

**НАПРАВЕТЕ МАЛКИ СЪПКИ, ЗА ДА ПРЕМИНЕТЕ ОТ
РАЗХОДИ-ПЛУС ДО ЦЕНООБРАЗУВАНЕ, ОСНОВАНО НА
СТОЙНОСТТА**

Десислава Костова – Пикет

**MAKE SMALL STEPS TO REMOVE FROM VALUE-BASED
PAYMENTS TO VALUE-BASED PRICING**

Dessislava Kostova – Pickett¹⁶

Received: 28.09.2017, Accepted: 17.10.2017

Abstract

The key to improving confidence in pricing is to choose a path that your organization can follow. Rarely is the organization that can quickly make the transition to value-based pricing. Even if they are capable, their customers and competitors will often not be very adaptable. There is a lot of money to be done simply by improving the control discs. Start there and build yourself to become better at pricing and pricing. Complete evolution can take years. But at each step, you sharpen your organization's sense of value for customers and stimulate performance improvements that will make your company more profitable, more competitive and more confident.

Keywords: *confidence in pricing, value-based pricing, competitive*

JEL Codes: *L11*

Увереността на ценообразуването изисква изграждане на вашите настоящи способности. В началото това често означава да се правят малки стъпки и да ги преглеждаме многократно, докато станат основни умения. Това е единственият начин да организирате вашето ценообразуване с увереност. В дългосрочен план целта е цените да отразяват стойност, която създавате за клиентите си.

¹⁶ Associate Professor, PhD, University of California

Но ако вашата е като повечето организации, целта ви е да създадете съгласувана ценова стратегия, която да отразява стойността, която доставяте в определен ценови модел, който почти със сигурност ще осуети вашата цел. Много компании имат ценови стратегии, инвестирани в ценообразуване, което е стратегията за покриване на разходите ви, плюс определена печалба.

Макар че повечето мениджъри са запознати с ценообразуването разходи-плюс, може да е полезно да прегледате предимствата и недостатъците на модела. Ето някои от предимствата на ценообразуването "разходи-плюс":

1. Лесно да се изчисли.
2. Лесен за администриране.
3. Изисква минимална информация.
4. Тенденции за стабилизиране на пазарите.
5. Защишава доставчика от неочакваното увеличение на разходите.
6. Достъпен до търговци и клиенти.

Съществуват обаче и значителни недостатъци при ценообразуването с увеличение на разходите:

1. Игнорира търсенето, изображението и пазарното позициониране.
2. Подпомага историческите счетоводни разходи, а не заместващата стойност.
3. Прилага стандартно ниво на продукцията за разпределяне на фиксираните разходи.
4. Предлага малко стимули за ефективност, тъй като разходите се прехвърлят на клиентите.
5. Игнорира ролята на клиентите и стойността, която те получават.
6. Създава конкурентен недостатък, използвайки средните разходи.

Ценообразуването въз основа на стойността често е път към по-уверена ценова стратегия. За разлика от ценообразуването "разходи-плюс", което определя процентен марж върху разходите, ценообразуването въз основа на стойността се фокусира върху цената, която смятате, че клиентите са готови да платят, въз основа на ползите, които предлага вашият бизнес. Ако имате ясно определени предимства, които ви дават предимство пред конкурентите ви, можете да ги таксувате според стойността, която предлагате на клиентите си. С други думи, ценообразуването въз основа на стойността зависи от

силата на ползите, които можете да покажете на клиентите си. Но също така вярваме, че това е идеал, който отнема време, за да се приложи ефективно, особено в средни и големи фирми.

Това правило осигурява пътна карта, която ще стигне до там, разбивайки стъпките до крайната цел на ценообразуването, основано на стойността. Ние предпочитаме инкрементален подход. Макар че този бавен, но стабилен подход не е толкова радикален, колкото усилията за трансформация с пълна скорост, постоянната прогресия ще доведе до увереност в ценообразуването, която се интернализира във вашата организация и е устойчива на натиска, който води до ерозия на ценообразуването с увереност.

