

# Секретное оружие в системе ценообразования

**Влада Богданова, Патрик Шульце**

*Рентабельность продаж можно повысить на 2—5% за счет развития навыков ведения переговоров у менеджеров по продажам.*

**Д**опустим, вы производитель супа. Миллионы банок вашей продукции расходятся по тысячам супермаркетов во множестве регионов. Разумеется, чтобы упростить себе жизнь, можно установить единую отпускную цену на каждую банку, но тогда вы упустите огромную потенциальную прибыль.

**Влада Богданова** — младший партнер McKinsey, Москва  
**Патрик Шульце (Patrick Schulze)** — партнер McKinsey, Берлин

Возможно, это слишком упрощенный пример, но он наглядно демонстрирует фундаментальную проблему в области ценообразования, с которой сегодня сталкиваются игроки в корпоративном сегменте. Она заключается в том, что отпускные цены, которые назначают производители, не отражают реальной ценности товаров в каждом конкретном регионе. Чтобы научиться правильно устанавливать цены, необходимо овладеть целым рядом навыков, но вместе с тем нужно радикально и последовательно менять образ мышления менеджеров по продажам (да-да, именно их, а не только специалистов по ценообразованию) — и об этом часто забывают. Наши оценки показывают, что если менеджеры по продажам играют в системе ценообразования ключевую роль, то рентабельность продаж повышается на 2—5%.

### **Развитие навыков у менеджеров по продажам и предоставление им необходимых инструментов**

У большинства компаний, работающих в корпоративном сегменте, есть подразделение по ценообразованию, но эффективность работы подобных служб чаще всего оставляет желать лучшего.

Сотрудники этих подразделений зачастую выполняют множество важных, но, в общем-то, базовых функций, будь то сбор аналитических данных, связанных с ценообразованием, предоставление рекомендаций по поводу цен на новые продукты или анализ поведения конкурентов. Это приносит определенную пользу, но наш опыт показывает, что здесь необходим более основательный подход. Сотрудники подразделений по ценообразованию не обладают необходимыми навыками, поэтому компании все еще упускают существенные возможности для повышения прибыльности за счет грамотной корректировки отпускных цен.



Чтобы повысить эффективность системы ценообразования, по-настоящему успешные компании развивают у своих менеджеров по продажам соответствующие навыки и предоставляют им необходимые инструменты. Во многих случаях благодаря такой поддержке эти специалисты находят возможности устанавливать цены на более высоком уровне, чем предлагает руководство, поскольку они знают клиентов и лучше представляют себе условия конкуренции и обстановку на местах. Так, менеджеры по продажам одной крупной компании по производству двигателей изыскали возможность повысить цены на 6% за два года — это значительно выше целевого показателя в 2%, который был установлен в рамках централизованного ценообразования.

Менеджеры по продажам также определили, какие клиенты согласятся закупать продукцию их компании по новым ценам, а какие, вероятнее всего, станут смотреть в сторону конкурентов. Что же касается целевого показателя, установленного высшим руководством на уровне 2%, — это пример неизбирательного повышения цен, при котором традиционно возникает множество проблем, поскольку в этом случае трудно доказать обоснованность своего решения каждому клиенту.

Чтобы добиться максимальной эффективности в сфере ценообразования, новое поколение менеджеров по продажам использует информацию о поведении клиентов, передовые методы анализа цен и развитые навыки ведения переговоров. К сожалению, такие менеджеры не появляются сами собой — их необходимо готовить. Компания может усовершенствовать свои навыки в области ценообразования, набрав новых специалистов, однако чаще приходится развивать уже имеющихся специалистов по продажам. И вот что самые передовые компании для этого делают.

### Совместная разработка необходимых инструментов

Компании располагают гигантскими объемами данных, но нередко бывает так, что менеджеры по продажам не имеют доступа к ним или не умеют их интерпретировать. К тому же чаще всего данные недостаточно детализированы, чтобы менеджеры могли на их основе принимать взвешенные решения в области ценообразования.

