

# Повышение прибыли благодаря эффективной ценовой политике

Дмитрий Савицкий, Георг Винклер

*Компании зачастую недооценивают ценообразование как фактор роста прибыли; вместо этого они стремятся использовать более традиционные методы, например сокращение затрат. В настоящей статье представлены пять шагов, с помощью которых можно превратить ценообразование в устойчивый источник роста прибыли.*

**Международная компания**, занимающаяся поставками технических газов, столкнулась с определенными трудностями. Обширный и крайне неоднородный портфель продуктов (более 500 различных наименований), обслуживание заказчиков из целого ряда отраслей, грубая сегментация клиентов исходя из их размера — все эти факторы стали причиной значительных различий цен даже на один и тот же продукт. Руководство компании рассматривало возможность общего повышения цен, однако ему не доставало рациональной основы для критического анализа устоявшейся ценовой политики. Решением стали использование инструментария для точного анализа факторов ценообразования и разработка новой сегментации клиентской базы. В результате было сформировано более актуальное ценовое предложение.

По итогам успешного пилотного запуска компания тиражировала эту методику на семи различных рынках, а для поддержки нового подхода торговый персонал прошел интенсивные курсы обучения. После реализации программы, которая заняла всего лишь три месяца, на каждом отдельно взятом рынке было установлено до 100 тыс. новых цен на 150 различных продуктов, что без существенного увеличения объема реализации позволило повысить рентабельность продаж на 3–5 процентных пунктов.

Сегодня компании, действующие в сегменте B2B, испытывают сложности даже с поддержанием достигнутого уровня прибыльности, не говоря уже о его повышении, в то время как планомерное совершенствование навыков ценообразования может иметь устойчивый положительный эффект. Наши данные, собранные в ходе реализации более чем 1000 мероприятий по совершенствованию функции ценообразования и повышения эффективности в ряде отраслей, однозначно демонстрируют рост рентабельности продаж на 2–7 процентных пунктов в зависимости от сектора. И все же полный потенциал ценообразования с точки зрения роста дохода и прибыли смогут реализовать лишь те компании, которые оттачивают скрупулезность анализа и развивают практические навыки. Мы полагаем, что превратить ценообразование в источник роста прибыли можно за пять несложных шагов.

## Прозрачность данных о структуре цен

Руководители, отвечающие за ценообразование, зачастую не имеют полного представления о различиях в уровне рентабельности по разным регионам и группам товаров, не говоря уже об отдельных клиентах и транзакциях, а ведь все эти факторы значительно влияют на решения, касающиеся ценовой политики и продаж. Так, например, волатильность цен на сырье оказалась серьезной проблемой для компаний, у которых срок действия договоров продаж с клиентами превышал сроки действия договоров с собственными поставщиками сырья. Сырье может подорожать, однако торговые представители не знают, на какие товары, когда и на сколько должны расти цены. Без этих знаний возможность получения прибыли тает на глазах. Персонал, взаимодействующий с клиентами, должен иметь доступ к прозрачным данным об уровне цен, скидках и других причинах утечки прибыльности вследствие неоптимального ценообразования в разные периоды и на разных стадиях диверсификации портфеля, а также принимать на основе этих данных осознанные решения.

Ключевое слово здесь — *осознанные*. Объемы доступных данных постоянно растут, как и мощности вычислительных систем для их обработки, и это дает торговым представителям возможность использовать более совершенные аналитические инструменты и принимать более взвешенные решения — по крайней мере, в теории. Однако быстрое распространение данных и усложнение их структуры зачастую только вносят дополни-

тельную путаницу, а не помогают разобраться в ситуации, поэтому торговые представители предпочитают игнорировать современные методы анализа ценообразования и продолжают опираться на интуитивные решения, шаблонные модели, прошлый опыт или устаревшие аналитические методики. В итоге компании либо занижают цены и попросту теряют деньги, либо завышают цены и теряют клиентов.