Организациите, които ценят доверието, работят постоянно в него, те признават, че подобряването на ценообразуването им изисква разбиране и подкрепа от всички големи отдели и лидери в организацията. Едно нещо е да кажем, че вашите хора трябва да разбират своята стойност за клиентите и че вашите предложения, стратегии за продажби и ценообразуване трябва да се определят от тази стойност. Друго нещо е постигането на тази цел.

Ако се опитате да преминете твърде бързо към подход, основаващ се на стойността на ценообразуването, повече от вероятно вашите усилия ще се противопоставят. Клиентите с право ще бъдат объркани и загрижени. В резултат на това те ще преговарят още по-трудно или, още по-лошо, ще ви изоставят. Състезателите могат да видят вашите усилия да оценят различно цената като отваряне на пазарния дял. Те ще започнат да ви подбиват по сделки и да окажат огромен натиск върху вашите търговски екипи да реагират. И без подходящо обучение и инструменти, вашите търговски екипи ще бъдат беззащитни и разочаровани от нови ценови подходи, които нямат никакъв смисъл за тях. Невъзможността да се предвидят и управляват тези сили, преди да станат проблеми, неизбежно водят до неуспех на ценовите инициативи.

Това правило ви осигурява контекст за пътуване до ценообразуване, основано на стойността. То започва с рамка за анализиране на вашите възможности за пътуване и предоставя някои осезаеми показатели, чрез които да наблюдавате напредъка си.

Крайната цел

Ценообразуването на стойността е крайната цел. Предизвикателството е, че много мениджъри подценяват дълбокото ниво на кръстосана организационна промяна, необходима за придържането на този подход. Резултатите от това, че се опитваме да стигнем прекалено бързо, са тъжно

предсказуеми. Кажете, че някой се вълнува за стойността и започва инициатива за преминаване към ценообразуване въз основа на стойността. Той успява да направи промени в малък мащаб, но се проваля, когато отговорността за инициативата непременно се разпространи извън неговия контрол. Усилията застават, има неуспехи и целта за ценообразуване, основаващо се на стойността, е дискредитирана. Още по-лош сценарий е, когато се прилага ценообразуване, основано на стойността, но специалистите по продажбите не са готови за това. Те продължават да действат така, сякаш ценообразуването на база разходи-плюс е правило, като в същото време предоставя характеристики или услуги с висока стойност, като по този начин подкопава цялото усилие.

Компания за услуги започна добре ценовото си пътуване. Главният изпълнителен директор поема водещата роля при обявяването пред света и инвестиционното общество, че "рационалното" ценообразуване е приоритет и че фирмата ще отдели значителни ресурси за това. Компанията създава ценови отдели във всяка основна дейност. Той създава и нова функция, която събира и анализира данните за цените, операциите и конкурентите. Той постави много впечатляващи интелектуални ефекти в създаването на модели на ценообразуване, които разглеждат стойността, предоставена на клиентите, не само традиционните мерки за време и материали. Скоро става ясно, че усилията са били повече, отколкото организацията би могла разумно да се справи.

За щастие, един и същ мениджърски екип, който въвежда този модел за ценообразуване, също така признава, че върши прекалено много, твърде бързо. Фирмата предприема някои умишлени стъпки. Първото нещо, което правят, е да преценят какво всъщност е възможно в дадени времеви рамки. От тази оценка те научават какво правят правилно и къде са необходими нови усилия. Те стигат до заключението, че тяхната фирма не разполага с критични данни в такива области, като собствените им разходи и ценообразуването на конкурентите. Те също така заключават, че някои ключови системи не са готови да предприемат такава мащабна трансформация.

