

UDC 339.138

DOI: 10.34671/SCH.SVB.2020.0403.0021

## ЦЕНООБРАЗУВАНЕ НА B2B КОМПАНИИ В УСЛОВИЯ НА ПАНДЕМИЯ

© 2020

Нецева-Порчева Татьяна, доктор, доцент

Университет за национално и световно стопанство

(1700, България, София, Студентски град, ул. „8-ми декември“, e-mail: t\_netzeva@unwe.bg)

**Анотация.** Целта на настоящата статия е да се дадат насоки за ценообразуване на B2B компаниите в условия на икономическата криза, предизвикана от пандемията от коронавирус (COVID-19). За постигането на тази цел в статията се търси отговор на следните въпроси: По какво настоящата криза се различава от предходни икономически кризи? Как пандемията от COVID-19 се отрази на бизнеса? Правилно ли е в условия на криза B2B компаниите да понижават цените? Какво означава да се спазва ценова дисциплина по време на криза? Какви други маркетингови и продажбени техники могат да използват компаниите за съживяване на продажбите? За да се даде отговор на тези и на други въпроси в статията се представят резултати от проведени емпирични изследвания на авторитетни консултантски компании за ценообразуване на B2B компании, примери за добри ценови практики на български и чуждестранни компании за успешно излизане от предходни кризи и насоки за възстановяване на бизнеса след края на кризата, предизвикана от COVID-19.

**Ключови думи:** ценообразуване, B2B, Covid-19.

## PRICING OF B2B COMPANIES IN A PANDEMIC

© 2020

Netseva-Porcheva Tatyana, PhD, Associate Professor

University of National and World Economy

(1700, Bulgaria, Sofia, Student Town, str. „8-mi dekemvri“, e-mail: t\_netzeva@unwe.bg)

**Abstract.** The article aims to provide guidance on the pricing of B2B companies in the economic crisis caused by the COVID-19 pandemic. To achieve this goal, the article seeks to answer the following questions: How does the current crisis differ from previous economic crises? How will the COVID-19 pandemic affect business? Is it right for B2B companies to lower prices in times of crises? What does it mean to observe price discipline in times of a crisis? What other marketing and sales techniques can companies use to revive sales? To answer these as well as other questions, the article presents the results from empirical research conducted by reputable consulting companies for pricing of B2B companies, examples of good pricing practices of Bulgarian and foreign companies for successful recovery from previous crises and guidelines for recovery of a business after the end of the COVID-19 crisis.

**Keywords:** pricing, B2B, Covid-19.

## ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ B2B-КОМПАНИЙ В ПАНДЕМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

© 2020

Нецева-Порчева Татьяна, доктор, доцент

Университет национального и мирового хозяйства

(1700, Болгария, София, Студенческий город, ул. «8 декабря», e-mail: t\_netzeva@unwe.bg)

**Аннотация.** Цель данной статьи дать рекомендации по ценообразованию для компаний B2B в контексте экономического кризиса, вызванного пандемией коронавируса. Для достижения этой цели в статье делается попытка ответить на следующие вопросы: Чем нынешний кризис отличается от предыдущих экономических кризисов? Как пандемия коронавируса повлияла на бизнес? Правильно ли B2B-компании снижать цены во время кризиса? Что значит соблюдать ценовую дисциплину во время кризиса? Какие еще методы маркетинга и продаж компании могут использовать для оживления продаж? Чтобы ответить на эти и другие вопросы в статье представлены результаты эмпирических исследований, проведенных авторитетными консалтинговыми компаниями для ценообразования компаний B2B, представлены примеры хорошей практики ценообразования болгарских и иностранных компаний для успешного преодоления предыдущих кризисов и руководства по восстановлению бизнеса после окончания кризиса, вызванного коронавирусом.

**Ключевые слова:** ценообразование, B2B, Covid-19.

## ВЪВЕДЕНИЕ

Икономическата криза, предизвикана от пандемията от COVID-19, за повечето компании доведе до срив в търсенето, огромен натиск върху доставчиците да намалят цените и рязко свиване на печалбата. Кризата най-рязко засегна компаниите, които оперират на B2B пазарите, тъй като техните клиенти са много по-малко на брой, сравнено с тези на B2C компаниите и имат изградени тесни взаимоотношения тях, особено с най-големите. Според принципа на Парето тези най-големи клиенти, които са около 20% от всички клиенти на B2B компаниите, осигуряват около 80% от оборота им. Поради това B2B компаниите са силно зависими от малко на брой, но значими клиенти (с големи в стойностно изражение покупки) и са значително засегнати, ако някой от тези клиенти намали търсенето на продуктите си. По очевидни причини B2B компаниите трябва да работят усилено за задържане на съществуващите си клиенти по време на криза и да предприемат действия за намиране на нови такива [1]. Един от начините за това е чрез прилагане на адекватна, според създалата се ситуация, ценова политика.