На помощь приходят инструменты, позволяющие разобраться в системе назначения цен на различные продукты для конкретных клиентов, но и они во многих случаях не позволяют упростить эту работу в надлежащей мере. Однако не существует одного «волшебного» средства, которое разом решит все проблемы. Здесь необходим инструмент, разработанный с учетом потребностей менеджеров по продажам конкретной компании и их специфических задач. В частности, важно упростить представление результатов анализа с помощью интуитивно понятных визуальных средств (например, путем использования разных цветов для обозначения рейтингов сделок).

Однако даже эффективный инструмент окажется бесполезным, если менеджеры по продажам не будут уверены в том, что с его помощью можно установить оптимальные цены. Чтобы данные, получаемые при помощи инструмента, вызвали доверие, необходимо вовлекать менеджеров по продажам в работу с ним на ранних этапах, зачастую уже на этапе разработки. Важно, что, помимо

прочего, такой подход позволяет в ненавязчивой форме ознакомить менеджеров с новым инструментом. Многие правила и аналитические методы основываются на предположениях, которые менеджеры по продажам должны подвергать критическому рассмотрению, проверять и подкреплять объективными сведениями. Инструмент должен работать в рамках процессов, к которым торговые представители уже привыкли, а не требовать внедрения совершенно новых процессов или вынуждать этих специалистов радикально менять модели поведения.

Чтобы выдавать менеджерам по продажам точные рекомендации в области ценообразования, инструменты расчета цен с учетом параметров каждой сделки должны обеспечивать возможность сравнивать характеристики похожих сделок в режиме реального времени и корректировать ценовую политику в зависимости от особенностей конкретного клиента (например, данных о продажах за предыдущие периоды, объемов или ассортимента продукции). Кроме того, они должны быть достаточно гибкими, чтобы учитывать местную специфику, например конкурентную обстановку или ситуацию на рынке. С помощью этих инструментов разрабатываются рекомендации, которые не носят директивного характера, но отражают спектр возможностей в сфере ценообразования. Это позволяет менеджерам по продажам принимать более взвешенные решения, основываясь на собственных знаниях и понимании факторов, которые влияют на сделку в реальном времени.

Приведем еще один пример. В компании, занимающейся дистрибуцией медицинских изделий, решили повысить эффективность своих менеджеров по продажам, разработав инструмент расчета цен с учетом параметров каждой сделки, позволяющий определять наиболее подходящую цену для каждой конкретной сделки. Сначала были выбраны самые важные факторы, влияющие на каждую сделку, — в данном случае ими оказались ассортимент продукции и объем. Затем к ним были добавлены финансовые факторы, влияющие на итоговую цену, например условия оплаты и конкурентная обстановка на местном рынке. Важным аспектом процесса разработки инструмента было тесное сотрудничество с менеджерами по продажам в каждом регионе с целью отрегулировать целевые уровни цен с учетом особенностей соответствующей клиентской базы.

### Укрепление уверенности за счет приобретения опыта

Следующий важнейший шаг — научиться уверенно вести переговоры по поводу цен, основываясь на уверенности в исполь-

зуюмом инструментарии. Уверенность менеджера по продажам — главный фактор, определяющий успех работы по установлению цены и обеспечению прибыли в рамках любой обсуждаемой сделки. По мнению старшего вице-президента компании по производству медицинских изделий, «хуже всего, когда менеджер называет цену и тут же пригибается, опасаясь, что клиент запустит в него стулом».

Чтобы менеджеры по продажам чувствовали себя увереннее, необходимо в рамках специальной программы последовательно развивать у них соответствующие навыки. В настоящее время ведущие компании используют комбинированную методику теоретического и практического обучения, сочетающую занятия в аудиториях и отработку полученных умений на практике. В рамках практических занятий специалисты по продажам могут проверить свои знания в деле. Это испытанный способ, позволяющий не только расположить обучающихся к усвоению новых знаний, но и закрепить пройденный материал.



Однако проблема заключается в том, что даже такие программы порой становятся чересчур громоздкими и обременительными. Кроме того, ни в одной компании руководство не хочет отвлекать специалистов по продажам от повседневной работы слишком надолго с целью обучения. Мы рекомендуем ускоренную методику, в основе которой лежит принцип обучения «навигаторов». Ее суть заключается в том, чтобы быстро обучить всему основному навигаторов — носителей знаний и навыков, которые затем передадут их линейным руководителям, а те, в свою очередь, обучат менеджеров по продажам. Пройдя теоретическое обучение, сотрудники отрабатывают полученные умения на практике, а также периодически получают возможность повторять пройденный материал, закреплять его и развивать приобретенные знания. Особенно важно вовлечь в этот процесс линейных руководителей, ведь именно они в наибольшей степени влияют на результаты работы менеджеров по продажам — как в положительную, так и в отрицательную сторону.