В крайна сметка фирмата запазва дългосрочната си визия, но успокоява достатъчно, за да позволи на организацията време, за да стигне до визията. За да се запазят нещата, които се движат с акцент върху по-постижими цели, компанията разработва модел на зрялост на цените, който отразява текущите и очакваните бъдещи възможности и ги свързва с конкретни проверки на ценообразуването. Този процес представлява разумен набор от постижими

цели. Това са цели, които мениджърите биха могли да прилагат и да се справят своевременно.

Тази прогресия се съсредоточава върху подобрения в три ключови области. Първата е продължителният напредък в усилията за по-строго дефиниране и стандартизиране на основните линии за услуги, за да могат те да се развиват иновативно. Втората е по-големи данни и прозрения от допълнителни анализи на разходите, за да се обслужват клиентите, така че те да могат да печелят. Трето прозрение е, че могат да се съберат ценни данни от неуспешни проекти или проекти, които не са дали резултатите, които клиентът е искал. Същите проекти обикновено надхвърлят обхвата или бюджета си. Чрез анализа на това, което води до тези недостатъци, фирмата започна да разбира основните причини за неуспехите на услугите. Тази реализация позволява на компанията да подобри стойността на услугата и да поддържа разходите под контрол. Това помага на компанията да подобри възможностите на организацията за продажби, да дефинира, измерва и продава стойност, като по този начин поставя гръбнака в процеса на продажба.

Ръководството определя, че това може да стане в рамките на четири години. През първата година тя се съсредоточава върху подобряването на вътрешните си данни, като направи информирани предположения за стойността на своите услуги и намирането на подходящите хора. Макар че е изградила тези критични части, компанията изглажда своите настоящи ценови модели, които целят да отразят непрекъснато подобряващите се познания за разходите, за да се възползват по-добре зоните с висока стойност. През втората година тя определя целевите разходи и публикува подробни насоки за ценообразуване за по-голямата част от своите дейности. Компанията дори започна да увеличава използването на договори с фиксирана цена. До три-четири години целта на компанията е да работи много по-тясно с клиентите, за да разбере стойността и да разгърне модели за ценообразуване, основани на стойността, за тези услуги, при които клиентите могат да видят конкретни доказателства за стойност.

Резултатите са много окуражителни. До втората година от процеса стойността на подписаните договори се увеличава с 32%, а приходите скачат с 320 милиона долара. Тези впечатляващи резултати произтичат от две основни прозрения. Първото е, че не е необходимо да се постигне някакво неуловимо идеално състояние в ценообразуването, за да се видят големи подобрения във финансовото състояние. Всъщност това е красотата на справянето с ценообразуването. Малките крачки напред могат да доведат до

големи резултати. Втората проицателност е противоположна. Успешните инициативи за подобряване на ценообразуването рядко се обуславят от ценообразуването. Клиентът разбира, че тяхната визия за подобряване на ценообразуването ще бъде постигната чрез по-добро определение на предлагането, управление на разходите, умения за продажби и данни. Фирмата продължава да показва подобрения в приходите и печалбите. Това е възможно, тъй като ръководството е честно със себе си за това, което организацията е в състояние да постигне.

Двете нива на ценообразуване

Ценообразуването се извършва на две нива: стратегически и тактически. Стратегическото ниво включва, първо, определяне на ценообразуване и предлагане на стратегии и, второ, установяване на ценови листи. Също така на стратегическо ниво фирмите прилагат своя подход на базисно ценообразуване. Те решават дали ще възприемат ценообразуване базирано на стойността, използват ценообразуване разходи-плюс, пазарно ориентирано ценообразуване или комбинация.

На тактическото ниво на ценообразуване се управляват цените на сделките и правилата за участие в преговорите за цените. На това ниво трябва да се уверим, че клиентите скъпо печелят отстъпки, а цените на улиците са в съответствие с дългосрочните стратегически цели. Ако се появи дисконтиране, това се дължи на основателна причина, като гаранцията за повече обем. Стратегическото, така и тактическото ценообразуване комбинират дейностите, които са в основата на ценообразуването с увереност.