Целта на статията е да се дадат насоки относно це-

нообразуването на B2B компаниите в условията на икономическата криза, предизвикана от пандемията от COVID-19. За постигането на тази цел се поставят следните изследователски задачи: (1) да се изясни по какво настоящата криза се различава от предходни икономически кризи; (2) да се представи как пандемията от COVID-19 се отрази на бизнеса; (3) да се обоснове правилно ли е в условия на криза B2B компаниите да понижават цените; (4) да се изясни какво означава да се спазва ценова дисциплина по време на криза; (5) да се предложат други маркетингови и продажбени техники за съживяване на продажбите в условия на криза. Във връзка с поставените изследователски задачи в статията се представят резултати от проведени емпирични изследвания на авторитетни консултантски компании за ценообразуване на B2B компании, примери за добри ценови практики на български и чуждестранни компании за успешно излизане от предходни кризи и насоки за възстановяване на бизнеса след края на кризата, предизвикана от COVID-19.

1. По какво настоящата криза се различава от предходни икономически кризи?

Кризата, породена от COVID-19, е безпрецедент-

на по своя характер, защото на първо място е криза в областта на общественото здраве, което е усложняващ фактор, който трябва да се вземе предвид. Всички хора лично и професионално са засегнати от кризата, независимо от това къде живеят, промени се начинът им на живот, работата и общуването помежду им. Пандемията засегна не по-слабо и бизнеса и го изправи пред нови предизвикателства. Специфичното при настоящата криза е необходимостта от социално дистанциране, което в много сектори доведе до работа от дома, освобождаване на част от персонала, а в някои случаи и до затваряне на компании [2]. Почти всеки мениджър, в публичния и в частния сектор, преди да мисли за обем продажби и печалба има един основен приоритет – здравето и безопасността на служителите, клиентите, доставчиците и техните семейства. След като поставят необходимите мерки за защита живота на хората, мениджърите са изправени пред предизвикателството да запазят бизнеса си, тъй като пандемията от COVID-19 обръща глобалната икономика с главата надолу [3].

2. Как кризата, породена от COVID-19, се отрази на бизнеса?

Настоящата криза упражни внезапен и безпрецедентен натиск, по-често надолу, а в някои случаи нагоре при търсенето и цените. Тези неочаквани промени в търсенето показват, че влиянието на пандемията върху бизнеса по целия свят е толкова уникално, колкото продуктите и услугите, които всеки от тези бизнеси предлага [2]. Въпреки това, най-общо, могат да се обособят три основни пазарни сценария и съответно три групи компании, според това как пандемията е засегнала дейността им [3].

- Компании, които преживяват рязък и безпрецедентен спад в търсенето

Секторите, пряко засегнати от насоките за социална дистанция и държавната изолация, са транспорт (самолетни, автобусни, железопътни превози), туризъм, хотелиерство и ресторантьорство и др. На компаниите от тези сектори се налага да се борят с рязък спад в търсенето, свръх капацитет и същевременно повишена ценова чувствителност на потребителите. Много от бизнес клиентите на тези компании поискаха отстъпки и предоговаряне на общи условия, а същевременно конкурентите им предприеха агресивни ценови действия. За компаниите от тези сектори ценообразуването е от изключителна важност. Хотелиерският бизнес е един от тези, които най-силно са засегнати от пандемията. През лятото на 2020 г. повечето хотели у нас останаха затворени. Една от причините за това е неяснотата на туроператорските фирми, с които имат изградени дългосрочни бизнес отношения, относно забрани на чужди страни за пътуване зад граница. Друга причина са допълнителните разходи, които трябва да се направят във връзка с изискването за безопасен престой – разходи за средства за дезинфекция и осигуряване на дистанция на туристите. В резултат, преобладаващата част от мениджърите на големите хотели в страната прецениха, че трудно ще успеят да покрият разходите си или ще имат минимална печалба от дейността си и този сезон не предоставиха туристически услуги.

- Компании, които изпитват експлозивно увеличение на търсенето

С настъпването на пандемията в някои сектори като медицински услуги, дигитални услуги, корабоплаване и др. търсенето се повишава до нива, които никога не би могъл да предвиди в началото на 2020 г. Ексклузивно повишаване на търсенето се наблюдава на продукти като медицински консумативи (маски, ръкавици и др.), дезинфектанти или ИТ продукти (лаптопи, аудио слушалки, камери за видеоконференции и др.), които са търсени от бизнес организации или хора, работещи от домовете си. Макар да изглежда като възможност за генериране на печалби, увеличаването на цените на тези продукти може да влоши репутацията на компаниите и дори това

да има правни последици за тях. Доставчиците за тези продукти не е желателно да отказват предоговаряне на условията по вече сключени сделки, за да се възползват от ситуацията. Пример за неуспешна ценова практика е продаването в края на февруари 2020 г. от някои компании на медицински маски на нереално високи цени. Поради задължението на бизнес организациите да осигурят безопасни условия на работа на своите служители, те са принудени да купуват кутия с 50 маски на цена от 100 лв., която преди пандемията в аптеките се продава за 10 лв. Компаниите, които предприеха това ценово увеличение, не успяха да реализират за дълго печалба, защото скоро след това пазарът беше злят с маски родно производство и такива от внос, но успяха да си навлекат общественото неодобрение.

