

# КАК ЗА ЧЕТЫРЕ ШАГА ПЕРЕСТРОИТЬ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И ОБЕСПЕЧИТЬ ПЛАНИРУЕМУЮ ПРИБЫЛЬ

**Цель:** перестроить ценообразование таким образом, чтобы снижение затрат на производство продукта не сказывалось на его качестве.

**Как действовать:** спроектировать ценность продукта, за которую покупатели готовы платить целевую цену, рассчитать его реальную себестоимость и, сравнив ее с целевой, выявить затраты к сокращению.

**Ключевой совет:** чем выше уровень конкуренции на рынке, тем меньше влияют на ценообразование корпоративные амбиции.



**Павел Лебедев,**  
АССА, директор  
центра «Финансовый  
менеджмент»  
Национальной гильдии  
профессиональных  
консультантов

Вопросы ценообразования обычно лежат в сфере ответственности коммерческого и генерального директоров. Финансовый руководитель лишь просчитывает результат при том или ином решении. Но сейчас цену все больше будет определять давление спроса, и именно финансовый директор может сыграть решающую роль в том, чтобы, имея конкурентоспособные цены, компания не только покрывала затраты на производство и продвижение продукта, но и получала запланированную прибыль.

Когда условия на рынке диктовал производитель, цена продукта формировалась добавлением к себестоимости желаемой прибыли, которая определялась нормативной рентабельностью (затратный подход к ценообразованию). Ценность продукта была второстепенной, так как у потребителя часто не было выбора. Сейчас, при высокой конкуренции, цену продукта определяет воспринимаемая покупателем его ценность (ценностный подход). А прибыль компании зависит от уровня затрат на ее создание. Но оба подхода к ценообразованию имеют проблемные зоны. Избегать их позволяет стратегический подход, состоящий из четырех этапов:

- анализа и проектирования ценности продукта;
- расчета целевой цены;
- формирования реальной себестоимости продукта;
- определения целевой себестоимости и затрат к сокращению.

На примере из своей практики покажу, как их грамотно реализовать.

**ТАБЛИЦА 1.** Анализ ценности образовательной услуги

Компоненты ценности	Баллы	Вес	Баллы с учетом веса	Доля во всей услуге, %
Диплом (престиж учебного заведения)	950	2	1900	18
Актуальные знания	600	2	1200	11
Навыки и компетенции	700	2	1400	13
Общение и связи (одногруппники)	800	2	1600	15
Общение (высококласные преподаватели)	600	2	1200	11
Зарубежный модуль (стажировка)	400	1	400	4
График занятий	500	1	500	5
Месторасположение бизнес-школы	700	1	700	7
Организация кофе-пауз	900	1	900	8
Парковка	800	1	800	8
ИТОГО	×	×	10 600	100

## ЭТАП 1. АНАЛИЗ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЦЕННОСТИ ПРОДУКТА

Сначала оцените, создает ли ваша компания в процессе своей деятельности ценность продукта для потребителя. Для этого ответьте на два вопроса:

- с позиций внешнего клиента стоит ли компании продолжать заниматься этим видом деятельности или осуществлять этот бизнес-процесс?
- приближает ли данный вид деятельности или бизнес-процесс компании к достижению ее целей?

Если ответы положительные – ценность продукта создается. Если хотя бы один из ответов отрицательный, потребитель тратит ресурсы напрасно, вынужденно возмещая зря потребленные компанией ресурсы.

Поскольку рынок и потребительские предпочтения (а значит, и восприятие ценности продукта) меняются быстро, нужно выявить бизнес-процессы, создающие и не создающие такую ценность, чтобы усилить внимание на первых и исключить или сократить вторые. Например, компания выиграет от развития своевременной доставки, поскольку она создает ценность. А исправление брака или внесение изменений в выполненный проект этого не делают, и вряд ли клиент захочет оплачивать их. Полностью исключить такую деятельность сложно, но, выявив их, вы сможете усовершенствовать бизнес-процессы. Некоторые операции компании

### Об авторе

#### Павел Лебедев

Опыт работы в сфере финансов – 19 лет. Прошел путь от главного бухгалтера небольшой компании до директора по корпоративным финансам инвестиционного бутика. Реализовал десятки консультационных проектов в области инвестиционно-финансового менеджмента. В настоящее время активно занимается обучающим консалтингом в направлениях финансового и стратегического управления, а также прикладными исследованиями в этих сферах.