Компании сегмента B2B сегодня очень часто не имеют достаточных аналитических компетенций для обработки больших объемов данных и для создания алгоритмов улучшения ценовой политики. Мы регулярно сталкиваемся со случаями, когда руководители принимают серьезные решения в области ценообразования (например, пропорционально повышают цены), вооружившись едва ли не простой таблицей в формате Excel. Около 75% дохода среднестатистической компании приходится на ее стандартную продукцию, ассортимент которой может достигать нескольких тысяч артикулов. Установление цен вручную отнимает много времени и практически исключает возможность определения прибыльных механизмов ценообразования. Достаточная детализация данных и управление сложностью параметров ценообразования — в постоянной динамике, по тысячам товарных позиций — оказываются непосильной задачей для крупных компаний. По сути, это общая проблема обработки больших объемов данных.



В качестве примера можно рассмотреть европейскую сталелитейную компанию, которой не хватало системы сбора данных, обеспечивающих торговым представителям информационную базу для принятия осознанных решений на уровне индивидуальных заказчиков. Чтобы решить эту проблему, компания объединила финансовые данные из нескольких внутренних ИТ-систем: системы торговых представителей, в которой оформляются заказы и выставляются счета; системы производственного подразделения, которая используется для планирования мощностей на уровне отдельных агрегатов; и наконец, системы финансового отдела, где на основе всех перечисленных выше данных формируется сводная отчетность, но часто агрегированно — в целом по заводу или производственному участку. Затем в компании были установлены стенды с показателями, при помощи которых сводные данные анализировались еженедельно. Новая система помогла посмотреть на вещи свежим взглядом и сделать ряд важных наблюдений, например выявить заказчиков, систематическую убыточность которых ранее мешал заметить их малый масштаб.

Усовершенствованный инструментарий анализа ценообразования позволяет оценить и сбалансировать ценообразующие факторы для каждой пары «артикул — покупатель», а также подробно изучить профиль каждого клиента на уровне объемов закупаемой продукции, позиции в отрасли и используемых каналов продаж, чтобы определить новые возможности

в сфере ценовой политики. Такой инструментарий помогает разработать рекомендации относительно ценообразования на основе комплексного расчета факторов, влияющих на ценовые различия в разных рыночных сегментах (см. схему). Компании с прекрасно развитыми аналитическими навыками способны за считанные месяцы добиться значительного роста, используя уже имеющиеся данные и персонал.

## Понимание реальной ценности для потребителя

При всей важности инструментов углубленного анализа для управления сложной матрицей цен необходимо учитывать, что в конечном итоге цена определяется привлекательностью продукта или услуги с точки зрения их потребителя (так называемое ценообразование на основе полезности). Ведущие компании дополняют анализ ценообразования подробными сведениями о потребителях, выявляя все основные факторы, определяющие решение конкретного клиента о покупке, оценивая предложения конкурентов с точки зрения этих факторов и определяя ценность, которую приобретение продукта или услуги имеет непосредственно для покупателя.

Команде менеджеров по ценообразованию и продажам в одной компании предложили перечислить факторы, определяющие, по их мнению, цену, которую согласен платить покупатель. Впоследствии их предположения подверглись проверке и доработке. В результате анализа было выявлено 14 значимых факторов чувствительности потребителей к уровню цен — в том числе контринтуитивных, — о которых и не подозревали торговые представители. Так, в одном случае определяющим фактором готовности потребителя платить более высокую цену оказалось скорее качество упаковки, нежели самого товара.

Аналитические инструменты, несомненно, помогают правильно определить стоимость, однако понимание потребителей часто требует более традиционных навыков из области эмоционального интеллекта, например умения общаться с клиентами и наблюдать за их поведением. Так, когда один производитель специализированных инструментов запустил линейку продуктов, которые по эксплуатационным характеристикам превосходили его собственные аналоги и продукцию конкурентов, он провел серию интервью с дистрибьюторами, а затем запустил целевое исследование рынка. Это позволило ему связать совокупность факторов решения о покупке со свойствами продукта, за которые потребители готовы платить, что, в свою очередь, позволило установить цену много выше ожидаемой участниками рынка.