- Компании, чието търсене на продукти, не е засегнато от кризата

Компаниите от някои сектори като подобряване на дома, озеленяване и електроника, не са пряко засегнати от COVID-19, но усещат въздействието на общо икономическо забавяне или умерено развитие, тъй като животът на хората се промени и у дома, и на работното място. Хуманитарната криза не е основание за повишаване цените на стоките и услугите и от тези сектори. Съгласуваните ценови практики са регулират от антимонополното законодателство и последствията могат да бъдат тежки. По-добре е, макар и незасегнати от кризата, тези компании да акцентират върху изграждане на дългосрочни взаимоотношения с клиентите и потребителска лоялност, вместо да повишават цените.

Интерес от аналитична гледна точка представлява структурното разпределение на компаниите в България, според влиянието на въведеното извънредно положение върху дейността им (Фиг. 1).



Фиг. 1 - Влияние на извънредното положение върху дейността на фирмите в България

Източник: *Алфа ризърч*. 2020. *Отражение на кризата с коронавируса върху българските граждани и стопанските субекти. Част II. Резултати от национално-представително проучване на Алфа Ризърч сред фирмите в страната.*

Преки или косвени загуби от въвеждането на извънредното положение търпят 79,5% от фирмите в България, които са предимно микро и малки. Общо 18,9% от стопанските субекти твърдят, че кризата не им се е отразила особено, като при 3,5% от тях се наблюдава дори увеличено търсене на техните продукти или услуги, а 1,6% са се преориентирали към други дейности и също се справят [4].

Предмет на дискусия в следващото изложение е ценообразуването на компаниите, най-силно засегнати от икономическата криза, предизвикана от пандемията от COVID-19, които в България и в абсолютно, и в относително изражение, са и най-много.

### 3. Ценообразуване в условия на пандемия

#### 3.1. Защо ценообразуването в условия на пандемия е толкова важно?

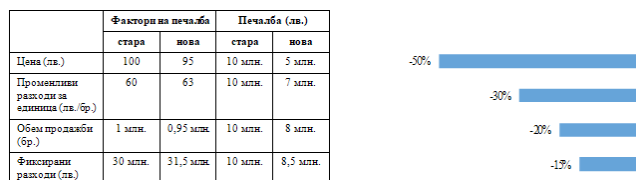
Диспропорциите в търсенето и предлагането, предизвикани от пандемията от COVID-19, оказват съществено

вено влияние върху цената, разходите и обема на продажбите, които са основните фактори, от които зависи печалбата на всяка фирма (Формула 1).

$$\text{Печалба} = (\text{Цена} * \text{Обем продажби}) - \text{Разходи} \quad (1)$$

Влиянието на тези три фактора върху печалбата обаче не е еднакво. Например, при цена на продукта – 100 лв./бр., променливи разходи – 60 лв./бр., постоянни разходи – 30 млн. лв. и обем продажби – 1 млн. бр., при изолирано, еднакво изменение на един от тези три фактора, печалбата се променя в различна степен.

При изменение с 5% ...



Фиг. 2 - Влияние на различните фактори върху печалбата

Източник: *Adanupurano no Simon, H. and Fassnacht, M. 2019. Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation. Springer.*

Както се вижда на Фиг. 2, намаление на цената с 5% оказва много по-голям отрицателен ефект върху печалбата – намаление с 50%, отколкото 5% спад в продажбите, който води до намаляване на печалбата с 20%. Увеличение с 5% на променливите разходи за единица или на фиксираните разходи, води съответно до спад на печалбата с 30% и 15%. Това показва, че сравнено с обема на продажбите и разходите цената има най-силно влияние върху печалбата. Цената влияе косвено и върху обема на продажбите, което прави ценовите решения едни от най-значимите за всяка компания.

Ситуацията се усложнява в условия на криза, когато повече от един фактор влияе негативно върху печалбата на фирмата [5]. И тъй като, както беше посочено, цената има най-силно и директно влияние върху печалбата, от взетите ценовите решения в условия на криза до голяма степен зависи ще успее ли и колко бързо ще успее компанията да възстанови дейността си след нея?

3.2. Правилно ли е да се понижават цените в условия на криза?

В условия на криза цената се използва като основно средство в конкурентната борба и често срещана практика е понижаването на цените. Намаляването на цените е най-лесното и прибрзано краткосрочно действие, което може да предприемат компанията, с най-бърз ефект върху продажбите на чувствителен в ценово отношение пазар.