На първо място, корекциите на тактическо ниво могат да генерират нарастващи приходи за относително кратък период от време. Второ, промените на стратегическо ниво включват процеси, които могат да отнемат много време и много усилия за промяна. Трето, промяната на тактическо ниво няма да продължи дълго, освен ако не се предприемат значими действия на стратегическо ниво. Предизвикателството е как да се придвижим напред и на двете нива чрез настройка краткосрочни цели, които могат да бъдат постигнати, докато непрекъснато се движим към дългосрочна визия за ценова стойност.

Какви резултати постигат тези усилия? Добре е прието, че 1% увеличение на цената води до 11% увеличение на нетните печалби. Но, този очевиден подход води до дисбаланс в цените между онези клиенти, които имат преговорна мощ и тези, които не го правят. Ако се направи още една стъпка и

процесът на тактическо ценообразуване под контрол, за да премахнем ненужните отстъпки, установяваме, че типичните печалби от нетната печалба могат да надхвърлят 20%. Накрая, ако се отнасяме както към стратегическото, така и към тактическото ниво, са възможни подобрения с над 20%.

Моделът за зрялост на ценообразуването

Ключът към изграждането на план за развитие на доверието в ценообразуването на вашата организация започва с честна оценка на това, което вашата организация в момента може да постигне. С това разбиране можете да изберете ценовия подход, който вашата организация е най-способна да изпълнява в краткосрочен план. След това можете да създадете пътна карта, която ще ви доближи до вашите цели на далечни разстояния. Ключът към това е избора на ценови подход - разходи-плюс, основана на пазара или основана на стойността, която вашата организация може да реализира и управлява.

Лидерите на интелигентното ценообразуване знаят, че извършването на промени е въпрос на еволюция, а не революция. Те знаят, че могат да дадат значителен принос за рентабилността, да спечелят доверие и да затоплят организацията за по-нататъшни промени, като покажат финансовите резултати от подобренията на съществуващите ценови подходи. Тъй като понастоящем повечето организации използват някаква форма на ценообразуване и / или пазарно ориентиране, това е мястото, където лидерите за ценообразуване започват. След това те коригират предложението и очакванията, тъй като ценовите възможности на организацията стават зрели. Усещането за тази динамика дава възможност да се създаде модел за изчисляване на зрялост, който да сравнява напредъка, и също така посочва най-добрия метод за избор как да се определят ценовите равнища във всяка точка на еволюцията. Повечето организации се движат чрез предвидима прогресия, като използват последователно по-сложни ценови подходи. Мнозина започват с ценообразуване с допълнителни разходи. Както видяхме, ценообразуването разходи-плюс, има много предимства и недостатъци. Когато се комбинира с добра преценка на човек и агроенергия, ценообразуването разходи-плюс може да осигури добри резултати. Основната цел е разумна: направете печалба от всичко, което продавате. Важна точка за ценообразуването, свързана с цената, е, че повечето организации са доволни от това. Така че по пътя към ценообразуване, основано на стойността, има смисъл да се започне с това, което много

организации използват. Не съществува присъщ конфликт между ценообразуването разходи-плюс и ценообразуване основано на стойността. Ако една организация повиши качеството на данните си за изчисляване на разходите, тя винаги е в по-добра позиция.

Като се направи преходът от задаване на цени на базата на средни до определяне на цени въз основа на нарастване на разходите, всичко се промени. Той показва съвсем ясно въздействието върху приходите и печалбите на вашите ценови решения. Използването на подход за увеличаване на разходите, за да се даде възможност за по-високи решения за ценообразуване, е първата стъпка в процеса на ценообразуване. Прилагането на увеличаващи се разходи създава това, което наричаме повишение на ценообразуването разходи-плюс.

