить внимание читателя на тот факт, что если объём покупателя нашего продукта прогнозируем и ритмичен, то у нас есть возможность привлечь под него молоко по годовым контрактам и производить по оптимальной себестоимости. Если заказы носят случайный, нестабильный характер, то мы вынуждены под пик заказа привлекать трейдерское молоко, которое существенно дороже, а в минимум заказа излишки молока продавать соседям по очень низкой цене. Таким образом, чем ритмичней потребление нашего продукта, тем ниже на него цена. Коровы тоже за стабильность!

В ценообразовании прочего сырья мы стараемся применять прайс формулу, если есть возможность взять биржевую цену сырья, как отправную точку. В более сложных поставках изучаем, из чего складывается себестоимость поставщика, и сколько он рассчитывает заработать на контракте с нами. Если разумные деньги, то работаем, если рвач, то просто ищем другого. Мы отказались от прямых ценовых тендеров в закупках сырья, так как не считаем их экологичными, и не хотели бы, чтобы нас тендерили Вы, наши покупатели. Поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой. Все просто.

В идеале, нам бы хотелось сделать с нашими партнерами сквозное контрактование, чтобы под Ваш объем потребления по прозрачной стабильной цене, мы привлекали соответствующий объем сырья, на таких же прозрачных для Вас условиях. Открыто и предсказуемо.

Себестоимость переработки складывается следующим образом:

У каждого готового продукта есть определенное количество переделов, и определенное количество физического труда. Каждый передел имеет свою себестоимость, исходя из сложности технологии, энергозатрат, трудозатрат, технологических потерь, сопутствующих расходов, и амортизации оборудования.

На нашем производстве есть следующие основные переделы:

Предварительные

1. Приемка и первичная очистка-пастеризация молока.
2. Сепарирование сливок, то есть отделение жира и его концентрация.
3. Концентрирование белка молока
4. Концентрирование лактозы
5. Хранение стандартизированного сырья (сливки, обрат, концентрат)

Основные

1. Составление стандартной рецептурной единицы смеси
2. Гомогенизация
3. Основная пастеризация
4. Заквашивание и сквашивание

После этой стадии сырье становится готовым продуктом, который уже можно употреблять в пищу, но он нуждается еще в финальной обработке:

1. Обработка сгустка и слив
2. Ручная или механическая концентрация (отжатие) для продуктов типа классического творога или сыра. Это наиболее трудозатратная стадия.
3. Смешивание с дополнительными компонентами для реологии
4. Смешивание с вкусовыми наполнителями (ФЯНы и др.)
5. Плавка (с случае Моцареллы)
6. Фасовка
7. Упаковка
8. Охлаждение

Так же у нас есть постоянные косвенные затраты, которые мы распределяем на себестоимость переработки, как процент от сырьевой себестоимости.

На всех стадиях происходят лабораторные анализы, приемка и передача между ответственными сотрудниками.

В зависимости от сложности продукта, себестоимость переработки включает в себя затраты на каждый передел. Есть продукты прямые, которые не требуют доп. обработки после заквашивания, у них стоимость переработки низкая. Самая высокая на сырах, так как на них больше всего переделов, и они самые сложные и сопровождаются наибольшими потерями.

Все эти переделы мы готовы показать нашим партнерам на экскурсии по производству.

Упаковка и логистика: на упаковку и логистику мы наценку не делаем. Разные варианты упаковки и логистики мы готовы обсуждать.

Налоги: Мы платим все налоги, поэтому за счет налоговых схем оптимизация невозможна.

Скидки: Любую скидку или акцию мы рассматриваем как проект развития чего-либо. У проекта должна быть конечная цель, срок, стоимость, и приемлемые риски неудачи. Целью может быть, например отработка продукта, укрупнение логистики, знакомство региона с продуктом, поддержка партнера в трудный момент, и так далее. Целью скидки не могут быть разные варианты манипуляций, например «шеф, все пропало, клиент уходит!». При рассмотрении проекта мы умножаем величину скидки на количество продукта, который планируем отгрузить в оговоренный срок. Это и будет являться стоимостью проекта. Ну и конечно же взвешиваем риски, ведь не все проекты становятся удачными.

Отсрочки платежа: Мы считаем, что можем давать отсрочку ровно на товар, который находится на реализации у партнера. То есть буквально, пока товар на складе, он в реализации. Как только дистрибьютор загрузил его в развозную машину, или тестомес выложил его в дежу, все, пора за него платить. В случае, если скидка нужна на срок больший, чем товар на реализации, то это уже кредитование другого бизнеса. Если так, то лучше взять кредит в банке. А если банк не дает, то зачем нам рисковать? Должна быть очень веская на то причина. Да и любая отсрочка — это риск невозврата, который тоже стоит денег…

Нью-Йорк. Перед зданием банка стоит Мойша и продает

семечки. К нему подходит Изя и просит одолжить доллар.