Аргументите на привържениците за намаляване на цените са, че това ще доведе до благоприятни последици по отношение на обема на продажбите, пазарния дял на компанията и ангажираността на работната сила. Няма да се наложи пускане на служители в принудителен отпуск или освобождаването им от работа. Опитът да се запазят продажбите и да се натоварят производствените мощности, с което да се гарантират на хората работни места, се превръща в основна цел на много мениджъри в условия на криза [5].

Защо това е илюзия? Причините за това са най-малко две. Първо, кризата променя обема на търсенето като в повечето случаи го свива, което означава, че компанията не могат да продават толкова продукти, колкото преди кризата. Второ, по-ниските цени няма как да доведат до желания ръст на продажбите, тъй като конкурентите също ще намалят цените. Дори само тези два аргумента, са достатъчни, за да се опровергае разбирането, че ако компанията намалят цените ще увеличат обема на про-

дажбите и пазарния си дял [5]. Не може еднозначно да се твърди, а дори е погрешно да се мисли, че високите цени отблъскват потребителите по време на криза, те спират да купуват, защото изпитват несигурност и предпочитат да не харчат пари. Това се отнася особено до потребителите на B2B компаниите, които не могат да спрат да купуват, защото това ще погуби бизнеса им.

Понижаването на цените е твърде рисковано действие, особено ако не е предшествано от изследване на ценовата чувствителност на съответния пазар. При еластично търсене то може да доведе до презапасяване с продукти, закупени на по-ниска цена, което е „кражба“ от рентабилността и продажбите на компанията от бъдещи покупки; може да се провокира ценова война с основните конкуренти и да формира очаквания в потребителите за постоянно по-ниски цени на продуктите на компанията. Намаляването на цените в условия на криза често е отчаян опит на компанията да генерират продажби и да бъдат в крак с конкуренцията, а не е резултат от осъзната водена и обмислена ценова политика. Спадът на цените в условия на криза не е панацея и дори може да се превърне в капан за компанията, която го е предприела.

Да не се променя цената в условия на криза също е илюзия. В епохата на безпрецедентни предизвикателства, за да излязат успешно от кризата, B2B компаниите трябва да преминат през всички етапи на взаимодействие с клиентите в т.ч. като удовлетворяват техните потребности, спазват ценова дисциплина и инвестират в нови възможности.

3.3. Насоки за успешно излизане от кризата на B2B компании

С ценовите решения в „тежки времена“ не трябва да се търси само „моментен ефект“, а те трябва да са част от една по-дългосрочна визия за успешно излизане от кризата. Въпреки че пандемията от COVID-19 засегна в различна степен различните сектори на икономиката, могат да се изведат някои общи насоки за ценообразуване и възстановяване на бизнеса след края на кризата.

- Креативност при удовлетворяване на потребностите на клиентите

В условия на криза, B2B компаниите трябва да предприемат дейности за задоволяване на потребностите на своите клиенти. Тези дейности включват:

- Идентифициране на „най-добрите“ клиенти – в условия на криза бизнес потребителите започват да претендират за намаляване на цените и по-добри условия на доставка. Това изправя B2B компаниите пред труден компромис – как да намерят баланс между ценовата политика и управлението на взаимоотношенията с клиентите. За да определят за кои клиенти компанията си заслужава „да се борят“, е важно да се направи обоснован избор на критериите за сегментиране. Традиционната сегментационна теория и практика определя „най-добрите“ клиенти на база на приходите. Други важни, особено в условия на криза, сегментационни критерии за B2B пазарите са: рентабилност, темп на растеж, качество на предлаганите продукти и пазарна мощ. Детайлната сегментация по посочените критерии може да идентифицира рентабилните и нерентабилни клиенти и да се определят различни ценови планове за двата сегмента [6]. Важно е компанията да бъде открехована със своите клиенти и те предварително да са наясно на какви критерии трябва да отговарят, за да ползват определени ценови планове. Компания за пакетирани храни в САЩ, която осъществява дейност на B2B пазари, анализира икономическия принос на своите клиенти. Тя открива, че 20% от клиентите ѝ допринасят за 80% от стойността на всички сделки, а 30% са нерентабилни. По отношение на двете групи фирмата разработва различни ценови планове.

- Акцентиране върху взаимоотношенията с клиентите – за да укрепят доверието си в ключовите клиенти, B2B компаниите трябва да отчетат променящите се по-



требности на тези клиенти и да ги подкрепят в най-трудните им периоди. Екипът по продажбите може да засили комуникацията между компанията и бизнес клиентите ѝ и да предложи промени в сключени вече договори. Технологична компания с производство в чужбина анкетира своите бизнес клиенти и установява, че в резултат на взетите извънредни мерки във връзка с пандемията, „надеждността на веригата за доставки“ се превръща в основен фактор при избор на доставчик. Екипите по продажбите използват това разбиране и информират ключовите си клиенти за последните новости във веригата на доставки на компанията, успокояват ги за някои техни опасения и ги уведомяват за допълнителните гаранции, които поема компанията при доставки в чужбина.