Следващата стъпка в подобряване ценообразуването разходи-плюс е да започнете да използвате данни за капацитета си и затрудненията, за да решите кога да увеличите или намалите цените, за да контролирате използването на ключови ресурси. Ако клиентите абсолютно се нуждаят от продуктите си по време на върхово търсене, те плащат най-високите цени. Ако прехвърлят доставката си в извън пиковите часове, разходите и цените им ще бъдат много по-ниски. Чрез по-доброто разбиране на частичните разходи, мениджърът използва диференцирано ценообразуване, за да оптимизира ефективно използването на капацитета на инсталацията.

След като постигнете доверие в качеството на данните си за изчисляване на разходите, сте готови да преминете към следващата фаза: по-добро ценообразуване на пазара. При провеждането на по-добро ценообразуване, основано на пазара, организациите трябва все още да се придържат към дисциплините, разработени по време на първата фаза на процеса на ценообразуване. Фирмите, които не успяват да поддържат тази дисциплина, докато преследват пазарно ориентираното ценообразуване, бързо установяват, че маржовете им се разпадат. Такива компании просто реагират на това, което клиентите им разказват за цените си. Обратната връзка не е изненадващо, че цените са твърде високи. Така започва цикълът от клиенти, които играят продавачи един срещу друг, и всяка сделка става силно договорена.

Фирмите, които имат дисциплина и визия за дългосрочните ценови цели, преследват пазарно ориентираното ценообразуване много по-различно. Те внимателно слушат и анализират какво им казват клиентите и търговските им екипи за тяхната стойност и за конкуренцията. Първоначално тези данни може да са качествени. Например, те могат да отидат в сметки, където имат

много голям пазарен дял, и да разследват защо тези сметки избират да им дадат толкова голяма част от бизнеса си. Обикновено това, което разбират, е, че някои от техните предложения далеч надминават конкуренцията по начини, които клиентът вярва, че са ценни. На този етап нито фирмата, нито клиентът може да знаят достатъчно, за да определят тази стойност, но знанията, които клиентите ви смятат, че осигуряват по-голяма стойност от конкурентите ви, са достатъчни, за да успеят да реализират по-добре ценообразуване на пазара.

Тези данни за качествената стойност, комбинирани с добри данни за изчисляването на разходите, ви позволяват да започнете да правите корекции на разходите си, когато изчислявате цените. Да приемем, че стандартната ви маркировка е 30%. Когато започнете да разглеждате своята стойност и конкурентна позиция, ще видите, че някои от вашите предложения са по-силни, а други са по-слаби.

Оценявайте всяко от вашите предложения по два начина. Първо, класирайте всяко предложение за това колко голяма стойност създава за клиентите. Използва се три точкова скала:

3 = висока стойност

2 = умерена стойност

1 = ниска стойност

След това класирайте всяко предложение на нивото му на диференциация от конкуренцията. Отново триъгълна скала е всичко, което е необходимо:

3 = диференцирани

2 = равна на конкуренцията

1 = по-слаби от конкуренцията

С тази информация под ръка вече имате основание да започнете да коригирате разходите си за умножаване на разходите. За оферти, които осигуряват висока стойност и са диференцирани, увеличете множителя. Може би вместо стандартния 30-процентен маркер, вие го увеличавате до 35%. Сега сравнете този резултат с най-силния си конкурент, за да определите дали вашите клиенти ще приемат новите цени. За предложения, които са в средата на опаковката, сменете вашите коефициенти, така че вашите цени да съответстват на вашите основни конкуренти. Ако вашите предложения не са диференцирани, е трудно да се получи премия за тях. И

накрая, за по-слабите предложения, да определи дали намаляването на цените за тях ще изгради пазарен дял.

Това е видът на процеса, който Паркър Ханифин използва за стимулиране на драматичното увеличение на нетните приходи. Паркър Ханифин е най-големият производител в света на системи за управление на движението. Наскоро той модернизира ценовия си модел. Паркър изостави стария си ценови модел. Какво е заменил Паркър? Друг модел, който също се основава на разходите. Но Паркър Ханифин коригира своите формули за ценообразуване въз основа на нарастващата стойност на продуктите въз основа на степента им на стокооборот. Продуктите "А" са чиста стока. Продуктите "D" са специализирани или по друг начин персонализирани. Продуктите, отбелязани с "В" и "С", попадат някъде между тези крайности, включващи елементи както на стока, така и на специализация.