ТАБЛИЦА 2. Анализ создания ценности составляющими элементами услуги

Компоненты ценности	Что создает ценность и в какой степени, %						Итого, %
	преподаватели	репутация школы	инфраструктура	международные связи	мероприятия	материалы, исследования	
Диплом (престиж учебного заведения)	20	50	10	5	5	10	100
Актуальные знания	60	0	0	10	10	20	100
Навыки и компетенции	60	0	0	10	10	20	100
Общение и связи (одногруппники)	0	20	20	10	45	5	100
Общение (высококлас- сные преподаватели)	70	0	10	10	10	0	100
Зарубежный модуль (стажировка)	0	20	10	70	0	0	100
График занятий	0	0	80	0	20	0	100
Месторасположение бизнес-школы	0	0	100	0	0	0	100
Организация кофе-пауз	0	0	100	0	0	0	100
Парковка	0	0	100	0	0	0	100
<b>ИТОГО</b>	×	×	×	×	×	×	×

вынуждены осуществлять в силу предписаний и т.п. Отнесение их к одному либо другому полюсу может привести к принятию неверных решений. Например, подача налоговых отчетов регулятору не создает для клиента ценность, но отказ от них имеет неприятные последствия.

**Внешняя оценка.** Оценить способность бизнес-процессов создавать ценность продукта можно, проведя анализ по шкале от 1 до 10. При этом 10 означает максимальную ценность, 1 – минимальную, а промежуточная оценка в 5 баллов может относиться к видам деятельности, которые необходимы, но не создают ценность для клиента. Этот анализ должен ответить, какие свойства продукта покупает потребитель.

#### ПРИМЕР

В таблице 1 на стр. 47 представлен анализ ценности программы MBA. Были определены компоненты ценности услуги, затем 100 выпускников программы и проходивших обучение в момент исследования определили их значимость для себя по десятибалльной шкале. По ряду пунктов к полученным оценкам был применен коэффициент 2, что отражает взгляд руководства бизнес-школы на общепринятые требования к организации учебного процесса. На основе взвешенных баллов по каждой компоненте определили их доли в общей услуге (как отношение баллов по компоненте к общей сумме баллов, взвешенных с учетом коэффициента).

**Внутренняя оценка.** Далее проводится внутренний анализ продукта, когда он разбивается на элементы, создающие ценность для потребителя, и определяется, в какой степени каждый из них участвует в создании каждой составляющей ценности. Функциональный анализ продукта предполагает его оценку с инженерно-производственной точки зрения.

#### ПРИМЕР

В нашем примере можно выделить компоненты образовательной услуги (что мы продаем):

- преподавательский состав;
- репутация бизнес-школы;
- инфраструктура школы;
- международные связи школы;
- мероприятия (конференции, мастер-классы, тематические встречи и др.);
- учебные материалы, разработки школы.

Результаты функционального анализа представлены в таблице 2.

**Идеальная структура.** Располагая внутренними данными о компонентах услуги и внешними данными о восприятии потребителями ее ценности, мы можем определить структуру «идеальной услуги» с учетом ее текущей оценки рынком. Для этого доля каждой компоненты ценности умножается на участие конкретного элемента услуги в создании этой компоненты.

#### ПРИМЕР

Согласно результатам анализа, представленным в таблице 3 на стр. 50, потребители, покупая услугу, приобретают ее составляющие в следующих соотношениях:

- преподавательский состав – 26 процентов;
- репутация бизнес-школы – 13 процентов;
- инфраструктура школы – 33 процента;
- международные связи школы – 9 процентов;
- мероприятия (конференции, мастер-классы, тематические встречи и др.) – 12 процентов;
- учебные материалы, исследования и разработки школы – 7 процентов.

Полученная структура ценности характеризует продукт, за который потребитель готов платить в настоящее время. Если доля того или иного элемента услуги превышает рассчитанные значения, то в части превышения компания несет затраты, не создающие ценность, и стоит задуматься об изменении бизнес-модели.

Такой анализ должны проводить специалисты, которые знают бизнес-процессы изнутри, понимают клиентскую перспективу и то, как можно усовершенствовать оргпроцессы. Один из критических моментов связан с созданием репрезентативной выборки потребителей для проведения опросов и формулированием вопросов так, чтобы получить валидные ответы. Наилучшим образом с такой работой справится межфункциональная команда, методологические же ее аспекты и модерация могут обеспечиваться в рамках контроллинговой функции.

## ЭТАП 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОЙ ЦЕНЫ

На этом этапе надо найти компромисс между ценовыми ожиданиями компании и рынка. Чем выше уровень конкуренции, тем меньше влияют на ценообразование корпоративные амбиции. Чтобы получить информацию о ценах на аналогичные продукты, важно систематически проводить исследования рынка и постоянно изучать конкурентов и их предложения. Такой мониторинг должен проводиться совместными усилиями сотрудников маркетинговой и финансово-экономической служб.