B2B компаниите могат да инвестират в партньорски отношения, като предлагат специални отстъпки от цената, предоставят повече стойност под формата на техническо време за продажби, разширени гаранции, следпродажбено обслужване [6] или променят условията на плащане чрез намаляване на размера на авансовите плащания, въвеждане на възможност за извършване на разсрочени плащания, удължаване на срока за плащане и др. За да се подкрепят бизнес клиентите в условия на криза на имотния пазар, е възможно да се отдават помещения под наем на търговски фирми, като част от месечния наем е фиксирана сума, а друга част – процент от продажбите.

- *Модифициране на продуктите в отговор на променящите се потребности на потребителите* – много компании имат защитно поведение по време на криза, като се фокусират предимно върху съществуващите си клиенти и по този начин пропускат бизнес възможности. B2B компаниите трябва да анализират предпочитанията и моделите на покупка на своите клиенти, за да разберат как кризата им е повлияла, как са се променили техните потребности и съответно да предприемат действия по модифициране на продуктите в отговор на настъпилите промени. B2B продавач на първокласни офис мебели, може да се насочи към мебели за домашни офиси, да предложи отстъпки за мебели за работа от дома, безплатна доставка, доставка без контакт и „консултация от дистанция“ и по този начин да разшири обслужваните потребителски сегменти. Когато изследванията показват, че бизнес клиентите са чувствителни в ценово отношение, би могло да се предлага само базовият продукт без допълнителни услуги, особено в случаите, когато те не повишават значително ценността на фирмения продукт за клиента.

- *Комуникиране на ценността на продукта за клиента* – за да запазят съществуващите клиенти и привличат нови, B2B компаниите трябва предоставят продукти с възможно най-висока ценност. Това обаче е сложна задача, тъй като в условия на турбулентност се променят потребностите и желанията на клиентите (особено на бизнес клиентите) и съответно търсените ценности. Предизвикателство пред B2B компаниите е как да се възползват от тези промени, като използват своята ключова компетенция и комуникират предоставяната ценност. От февруари 2020 г. страните по света се борят с пандемията COVID-19, а информационните и комуникационни технологии се превръщат в най-важните инструменти за борба с вируса и в двигател на икономическото възстановяване. Huawei се възползва от създалата се ситуация и комуникира открито със своите партньори, че потвърждава ангажимента си да работи с телекомуникационните оператори и индустриалните партньори за поддържане на стабилни мрежови операции, ускоряване на дигиталната трансформация и подкрепа на усилията за овладяване на локалните огнища на заразата и възобновяване на местните икономики. Компанията подчертава, че ще продължи да изпълнява задълженията си към клиентите и доставчиците, както и да върви напред и да допринася за глобалната цифрова икономика и технологичното развитие, независимо пред какви

предизвикателства ще се изправи в бъдеще. В резултат на предприетите действия, въпреки наложените санкции и пандемията, за периода януари-юни 2020 г. приходите на китайския гигант нарастват с 13,1% повече, в сравнение със същия период на предходната година [7].

• Спазване на строга ценова дисциплина

Компаниите изграждат ценова дисциплина посредством:

- *Разбиране на стратегическото значение на ценовите решения* – в сложна икономическа ситуация компаниите не трябва да забравят, че цената е факторът с най-силно влияние върху печалбата. Ето защо ценовите решения в условия на криза изискват внимателно предварително обмисляне, планиране, разработване на различни сценарии за ответни ценови действия от страна на конкурентите и потребителите, правни консултации и социално отговорно поведение, за да се сведат до минимум рисковете от предприетите ценови действия.

- *Диагностика и идентифициране на източниците на загубена стойност* – особено в условия на криза, компаниите трябва активно да следят рентабилността на ниво клиент, за да идентифицират „джобовите“ на загубена стойност [8]. Това налага да се извършва анализ на ценовите условия по сделките и „диагностика“, за да може да открият източниците на течове [6]. Например от отстъпки да не се ползват клиенти, които не отговарят на изискванията за минимално количество на поръчка. Приходите на компания за промишлено оборудване нарастват, но маржовете падат. Ценовата диагностика идентифицира източниците на изтичане на стойност и ръководството използва цената като маркетингов инструмент, за да промени ситуацията. Ръководството разработва „строен“ комуникационен и маркетингов план, за да запознае клиентите с промяната. Той включва нови надценки за артикули при спешни доставки и такси за складиране за стоки с нисък оборот. Промяната довежда до положително финансово въздействие в рамките на два месеца, с по-малко от 1% намаляване на клиентите [6]. Диагностиката може също да идентифицира и областите на ценовата политика, които могат да доведат до течове при бъдещ натиск.