Важнейшее условие эффективного применения этой методики — это ее быстрое развертывание в необходимом масштабе. Так, в компании по производству медицинских изделий и разработке комплексных медицинских решений группа навигаторов обучила 100 самых высокопоставленных сотрудников за два дня. Затем эти сотрудники в течение трех недель провели с линейными руководителями занятия общей продолжительностью три дня.

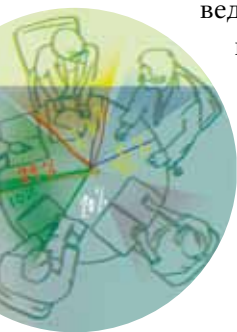
После этого линейные руководители передали свои знания 1200 сотрудникам в течение полутора дней. Еще в одной компании на полтора года ввели штатные должности «экспертов по обучению», назначив на них четырех сотрудников, демонстрирующих высокие результаты в работе. Это позволило показать, что программа имеет большое значение, и значительно повысить доверие к ней со стороны персонала.

Специалисты по продажам должны обучать своих коллег в процессе работы в организации. Значимость такого обучения сложно переоценить. Подобный подход позволит им управлять процессом с самого начала, и ответственность за эффективность его применения будет также возложена на них.

В рамках подобной программы также необходимо уделять особое внимание развитию у менеджеров по продажам навыков ведения переговоров. Как показывают результаты наших исследований, при подготовке к переговорам по поводу цен менеджерам по продажам имеет смысл задать себе три простых вопроса: произошли ли какие-либо изменения, удалось ли нам получить больше информации, могу ли я получить больше информации? Когда ответы на эти вопросы будут даны, необходимо будет прояснить более тонкие моменты: растут ли издержки поставщика из-за особенностей поведения клиента, отражает ли установленная цена реальные преимущества предлагаемого продукта, проявляется ли влияние каких-либо внешних факторов?

Более сложная задача — использовать полученные ответы при проведении реальных переговоров с клиентом. Зачастую менеджеры по продажам чувствуют себя неуверенно, принимая практические решения на основе гипотетических концепций. Таким образом, чтобы помочь им преодолеть эту неуверенность, на этапе практической отработки умений эксперты, проводящие занятия, должны лично заниматься с каждым сотрудником, выступая в роли наставников. Руководители всех уровней должны также помогать сотрудникам осваивать полученные умения в процессе практической работы.

Благодаря этой методике обучения вышеупомянутая компания по производству медицинских изделий помогла своим менеджерам по продажам обрести уверенность и добиться повышения цен уже за первые полгода.



## Пересмотр подходов к управлению эффективностью

Для ускорения процесса большое значение имеют такие меры, как регулярное информирование сотрудников о ходе реализации программы и достигнутых успехах со стороны высшего руководства. Однако, чтобы разработать методику ценообразования, в которой учитываются цели компании, и обеспечить ее последовательное применение в дальнейшем, необходимо предусмотреть надлежащие стимулы и ключевые показатели эффективности (КПЭ).

Ключевые показатели эффективности должны в первую очередь использоваться для отслеживания результатов в достижении тех целей, которые имеют существенное значение для компании. К таким целям, в частности, относится повышение создаваемой стоимости, совокупной маржинальной прибыли и показателя EBITDA, а также опережение конкурентов по темпам роста. Кроме того, система стимулирования должна быть единой для сотрудников всех коммерческих подразделений (таких как служба управления продуктами, подразделение по ценообразованию, служба продаж), чтобы цели сотрудников организации не противоречили друг другу.