Паркър Ханифин откри, че може да реализира повече марж от продуктите "D", отколкото продуктите "от А до В". Няма нищо изненадващо за това. Клиентите обичайно приемат по-високи цени, тъй като нивото на специализация или персонализиране се увеличава. Трудността, когато имате 20 000 продукта, ги отличава по отношение на диференцирана маржинална възможност. Паркър Ханифин подобри нетните приходи с над 500% и възвръщаемостта на нетните приходи с 300%.

Каква е следващата стъпка за фирми като Паркър Ханифин? Предполагаме, че ще премине от качествени към количествени мерки за клиентска стойност. Разработването на данни за стойността на клиентите често е просто въпрос на вашите клиенти да зададат правилните въпроси. Истинското предизвикателство е да се положат прозренията, получени от тези данни. Това включва обвързване на ценообразуването и стойността по начин, който е надежден с клиентите и вашия собствен екип по продажбите. Специалистите по продажбите се нуждаят от подходящи инструменти, обучение и умения, за да продават успешно ценообразуване въз основа на стойността. Тази последна стъпка в еволюцията е голяма. Нека да разгледаме някои подробности, за да подготвим организацията.

Критерии за процес на ценообразуване за изграждане на доверие

Ключът към изграждането на доверието в ценообразуването е знанието, че това, което сте планирали и изградили, ще застане на място в областта на продажбите и клиентите. Подобряването на вашите тактически ценови правила и процеси е важен елемент от този процес на изграждане. Дори и да нямате официално ценообразуване, можете да увеличите приходите само

чрез затягане на дисконтирането. Ето защо много фирми започват своето трансформиращо ценообразуване от тук. Предвид възвръщаемостта и факта, че получаването на контрол върху ценообразуването на транзакциите е усилие, което обикновено се дължи на ценовата функция, трябва да отделим известно време за подробно описание на възможностите, които можете да откриете, като подобрите ценообразуването на сделките.

Можете да влизате в почти всяка компания и да намерите много мениджъри, които не са доволни от управлението на цените. Често срещаните обжалвания включват прекалено много дисконтиране, липсата на последователност в отпускането на отстъпки и бавните, неотзивчиви ценови предложения. Предизвикателството е, те нямат добри критерии за нов процес, който да ги постави на правилния път. Без съгласие за това как да изглежда процесът на добро управление на цените, няма начин да избегнем болката.

Съгласувана ценова стратегия

Всяка стратегия, която стои в основата на ефективен процес на управление на цените, трябва да работи добре в пет измерения: повторемост, видимост, мащабност, отчетност и стандартизация.

Всяко от тези пет измерения е от решаващо значение за процеса на управление на цените, който има целостта и е лесен за разбиране. Нека да разгледаме как всеки елемент ви стига до тази цел.

Повторемост

До каква степен подобни клиенти, които купуват подобни обеми, получават подобни цени? И когато не го правят, може ли вашата организация наистина - напълно и ясно да обясни разликите? Един процес се счита за надежден, ако води до последователни резултати. Ако предоставите подобни входове (клиентски и сделки), една съгласувана ценова система трябва да генерира подобни резултати (цена). Когато системите за ценообразуване се възприемат като ненадеждни или несправедливи, клиентите са склонни да преговарят по-трудно. Те бързо разбират, че ако повторят исканията си за отстъпка достатъчно често, в крайна сметка ще получат един. Тази система е всякаква увереност, която една организация има в ценообразуването си. Системите за добро ценообразуване осигуряват една и съща цена за подобни клиенти, независимо колко трудно преговарят.