- *Изследване на чувствителността на потребителите към цената* – B2B компаниите следва да предприемат ценови промени само след анализ на резултатите от предварително проведено изследване на ценовата чувствителност на бизнес потребителите в новата ситуация. С настъпването на кризата, производител на автомобили, средно увеличава цените с 12% за резервни части, а запазва тези на основния продукт, което довежда до 20% увеличение на печалбата в сравнение с първоначалната ситуация. Това става възможно благодарение на избирателното увеличаване на цените на резервните части с ниска ценова еластичност, в резултат на задълбочен анализ на нуждите и поведението на бизнес клиентите в условия на криза [9].

С настъпването на пандемията редица доставчици на ресторанти се сблъскват със спад на поръчките. Понижаването на цената обаче не би стимулирало търсенето, тъй като търсенето на B2B пазарите е по-слабо еластично от търсенето на B2C пазарите. Причината за спада в търсенето не е в равнището на цената, а в затварянето на заведенията за обществено хранене при въвеждането на извънредните мерки. Без отчитането на този фактор обаче, доставчиците биха изгубили много повече в и без това „тежката“ пазарна ситуация.

- *Затягане на контрола върху отстъпките* – вместо в условия на криза B2B компаниите да понижават цените по ценова листа, по-удачно е да използват отстъпки, да внедряват гъвкави/динамични схеми на ценообразуване, да предлагат еднократни промоции, разсрочено плащане, допълнителни продукти за същата цена, кредит за бъдещи покупки и/или други ценови техники. Тези действия обаче трябва да се предприемат под строг контрол и след обосноваване преценки какви компромиси от цената

могат да направят, какви отстъпки могат да предоставят /за закупено количество, за плащане в брой и др./, при какви условия и на кои клиенти. Временните отстъпки или промоции, може да „защитят“ възприеманата ценност на продуктите на компанията, по-малко вероятно е да предизвикат ценови войни и могат да поставят компанията в по-силна позиция след възстановяването на пазара. След въвеждане на извънредно положение у нас, някои софтуерни компании въвеждат краткосрочни промоционални оферти, за ползване на техни продукти срещу минимална такса. Това позволява на компаниите да подпомогнат бизнес клиентите си в условия на криза. От образователния сайт Уча.се предприемат действия по предоставяне на отстъпки за корпоративни клиенти, които имат интерес към закупуване на повече абонаменти, за да ги предоставят на децата на техни служители. От тази инициатива на Уча.се се възползват много компании от различни сектори на икономиката – телекоми, IT компании, строителни компании, производствени предприятия, спедиторски организации, застрахователи компании и др. С закупуването на абонаменти от Уча.се те не само изразяват своето желание да бъдат в помощ на своите служители, но и инвестират в нещо много по-важно и ценно – бъдещето на България [10].

- *Преразглеждане на стимулите за продажби и съответствието им с ценовите цели* – резултатите от глобално проучване на McKinsey & Company (2020), показва, че 80% от B2B компаниите променят стимулите за продажба, които използват в отговор на COVID-19, а именно въвеждат промени в квотните нива, краткосрочни бонуси или увеличаване на фиксираните или гъвкави поощрения за B2B клиенти. Не бива да се забравя, че стимулите също трябва да бъдат предшествани от задълбочен анализ. Ако въведените стимули не водят до реализиране на поставените ценови цели, могат да доведат до „изплъзване“ на печалбата „през вратата“.

- *Водене на преговори и предоговаряне на ценовите условия* – по време на криза ситуацията се усложнява за B2B доставчиците при договаряне с големите потребители. Съществуващите потребители са ценово по-чувствителни, а новите са по-агресивни. За да задържат своята позиция, B2B компаниите е необходимо отлично да знаят и детайлно да разбират къде са се позиционирали на картата на ценността спрямо своите конкуренти. Препоръчително е да анализират своята позиция в отрасъла, в който функционират и договорите със своите потребители.

• *Инвестиране в нови възможности*

Лидерите в областта на ценообразуването са тези, които се възползват от кризата и я използват, за да инвестират в бъдещето. Те предприемат действия, които ги правят ефективни в няколко основни области:

- *Създаване на нови ценностни предложения* – компаниите, които следват ясни алгоритми на ценообразуване и анализират динамиката на цените, изменението на печалбата/загубата и готовността на клиентите да плащат, е много по-вероятно правилно да уловят какво е новото „ценно“ за техните бизнес потребители, да създават нови ценностни предложение и ценови оферти, базирани на ценността на продукта за клиента. На бизнес пазарите оценката на ценността се формира предимно от икономическото въздействие, което един продукт има върху разходите и приходите на бизнес клиента, а на потребителските пазари – от качествените характеристики на продукта [11]. На въпроса „Кой печели от ценността?“, отговорът е – всеки. Всеки, който проектира, произвежда продукти или предоставя услуги, потребителите и акционерите на компанията [12, 13]. Ценността на ценообразуване балансира интересите на потребителите и компанията, създава потребителска лоялност и при равни други условия води до реализиране на по-висока печалба [14]. Ето защо за успешно излизане от кризата компаниите трябва да насочат усилията си върху управлението на процеса на създаване на ценност [15].