- Нет, - качает головой Мойша, - я не могу одолжить тебе

ни одного цента.

- Но почему? - удивляется Изя.

- Понимаешь, у меня соглашение с правлением банка. Я не даю

взаймы, а они не торгуют семечками.

У нас хоть и нет прямого соглашения с банком не давать кредиты, но ни банкиры, ни налоговая не любят списания нашей дебиторки. А вообще, пусть каждый занимается тем, что хорошо умеет. Мы лучше построим сушилку для белков (хорошую, дорогую), и будем иметь твердые контракты с поставщиками даже в сезон высокого молока. И построим очистные сооружения, чтобы беречь родную природу.

Дистрибьюторская наценка за качественный сервис: наше видение Наценки за сервис, необходимый для жизни продукта, описано отдельным текстом. Ссылка.

Теперь самое интересное: норма прибыли

Для стабильной жизнедеятельности нашего предприятия мы хотим видеть такую норму прибыли на текущий момент:

На продуктах, которые востребованы на рынке, которые не очень традиционны и просты, но в то же время не уникальны, мы считаем правильным зарабатывать 10% рентабельности по чистой прибыли.

На продуктах, которые традиционны, но у нас получаются очень вкусными, мы считаем правильными зарабатывать от 7 до 10% рентабельности по чистой прибыли.

На продуктах, которые имеют средний уровень технологичности, но относятся к нижнему ценовому сегменту, и при этом их пытаются делать все кому не лень, мы считаем правильным зарабатывать 5%. Стараясь оптимизировать по максимуму издержки, чтобы не перегружать покупателя лишней себестоимостью. Если дальнейшая оптимизация угрожает безопасности и ценности продукта, мы останавливаемся и дальше не снижаем цену.

Продукты, которые имеют низкую технологичность и стоимость мы даже не начинаем выпускать.

В пищевой индустрии возможность для инноваций не так велика, но если мы это умеем, то мы на этом зарабатываем. По продуктам инновационным мы закладываем маржинальность от 15% по чистой прибыли. Любые разработки — это высокорисковые вложения, и порой бывает, что один удачный продукт окупает несколько направлений, которые еще не зажили, а может и не заживут. Ежемесячные расходы на содержание нашего Центра Исследований и Разработок составляют примерно 4 млн рублей. Коммерчески удачную рецептуру мы выпускаем на рынок раз в 2-3 месяца, следовательно только на разработку идет около 10 млн. Плюс внедрение технологии на производстве, плюс выведение на рынок, плюс отработка у заказчика. Все это достаточно большие вложения, которые необходимо окупить и в дальнейшем амортизировать как вложения в НИОКР.

Наше предприятие всегда зарабатывало основные деньги на собственных инновациях и разработках. Инвестиции в Центр Исследований и Разработок, в создание уникального оборудования, в творческих людей, в передовые образовательные проекты, и в талантливых детей нашего города, долгое время составляют основное направление, куда мы инвестируем нашу прибыль. Да, собственно, мы больше никуда особенно и не тратим наши деньги). Еще иногда строим производственные мощности, регулярно благотворительностью занимаемся. Мы понимаем, что нормально жить нашему предприятию позволяет то, что мы постоянно генерируем инновации, и в эту деятельность необходимо серьезно инвестировать.

Вообще, чем выше уникальность продукта, чем больше совпадение уникальных свойств с потребностями заказчика, тем меньше имеет значение цена. На интересном, уникальном, инновационном продукте можно зарабатывать хорошую маржинальность, даже в такой традиционной отрасли, как молочная промышленность.

Исходя из изложенного выше, мы видим, что лучший способ повышения благосостояния нашей компании, это развитие уникальности продуктов, развитие инноваций и технологий. Внутренний мир с ценой у заказчика складывается только в том случае, если он чувствует, что получил лучшее из возможного, по нормальной цене. То есть, повышение нашего благосостояния (дохода) путем:

* Держать партнера за дурачка
* Обмана конечного потребителя
* Обмана сотрудников
* Обмана страны
* Манипуляций условиями поставок
* Шантажа
* Назначения цены по принципу «вдруг прокатит»

мы не считаем необходимым, целесообразным, и допустимым. Больше того, нам очень нравится придумывать новые продукты, технологии, решения. Даже если это не приносит быстрой очевидной выгоды, мы продолжаем это делать. И в конечном итоге, нашу компанию ведет к успеху именно эта деятельность.

В. Н. Величковский.