Видимост

Когато продавачите ви представят опции за ценообразуване на клиент, те трябва да могат да стоят зад това, което казват. За да направите това, търговците трябва да разберат как са достигнали цените. Какъв процес беше използван? Какви критерии са били използвани за оценка на опциите за ценообразуване? Защо опциите се предлагат на най-добрите клиенти? Без убедителни отговори на тези въпроси търговските професии ще бъдат поставени върху отбранителните - и трудно смилещите клиенти ще усетят слабост.

Много ценообразуващи организации се притесняват да споделят твърде много информация в тази област. Те се опасяват, че тази информация ще бъде използвана за рационализиране на отстъпките за клиенти, които не ги заслужават. В среди, в които съществуват противоречиви стимули, свързани с цените, висшите ръководни кадри, които имат навика да пречат на ценовия екип, и / или ниските нива на доверие, тези опасения са оправдани.

Едно от най-лошите неща, които даден ценови екип може да направи, е да заеме отбранителна позиция и да направи ценообразуването да изглежда като голяма мистерия. Това само подкопава доверието в ценообразуването. Как мениджърите по ценообразуване балансират проблемите с видимостта и злоупотребите с процеса на ценообразуване? Организациите трябва да започнат с набор от реалистични цели. Фирма, която има история на антагонизъм между продажбите и маркетинга и противоречащи си цели и стимули, няма да може да премине към добре контролиран и видим ценови процес за една нощ. Такива организации трябва да пълзят, преди да ходят и да ходят, преди да бягат.

Предлагаме Ви първо да изберете няколко постижими цели. Примерите включват затваряне на разликата между списъка и реализираните цени с определена сума за определен период от време, въвеждане на ценови нива или премахване на някои ненужни дати като удължени срокове за плащане или прекалено щедри политики за връщане. Това са добри отправна точка, защото те са в съответствие с целта за видимост. За всеки от тях е лесно да си представим бизнес случай за извършване на промяната и прост набор от правила за това как ще се постигне бизнес делото. Тези малки победи се превръщат в взаимни мерки за изграждане на доверие. Те показват как продажбите, маркетинга, финансирането и ценообразуването могат да се съчетаят, за да направят нещо, което всеки отговорен мениджър иска да направи: да направят повече пари. Тъй като тези различни групи научават, че

могат да работят заедно на взаимно приемливи ценови цели, ползите от процеса на ценообразуване стават по-ясни.

Скалируемост

Тъй като процесите на ценообразуване се развиват отвъд бързите победи в изграждането на доверието, приоритетите неизбежно се преместват към мащабируемост. В миналото много усилия за трансформиране на цените са били разрушени на плитчините на мащабируемостта. Системите, управлявани от особено интелигентни мениджъри и / или управлявани чрез прост софтуер като Microsoft Excel, често се провалят, когато се увеличи обхватът на работата. Мениджърите могат да зададат няколко прости въпроса, за да определят дали са готови да мащабират ценообразуването. Основният аргумент, който трябва да бъде направен: Имаме ли набор от ценови политики, които (1) съответстват на бизнес целите и (2) отразяват реалностите на взаимодействието с нашите клиенти? Други важни въпроси, които трябва да зададете по пътя, са следните.

Процес

- Определени ли са основните стъпки на процеса на управление на цените?
- Нашата политика и процес работят в подкрепа на всеки друг?
- Какъв процент от транзакциите са обхванати от процеса?
- Има ли определен процес за идентифициране, одобряване и застаряване на хора от изключенията от ценовата политика?

Хора

- Има ли ясни собственици за всяка стъпка от процеса на ценообразуване?
- Имат ли тези собственици информацията на процеса, от която се нуждаят, за да бъдат успешни?
- Собствениците на процеса притежават необходимите умения?
- Организацията има ли възможност да идентифицира и обучи критични играчи в процеса на ценообразуване?
- Критичните играчи имат ли истинската и непоколебима подкрепа на висшето ръководство?