Мениджърите, които залагат на „ценовите гимнастики“, вместо на създаването на ценност за потребителите и на базирано на ценността на продукта ценообразуване, способстват не за по-безпроблемно излизане от кризата, а за по-бързо потапяне на кораба [16].

- *Укрепване на продажбите* – по време на криза много предприятия започват програми за намаляване на разходите, които често включват съкращения на разходи за продажби, маркетинг и административни разходи. Намаляването на разходите за продажби може да доведе до бъдещи сътресения. За да се избегне това е препоръчително компаниите да предприемат дейности по анализ на ефективността на продажбите и при необходимост променят своята продажбена политика [17]. Това може да разкрие възможности като увеличаване на времето за продажби, за сметка на това за водене на документация (което не генерира приходи) или подобряване на плановите за стимулиране на персонала. При нормални икономически условия прецизните настройки в продажбената политика могат да увеличат обема на продажбите до 5%, а в условия на криза да ограничат спада в продажбите и дори да доведат до реализиране на печалба. Дистрибутор на промишлено оборудване, който иска да увеличи приходите и рентабилността си в определени региони на конкретни продуктови линии, организира интензивни двудневни семинари с 500 мениджъри по продажби, съобразно особеностите на региона в който осъществяват дейност, опитът им и по други критерии. Обучението води до сключване на по-изгодни договори и приращ за компанията от 80 милиона долара (в многомилиардна корпорация) само за 18 месеца [6].

- *Пренасочване към работа в дигитална среда* – пандемията принуждава много B2B екипи за продажби да работят от разстояние, което води до дигитална трансформация на бизнеса [18]. Проучване на McKinsey & Company (2020) сред мениджърите на B2B компании показва, че дистанционните продажби след настъпването на пандемията вече не са норма. В 96% от компаниите в изследването, традиционният модел на пазаруване след COVID-19 се е променил в посока дистанционното пазаруване. Почти 64% от респондентите в изследването вярват, че новият модел е също толкова ефективен, или дори повече от предишния и, че настъпилите промени в модела на продажбите ще се запазят и в бъдеще [19]. Продажбите, посредством електронна търговия, намаляват административните изисквания по обслужването им и свързаните с тях разходи. Самообслужването на бизнес купувачи ще помогне на бизнеса както в краткосрочен, така и в дългосрочен план, тъй като настоящата криза се очаква завинаги да променени навиците на купувачите. Това налага компаниите да предприемат действия, които да доведат до синхрон между тях и клиентите им и да са съобразени с новите им потребности. Промяна към работа в дигитална среда ще позволи на много компании, които разчитат до голяма степен на традиционните процеси на продажби, да подкрепят по-добре своите бизнес клиенти чрез виртуални взаимодействия в краткосрочен план. Много компании откриват, че повечето от обученията не е необходимо да се правят лице в лице, като такива за обмяна на жалби и възражения, или комуникиране на предоставяна ценност, а могат да се провеждат ефективно онлайн при това при по-ниски организационни разходи [3]. Работата в дигитална среда изправя компаниите пред нови предизвикателства, изразяващи се в нови инструменти и нови умения на маркетинговите и търговските екипи, които създават и позиционират ценност във виртуална среда.

- *Инвестиране в ценови специалисти и екипи по продажбите* – кризата е подходящ момент да се инвестира в силни маркетингови и търговски екипи от специалисти и технологии за вземане на по-интелигентни ценови решения [6]. След кризата най-бързо ще се възстановят компаниите, които са инвестирани в екипи от служители

ли, които разработват планове и гледат в бъдещето, способни са да управляват процеса на ценообразуване [11], работят по големи стратегически сделки, наблюдават изпълнението им и следят дисциплината по тях, екипи, които знаят как да водят диалог с клиенти като акцентират върху ценността на продукта за клиента [8, 15, 20].

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кризата предизвикана от COVID-19 и съпътстващият глобален икономически спад промениха търсенето на фирмените продукти и предизвикаха несигурност в компаниите от различни сектори на икономиката. В условия на криза B2B компаниите трябва да търсят гъвкави и креативни бизнес решения, като отчитат дългосрочните последици от тях за компанията, нейните служители и клиенти. За целта те следва да вземат ценови решения, които от една страна, да удовлетворяват и подкрепят клиентите, а от друга, да са печеливши, за да могат да задържат служителите си. И макар че няма яснота колко дълго ще продължи икономическата криза B2B компаниите трябва да се подготвят за възстановяване от нея. В разгара на най-безпощадната здравна криза от повече от един век, усилията на B2B компаниите трябва да са насочени към креативност при удовлетворяване на потребностите на клиентите, спазване на строга ценова дисциплина и инвестиране в нови възможности.