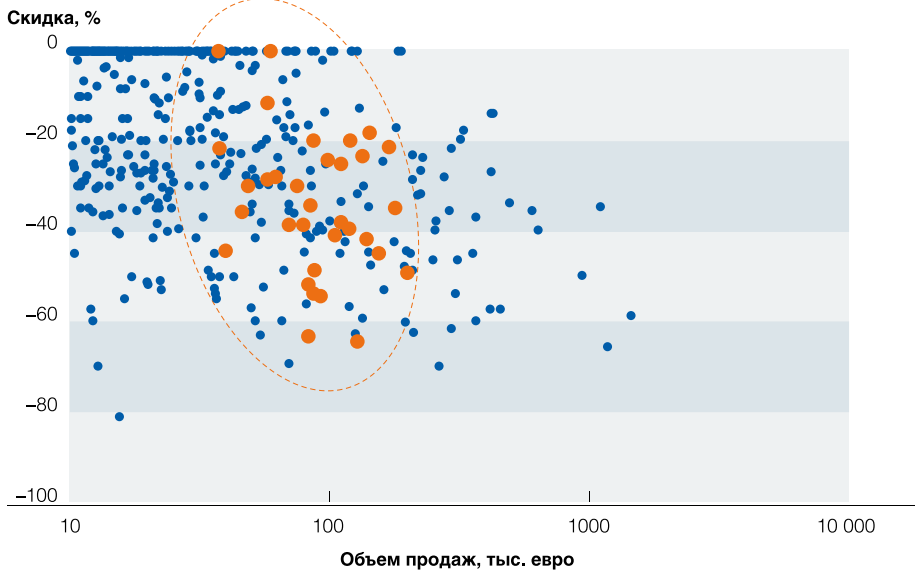
Наиболее рациональный подход к ценообразованию на основе полезности — использование «цены наилучшего альтернативного продукта». Этот метод предполагает исследование доступных потребителям субститутов товара или услуги. Передовые компании идут дальше и обязывают

## СХЕМА

**Анализ позволяет выявить возможности дифференцированного ценообразования на основе готовности клиента платить**

Скидка на товар для клиента  
(каждая точка соответствует одному клиенту)

● Кластер однотипных клиентов



Источники: международная энергетическая компания (условный пример); анализ McKinsey.

своих сотрудников повсеместно применять этот подход. Команды торговых представителей организуют сессии с обсуждением практических примеров и моделированием переговоров. Создание баз данных с примерами наилучших альтернативных продуктов также помогает распространению новых знаний о ценообразовании.

### Развитие у торговых представителей навыков ведения переговоров

Определение наилучшей цены бессмысленно, если торговые представители не способны убедить покупателей принять ее. Поэтому для торгового персонала принципиально важно обладание такими навыками, как рациональное управление временем, продуманное ведение переговоров, корректировка принципов ценообразования с целью увеличения создаваемой стоимости и смягчения риска оттока клиентов.

Особенно важно овладеть искусством ведения переговоров. На практике это обычно означает изучение процесса разработки ценовых рекомендаций и доводов, позволяющих торговым представителям обосновать адекватность цен. Также специалисты по продажам должны — зачастую с помощью руководителей — разрабатывать аргументацию в поддержку цены, акцентируя внимание на наиболее важных для клиента составляющих.

При подготовке к переговорам важно определить возможные уступки, понять начальный и предельно допустимый уровень цен и предугадывать возможные поведенческие стереотипы. Один торговый представитель, принявший участие в программе по совершенствованию функции ценообразования, сказал: «Становилось все сложнее разъяснить покупателю причины общего роста цен. После реализации программы стало гораздо проще понимать структуру цены и обосновывать ее повышение покупателям, а также успешно вести переговоры».