Важно предусмотреть значимые стимулы, привязанные к актуальным КПЭ. Однако ведущие компании на этом не останавливаются и отслеживают результаты работы по таким КПЭ намного активнее, чем сопоставимые конкуренты. В большинстве компаний уже действует правило, согласно которому менеджеры по продажам контролируют показатели эффективности менеджеров по работе с клиентами, однако часто бывает, что совещания между ними по этим вопросам проводятся лишь раз в году, причем это весьма формализованный процесс, в рамках которого в основном рассматриваются уже известные результаты. Целесообразнее проводить ежемесячные или даже еженедельные встречи один на один, в ходе которых менеджеры по продажам могут быстро проверить достигнутые результаты в сравнении с целевыми показателями (для этого очень пригодятся эффективные средства визуализации). Торговые представители в наиболее успешных компаниях также работают с менеджерами по продажам, стремясь выявлять возможности в области ценообразования или измеряемые риски, заключающие в себе потенциал для извлечения прибыли. На подобных совещаниях можно решать текущие проблемные вопросы, уделяя внимание таким аспектам, как работа со сложными клиентами, определение и разработка планов для реализации возможностей по назначению цен с учетом



ценности продуктов или услуг для клиентов, а также развитие навыков. Руководство часто недооценивает значимость особенно этого последнего пункта, хотя он очень важен для менеджеров по продажам с точки зрения мотивации.

Однако реальность заключается в том, что насколько бы тщательно ни осуществлялось планирование и насколько бы регулярно ни предоставлялась поддержка, в процессе работы всегда будут возникать трудности. При подготовке наиболее совершенных программ управления эффективностью составляются прогнозы и планы, учитывающие эти факторы. Когда возникает трудность, в компаниях формируют специальную рабочую группу, которая быстро собирает объективную информацию и определяет основную причину проблемы. Затем устанавливаются допустимые пределы ухудшения ситуации при возникновении таких неблагоприятных факторов, как отток клиентов, чтобы сотрудники организации не запаниковали и не вернулись к прежнему порядку работы, если события будут развиваться подобным образом. Чтобы этого избежать, создается площадка для обсуждений, которую курируют и поддерживают члены руководства организации, наделенные полномочиями для решения проблемных вопросов. Зачастую в рамках этой методики разрабатывается план передачи соответствующих проблемных вопросов на рассмотрение в вышестоящие инстанции, предусматривающий выход на членов высшего руководства с целью урегулирования трудностей и принятия необходимых решений.

Эта методика планирования нештатных ситуаций оказала неоценимую помощь компании, занимающейся дистрибуцией медицинских изделий. Вскоре после того, как компания развернула новую программу в области ценообразования, из одного региона сообщили, что установленные цены совершенно не соответствуют реальной обстановке на месте. Это была действительно серьезная проблема. Но вместо того, чтобы отменить программу, в компании сформировали рабочую группу, которая должна была определить причину возникшей ситуации. Было установлено, что в компании неправильно представляют себе конкурентную обстановку в регионе. В программу внесли необходимые изменения, и она была продолжена. Строго контролируя эффективность проводимой работы, компания сумела достичь поставленной цели по повышению прибыли на 3—5% и в то же время выявить дополнительные возможности, усовершенствовав принципы сегментации клиентов и структуру предложения.

Лучшие менеджеры по продажам работают как настоящие предприниматели: они хорошо знают своих клиентов и умеют выявлять перспективные возможности. Эффективно используя эти умения в сфере ценообразования, можно не только усовершенствовать навыки таких специалистов, но и принести компании значительную пользу. *В*



## Periscope™

### Вся аналитика по продажам от McKinsey на одном портале

Periscope — это комплекс аналитических решений, которые автоматизируют проверенные методы McKinsey в области продаж. Periscope поможет вам получить устойчивый рост продаж за счет углубленного анализа данных, повысить эффективность, установить правильный уровень цен, а также оптимизировать ассортимент и промоакции.

Инструмент Periscope применим как в B2C-, так и в B2B-продажах. Его используют многие наши клиенты, работающие в сырьевых отраслях, машиностроении, транспортной отрасли, финансовом секторе, в розничной торговле и многих других сферах деятельности.

#### Контактная информация

Подробнее об инструменте Periscope можно узнать на сайте [www.periscope-solutions.com](http://www.periscope-solutions.com) или связаться с руководителем направления маркетинга и продаж в секторе B2B в России и СНГ Дмитрием Савицким: [Dmitry\\_Savitskiy@mckinsey.com](mailto:Dmitry_Savitskiy@mckinsey.com)

Periscope создан в 2007 г.