Технология

- Определили ли са ключовите части от анализа, които трябва да бъдат извършени на всяка стъпка от процеса на ценообразуване?

- Нашите информационни системи предоставят ли данните, необходими за извършване на необходимия анализ?
- Обръщаме ли достатъчно внимание на всички предишни въпроси, за да можем да се възползваме от използването на софтуер за управление на цените?

Едно несъгласие

Един от най-интересните аспекти на един силен ценови процес е прозорецът, който предоставя при ежедневните дейности в бизнеса. С подходящите хора, процеси и технологии фирмите могат да проследят нивото на отделните транзакции, за да разберат въздействието на клиентските, конкурентните и управленските действия, една продажба наведнъж. За да стигнете до това ниво на прозрение, фирмите се нуждаят от добре дефинирани данни и анализи за всяка стъпка от процеса. В допълнение работните потоци и одобренията трябва да бъдат дефинирани и документирани. Когато тези фактори се съчетаят, имате процес, който позволява на мениджърите да измерват резултатите и да определят отговорността за тези резултати.

Стандартизация

След като организациите започват пътя на трансформацията на процеса на ценообразуване, има една проста мярка, която може да разкрие колко е вграден процесът. Всяка организация трябва да определи цели за процента на сделките, които протичат чрез стандартния ценови процес и проценти, които се третират като изключения. Тази една мярка дава значителен поглед върху две ключови области: уместността на процеса и организационното осиновяване.

За да се постигне въздействие, всеки основен бизнес процес трябва да се разглежда като подходящ за настоящите бизнес условия. Ако процесът не се използва в по-голямата част от случаите, които са предназначени за работа, системата е изложена на риск. Ако фирмата разработва и развива нов ценови процес и само 20% от всички сделки се контролират от процеса, какво послание изпраща на полето и на клиентите? Всъщност тя изпраща няколко съобщения и никой от тях не е добър:

- Може да получите по-добра цена, като работите извън процеса.
- Използването на процеса вероятно ще бъде пречка за бързо получаване на полезни отговори на ценообразуването на клиентите.

- Старшият мениджмънт е пламен и / или не е сериозен да прави реални промени в начина, по който се обработва ценообразуването.

Добавете тези съобщения и те казват: "Изчакайте няколко месеца и ще се върнете към обичайното."

Обобщение

Ключът към подобряване на доверието в ценообразуването е да изберете път, който да може да следва вашата организация. Рядко е организацията, която бързо може да направи прехода към основано на стойността ценообразуване. Дори и да са способни, техните клиенти и конкуренти често няма да бъдат много приспособяващи се. Има много пари, които трябва да се правят просто чрез подобряване на дисковете за контрол. Започнете там и се изградите, за да станете по-добри в определянето на цените и определянето на ценовия подход. Пълната еволюция може да отнеме години. Но на всяка стъпка вие изостряте чувството на вашата организация за нейната стойност за клиентите и стимулирате подобренията в резултатите, които ще направят вашата компания по-печеливаща, по-конкурентна и по-уверена.

ЛИТЕРАТУРА

Baljit S. Dall and Andrew S. West, "Building Stronger IT Vendor Relationships." *Innovations in IT Management*, No. 4, Spring 2005.

Lawrence Steinmetz and William T. Brooks. (2005). *How to Sell at Margins Higher Than Your Competitors: Winning Every Sale at Full Price, Rate, or Fee*, Hoboken, NJ: Wiley.

Richard H. Thaler. (1994). *The Winner's Curse*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

Timothy Aepfel, "Seeking to Perfect Prices, CEO Tears Up the Rules," *Wall Street Journal*, March 27, 2007.

Tom Peters and Robert Waterman. In Search of Excellence.- Lessons from America's Best-Run Companies, New York: HarperCollins.

Bill George (2007). True North: Discover Your Authentic Leadership, New York: Jossey-Bass.