## Обучение в процессе работы

В большинстве компаний понимают важность развития у сотрудников навыков ценообразования, однако лишь немногие идут дальше базовой подготовки в рамках тренингов или онлайн-курсов. Преуспевающие компании используют различные методики обучения — например, технику эмпирического обучения, — чтобы привить новые навыки персоналу, взаимодействующему с покупателями. Наиболее эффективные программы опираются на сочетание аудиторных и практических занятий (модель *field and forum*).

Аудиторные занятия (*forum*) проходят в форме семинаров, которые продолжаются два-три дня. Участники изучают теорию и методики на конкретных примерах или с использованием более интерактивных форматов обучения. После этапа теоретической подготовки проводятся практические занятия (*field*), в ходе которых участники под наблюдением экспертов и старших руководителей применяют полученные знания в реальной ситуации. Такое обучение не только стабильно совершенствует навыки ценообразования в компании, но и позволяет добиться ощутимых финансовых результатов уже в процессе учебной программы. Специалист, который успешно провел один или двое переговоров о ценах, обретает уверенность в новом методе, а нередко начинает активно советовать его коллегам.

Так, одна компания использовала наставников, которые помогали каждому сотруднику отдела продаж понять новую систему ценообразования, включая максимально эффективное использование инструментария. Такая индивидуальная работа требовала сил и времени, но она была необходима, чтобы четкое понимание структуры цены всеми сотрудниками позволило повысить общий уровень цен и получить дополнительную прибыль. Руководитель службы продаж на национальном рынке заявил: «Мы впервые можем достоверно сравнить эффективность нашего торгового персонала с показателями конкурентов». Для убеждения сотрудников в важности развития навыков нужны факты, а не просто рассказы о вреде неэффективного ценообразования для прибыли компании.

Международная нефтехимическая компания запустила программу совершенствования функции ценообразования, которая включала, среди прочего,

несколько интенсивных тренингов по использованию новой системы и групповой инструктаж по анализу продуктового портфеля каждого специалиста по продажам с помощью нового инструментария. Примерно за пять месяцев специалисты пилотного подразделения сформулировали более 400 возможных мероприятий по улучшению ценовой политики, которые выявила транзакционная модель ценообразования, благодаря чему потенциальный прирост чистой прибыли компании составил 10 млн евро.

## Изменение корпоративной культуры

Наш опыт показывает, что без осознанной вовлеченности персонала, его готовности преодолевать устоявшиеся привычки и смещать приоритеты даже лучшие комплексные программы преобразований в долгосрочной перспективе обречены на неудачу. Устойчивое внедрение успешной практики ценообразования требует использования моделей влияния, включающих четыре основополагающих элемента: личный пример руководства, эффективное разъяснение и убеждение сотрудников, развитие кадрового потенциала и навыков, а также поддержку преобразований с помощью формальных механизмов.

Конечно, все элементы модели важны, однако руководители по ценообразованию должны обращать особое внимание на развитие кадрового потенциала и навыков сотрудников посредством программ наставничества. Другой важный аспект — поддержка преобразований с помощью формальных механизмов, которые заключаются во внедрении ключевых показателей эффективности по всем видам коммерческой деятельности. Системы управления эффективностью могут иметь высокую степень детализации, но оптимальный подход — это автоматическое объединение результатов в одну систему отчетности, позволяющую руководству следить как за общей эффективностью ценообразования, так и за показателями отдельных торговых представителей.

---

Совершенствование функции ценообразования, приносящее ощутимый положительный эффект, тесно связано с более широким комплексом мероприятий по улучшению финансового результата компании. Но в общем и целом совершенство в области ценообразования достигается благодаря сочетанию эффективных инструментов и техник анализа с соответствующими навыками их использования. Руководители бизнеса, которые поймут эту простую истину, смогут превратить ценовую политику в настоящий двигатель экономического роста. *В*