**Более 10 тыс.**  
пользователей

**Более 225**  
клиентов на шести  
континентах

**Более 270**  
сотрудников в 26 регионах

Экспертное сообщество,  
насчитывающее

**более 300**  
человек

**Более 12**  
решений

Система Periscope была удостоена премии Cool Vendor 2015 г. компании

**Gartner**

Компания  
**IDC**

отметила Periscope как одно из наиболее инновационных решений в области управления ассортиментом

Компания  
**Forrester**

отметила Periscope в отчете Trade Promotion Management («Управление промоакциями в ритейле») как решение, которое помимо ИТ-составляющей обеспечивает качественную экспертную поддержку

#### Решения для бизнеса

Достижение необходимого эффекта за счет мер, выработанных по результатам анализа, и эффективной организации рабочего процесса

#### Качественная аналитика

Получение выводов из массивов данных в режиме реального времени

#### Развитие навыков

Выработка, развитие и поддержание навыков на должном уровне

# Повышение рентабельности продаж на 2 — 7%

## Очевидные преимущества

Periscope — уникальное решение, предлагающее клиентам гарантию надлежащего качества данных, их детальный анализ, простой интерфейс, с которым сотрудники могут работать самостоятельно, а также постоянную экспертную поддержку в развитии навыков. Это позволяет компании непрерывно адаптироваться к изменению ситуации по мере развития ее стратегии, сотрудников и бизнес-процессов. Инструмент Periscope можно использовать в масштабе всей организации, от аналитиков до руководителей.

## Гарантия качества данных

Инструмент обеспечивает не только интеграцию, но и проверку, сопоставление, очистку и наполнение данных самой компании и необходимых рыночных показателей.

## Содержательные выводы из данных

Periscope не просто представляет данные, а формулирует выводы и рекомендации по конкретным шагам, используя машинное обучение и моделирование, что позволяет существенно повысить точность принимаемых решений.

## Простой в использовании веб-интерфейс

Веб-интерфейс Periscope не требует установки и легко масштабируется для потребностей организации любого размера. Система легко настраивается и не требует дополнительных ИТ-ресурсов для поддержания.

## Экспертная поддержка

Специалисты по конкретным модулям и отраслям предоставляют постоянное обучение и экспертную поддержку, а также проводят тематические семинары в случае возникновения трудностей при использовании Periscope.

## Модули Periscope

Управление эффективностью	Оптимизация цен и рентабельности	Оптимизация процессов мерчандайзинга и управления ассортиментом		
Повышение целого ряда показателей бизнеса за счет использования материалов бизнес-аналитики	Оптимизация ценообразования в условиях стремительно меняющихся рыночных условий	Максимальное повышение окупаемости инвестиций в промо-акции	Оптимизация ассортимента и распределения торгового пространства	
Инструмент <b>Performance Vision</b> («Анализ эффективности»)	Инструмент <b>Price Advisor</b> («Ценовой консультант»)			Инструмент <b>Promotion Advisor</b> («Консультант по промоакциям»)
Инструмент <b>Data Vision</b> («Прозрачность данных»)	Инструмент <b>Deal Advisor</b> («Консультант по заключению сделок»)			Инструмент <b>Offer Innovation</b> («Инновации в области спецпредложений»)
	Инструмент <b>Sales Advisor</b> («Консультант по продажам»)		Инструмент <b>Assortment Advisor</b> («Консультант по ассортименту»)	
Модуль <b>Customer Insights</b> («Изучение предпочтений потребителей»): изучение особенностей поведения потребителей в точках продаж				
Модуль <b>Advanced Insights</b> («Углубленный анализ»): выявление возможностей с помощью анализа и обработки данных				
Модуль <b>Market Vision</b> («Анализ рынка»): изучение данных о конкурентах				
Модуль <b>Managed Analytics</b> («Системная аналитика»): использование аналитических исследований как услуги				
Модуль <b>Category Factory</b> («Планирование ассортимента»): анализ категорий в течение пяти недель				
Модуль <b>University</b> («Система обучения»): подкрепление решений для бизнеса развитием профессиональных навыков				