

ISSN 1817-8146



Генеральный Директор® и CEO® являются зарегистрированными торговыми марками

Генеральный Директор®

персональный журнал
руководителя

3

Март 2010

Выходит ежемесячно
с января 2006 года
www.gd.ru

66

**Стратегия успешного бизнеса – 2010:
как оказаться в лидерах, а не пополнить
ряды неудачников**

34

**Как вычислить «пассажиров» среди Ваших сотрудников
и «отцепить» их от бизнеса**

40

Как стимулировать персонал к обучению и развитию

83

**Как подготовить коммерческое предложение, чтобы
потенциальный партнер не смог его проигнорировать**

Авторы Александр Аузан, Владимир Головнев,
Михаил Делягин, Владислав Иноземцев,
Андрей Капустин, Илья Мазин, Хосе Луис
Мартинес Гихарро, Владимир Моженков

Компании «Азбука вкуса», «Балтийская
группа», «Диана», «Донг Фенг КомТранс Рус»,
«Дымшиц и партнеры», «Евросиб», «Нидан
Соки», «Оптивуд», «Пепеляев Групп»

Как грамотно повысить цену на свою продукцию

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

Как компания InfoWatch доказала своим потребителям, что 20-процентное повышение цен на выпускаемое программное обеспечение оправданно

Какие шаги позволили холдингу «Евросервис» поднять цены на все виды товаров и услуг

Какие результаты получил мясоперерабатывающий завод «Сетунь», экспериментируя со снижением и повышением цен на свою продукцию в разных колбасных лавках

Падение потребительского спроса заставляет многих руководителей и собственников компаний задуматься о снижении цен на свою продукцию. Однако низкие цены могут обернуться падением рентабельности бизнеса. В этой статье рассказывается об опыте Ваших коллег, которые даже в кризис не видят смысла вести ценовые войны с конкурентами. Напротив, они повысили цены на свою продукцию – и при этом сумели удержать спрос или даже добиться его увеличения.

Опыт практика

Назначая цену, мы не оглядываемся на предложения конкурентов.

Для нас главное – сколько готов заплатить клиент

Наталья Касперская Генеральный Директор компании InfoWatch, председатель совета директоров компании «Лаборатория Касперского», Москва

Цены на флагманский продукт InfoWatch – программное обеспечение для защиты предприятия от утечек конфиденциальной информации – за последний год поднялись в среднем на 20%. Однако компания повышала цены очень осторожно, в несколько этапов. Поскольку цикл планирования закупок у наших клиентов – от трех месяцев до года, мы понимали, что, поднимая цену, можем просто не вписаться в запланированный бюджет заказчика.

Разумеется, покупатели (большинство из них – крупные корпорации) не обрадовались подорожанию, и нам пришлось серьезно с ними работать. Когда просишь у заказчика больше денег, обязательно нужно предложить ему что-то взамен. Чтобы не потерять клиентов, компания предприняла ряд шагов, призванных оправдать повышение цен или смягчить вызванную этой мерой реакцию. Вот что это за шаги:

■ **Модернизация продукта.** Компания значительно расширила функционал ПО, добавив ряд актуальных свойств и опций. Например, с началом 2010 года ожидалось вступление в силу положения закона «О персональных данных», касающего

Справка

InfoWatch

Сфера деятельности: разработка технологий защиты корпоративной информации

Форма организации: ЗАО

Территория: Россия; головной офис – в Москве

Численность персонала: 100

Доля рынка: более 70% российского рынка антивирусов

Стаж Генерального Директора в должности: с 2007 года

Участие Генерального Директора в бизнесе: акционер

Подписчик журнала «Генеральный Директор»:

с 2006 года

ся электронных баз компании, – поэтому в наш продукт были включены механизмы поиска в информационных потоках персональных данных и блокирования запрещенных действий с ними. Повышая цены, мы понимали, что у клиентов есть финансовые контролеры, которые могут не одобрить нас как поставщика после подорожания ПО. Поэтому с покупателями приходилось работать индивидуально – мы встречались и с цифрами в руках доказывали, что заказчик не переплачивает, а, наоборот, за 20-процентную наценку получает 50-процентное улучшение функционала и повышение производительности.

■ **Продажа отдельных опций.** Мы изменили прайс-лист таким образом, чтобы клиент мог купить лишь интересующий его функционал. После этого общая цена всех опций продукта выросла, однако все равно осталась вполне демократичной. Заказчики, не сумевшие изыскать дополнительные средства, получили возможность отказаться от части функций в 2009 году, но вновь приобрести их в 2010-м, когда соответствующие расходы будут заложены в бюджеты компаний. При работе с крупными предприятиями надо рассчитывать на долгосрочное сотрудничество. Продажа «по кускам» как раз и помогает такому сотрудничеству, позволяя не потерять клиента сейчас и оставляя возможность диалога в будущем.

■ **Разработка гибких схем взаимодействия с клиентами.** Наша компания изменила подход к условиям сотрудничества – он стал гораздо гибче. Вместе с партнерами мы разработали программу предоставления наших продуктов в аренду. Аренда программного обеспечения потребует от заказчика не капитальных, а операционных затрат; потребителю будет проще отказаться от сервиса в случае сокращения бюджета. Еще одно новшество: наши дистрибьюторы теперь допускают рассрочку платежа. Кроме этого, клиенты, которые не имеют средств, например, на техническую поддержку, все равно могут ее получить в рамках обновления продуктов InfoWatch, отнеся соответствующие расходы не к операционным, а к капитальным.

Снижение цен в кризис – по крайней мере в нашем случае – неэффективно. Поэтому мы удержали цены на прежнем уровне, а к концу 2009 года на фоне удешевления продукции конкурентов перешли в более высокий ценовой диапазон.

■ **Фиксация рублевых цен.** Большинство наших конкурентов – иностранные компании, и они устанавливают цены в валюте. Между тем отечественные предприятия составляют бюджеты в рублях. Поэтому еще два года назад мы отказались от долларовых цен. Теперь в зависимости от курса доллара США наше решение может стать самым дорогим на рынке (если 1 долл. США стоит 25 руб.), а может оказаться на 30% дешевле ближайшего по цене аналога (при курсе 33 руб.). Так что в вопросах ценообразования мы не равняемся на конкурентов – в расчет берется лишь то, сколько за наши продукты и услуги готовы заплатить клиенты. 2009 год показал, что продажи инновационных продуктов в кризис – дело сложное. Жить пришлось в основном за счет обслуживания уже имеющих клиентов (мы устанавливали им свежие версии ПО, увеличивали число рабочих станций и каналов движения информации). Новых клиентов появилось не больше десятка. Компании, которые и до кризиса обходились без специальных технологий защиты информации, теперь тем более не захотели тратить на это деньги – решили подождать еще немного. Пришлось затянуть пояса и работать на будущее. В 2009 году мы запустили несколько десятков успешных пилотных проектов, на 2010-й запланировано свыше 30 полномасштабных внедрений у новых клиентов. Так что в будущее я смотрю с оптимизмом.