#### СПИСЪК НА ЛИТЕРАТУРАТА:

1. Cupman, J. *Effective marketing strategies for a recession for large organizations that operate predominantly in B2B markets*. B2B International. 2009.
2. Zawada, C. and Howard, V. *Addressing B2B Pricing Strategy During The COVID-19 Pandemic*. Apr 20, 2020. Professional Pricing Society (PPS). Available at: <<https://pricingsociety.com/blogs/blog/pros-2>> [Accessed 5 August 2020].
3. Abdelnour, A., Babbitz, T. and Moss, S. *Pricing in a pandemic: Navigating the COVID-19 crisis*. McKinsey & Company. Marketing & Sales Practice. May 2020. Available at: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/pricing-in-a-pandemic-navigating-the-covid-19-crisis>> [Accessed 5 August 2020].
4. Алфа Рискърч. 2020. Отражение на кризата с коронавируса върху българските граждани и стопанските субекти – Част II. Резултати от национално-представително проучване на Алфа Рискърч сред фирмите в страната.
5. Simon, H. and Fassnacht, M. *Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation*. Springer. 2019.
6. Crivellaro, S., Banerjee, S. and Whitlow, K. *How to maintain sales and pricing discipline in a downturn*. 2020. KPMG. Available at: <<https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/2020/pricing-in-a-recession.pdf>> [Accessed 5 August 2020].
7. TechNews. Приходите на Huawei растат, въпреки санкции и пандемия. 2020. Available at: <<https://technews.bg/article-126267.html>> [Accessed 5 August 2020].
8. Abdelnour, A., Babbitz, T. and Moss, S. *Pricing through the pandemic: Getting ready for recovery*. McKinsey & Company. July 2020. Available at: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/Pricing%20through%20the%20pandemic%20Getting%20ready%20for%20recovery/Pricing-through-the-pandemic--Getting-ready-for-recovery.pdf>.> [Accessed 5 August 2020].
9. Simon, H. *Confessions of the Pricing Man: How Price Affects Everything*. Springer. 2015.
10. Уча.се – супер решение за компании, които развиват корпоративна социална отговорност. 2020. Available at: <<https://ucha.se/motiviramse/ucha-se-super-reshenie-za-kompanii/>> [Accessed 5 August 2020].
11. Управление на ценообразуването в малкия бизнес. Арена Принт. Пловдив. 2019.
12. Kostova-Pickett. *Price with Confidentiality // Economics and Management*. 2018. Volume: XIV. Issue: I, pp. 194-200.
13. Goedhart, M. and Koller, T. *The Value of Value Creation. Long-term value creation can and should take into account the interests of all stakeholders*. McKinsey & Company. March 2020. Available at: <<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/The%20value%20of%20value%20creation/The-value-of-value-creation.pdf>> [Accessed 9 August 2020].
14. Нецева-Порчева, Т. Ценова стратегия на база ценност на продукта за клиента: резултати от емпирично изследване за България, // Икономически и социални алтернативи. 2020. ИК-УНСС, бр.1/2020, стр. 71-82.
15. Stoimenova, B. *CRM: An Evolution of Key Relationship Marketing Concepts and Practices, Conference Proceedings of International Scientific Conference: "30 Years: Transition, Lessons and Perspectives"*, 27 November 2019, UNWE, Sofia, Bulgaria, pp. 274-282.
16. Нецева-Порчева, Т. Четвърта част: Адаптиране на ценовите стратегии на фирми, опериращи в България в условията на икономическа криза, в: Младенова, Г. и кол., *Маркетинговите стратегии на*

фирми, опериращи в България в условията на икономическа криза. ИК-УНСС. София. 2015. стр. 79-99.

17. Punwasee, A. *5 Best B2B Practices for Pricing in Crisis*. May 13, 2020. Professional Pricing Society (PPS). Available at: <[https://pricingsociety.com/blogs/blog/5-best-B2B-practices-for-pricing-in-turbulent-times?\\_pos=5&\\_sid=7c653f150&\\_ss=r](https://pricingsociety.com/blogs/blog/5-best-B2B-practices-for-pricing-in-turbulent-times?_pos=5&_sid=7c653f150&_ss=r)> [Accessed 5 August 2020].

18. Cortez, R. and Johnston, W. *The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory*, // *Industrial Marketing Management*. 2020. Available at: <<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004>> [Accessed 9 August 2020].

19. Harrison, L., Gavin, R. Plotkin, L. and Stanley, L. *Survey: Global B2B decision-maker response to COVID-19 crisis*. 11 May 2020. Available at: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/survey-global-b2b-decision-maker-response-to-covid-19-crisis>> [Accessed 5 August 2020].

20. Froy, F. and Giguère, S. *Putting in Place Jobs that Last. A Guide to Rebuilding Quality Employment at Local Level*. OECD. 2010.

The article was received by the editors 13.07.2020

The article was accepted for publication 27.08.2020