**Анализ рынка.** В арсенал инструментов рыночных исследований, позволяющих оценивать и мотивы ценовых решений, входят:

- анализ конкуренции в отрасли (как на нее влияют угрозы существующих и потенциальных игроков, сила поставщиков и покупателей в переговорах, угроза аналогов);
- анализ цепочки создания ценности в виде совокупности внутренних процессов компании в рамках разработки, производства, продви-

**ТАБЛИЦА 3.** Проектирование структуры услуги с учетом оценки рынком значимости ее составляющих\*

Компоненты ценности		Что создает ценность и в какой степени, %			
Что значимо для потребителя	Степень значимости	Преподаватели	Вес	Репутация школы	Вес
Диплом (престиж учебного заведения)	18	20	4	50	9
Актуальные знания	11	60	7	0	0
Навыки и компетенции	13	60	8	0	0
Общение и связи (одногруппники)	15	0	0	20	3
Общение (высококласные преподаватели)	11	70	8	0	0
Зарубежный модуль (стажировка)	4	0	0	20	1
График занятий	5	0	0	0	0
Месторасположение бизнес-школы	7	0	0	0	0
Организация кофе-пауз	8	0	0	0	0
Парковка	8	0	0	0	0
ИТОГО	100	×	26	×	13

\* Значение по каждому столбцу «Вес» определяется как произведение значимости каждой компоненты ценности на оценку того, в какой степени эту ценность создает каждый элемент услуги.

жения, доставки продуктов. Выделяют основные и вспомогательные виды деятельности;

- анализ типовых стратегий.

**Конкурентные преимущества.** Чтобы преуспеть, компания должна создавать востребованные продукты и быть конкурентоспособной. Сказанное можно измерить как разность между ценностью (в виде цены, которую заплатил потребитель) и издержками на ее создание. Получить конкурентное преимущество можно двумя способами.

1. Создавая дифференцированные продукты – потребители будут готовы заплатить за отличающееся от других предложение больше.

2. Обеспечивая преимущество по затратам – компания может продавать дешевле, чем конкуренты, меньше рискуя потерять норму прибыли.

Если компании удастся реализовать обе стратегии – создавать дифференцированные продукты с меньшими затратами, чем у конкурентов, она обеспечит себе двойную защиту на рынке. А если не получится реализовать ни одну, компания окажется в положении, когда ее продукты недостаточно дифференцированы для того, чтобы продавать их по той цене, по которой она пытается это делать. Снижение цены повлечет убытки, так как продукты производятся в рамках слишком затратной модели.

Преуспеть в конкурентной борьбе также можно, фокусируясь на лучшем обслуживании группы клиентов, что позволяет обеспечить преимущества как в области дифференциации (например, лучше понимая потребности данной клиентской группы), так и в области затрат (например, за счет специализации).

	Инфраструктура	Вес	Международные связи	Вес	Мероприятия	Вес	Материалы, исследования	Вес
	10	2	5	1	5	1	10	2
	0	0	10	1	10	1	20	2
	0	0	10	1	10	1	20	3
	20	3	10	2	45	7	5	1
	10	1	10	1	10	1	0	0
	10	0	70	3	0	0	0	0
	80	4	0	0	20	1	0	0
	100	7	0	0	0	0	0	0
	100	8	0	0	0	0	0	0
	100	8	0	0	0	0	0	0
	×	33	×	9	×	12	×	7

### ЭТАП 3. РАСЧЕТ РЕАЛЬНОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ

Чтобы принимать обоснованные решения в области ценообразования продуктов, надо понимать их реальную себестоимость. Ее расчет сопряжен с двумя проблемами:

- 1) определением объекта калькулирования;
- 2) отнесением на него не прямых продуктовых расходов, но имеющих иную причинно-следственную взаимосвязь с продуктом.

Решение по первому пункту кажется очевидным, однако на практике нередко оно бывает ошибочным. Приведу два примера.

#### ПРИМЕР

Случай 1. Компания производит безалкогольные напитки и продает их крупным оптом

дистрибьюторам. Объектом калькулирования должна быть единица поставки (контракт, партия, фура или палета), но в самую последнюю очередь (если вообще имеет смысл рассчитывать!) – себестоимость одной бутылки. Однако на практике чаще рассчитывается именно фактическая себестоимость бутылки. Отсюда информационные пробелы при принятии решений в отношении того, чем управляет компания – в действительности контрактами и поставками, а не продажей отдельных единиц продукта.

Случай 2. На входе у дистрибьюторской компании поставки от производителей известных брендов, на выходе – поставки крупным розничным сетям. Как на входе, так и на выходе у нее почти нет возможностей влиять на цены, объем и структуру продаж, факторы ее стратегического успеха находятся в сфере логистики.

**ТАБЛИЦА 4.** Фактическая себестоимость услуги

Элемент	Затраты, руб.	Структура, %
Преподаватели	200 000	38,46
Репутация школы	30 000	5,77
Инфраструктура	80 000	15,38
Международные связи	40 000	7,69
Мероприятия	70 000	13,46
Материалы, исследования	100 000	19,23
<b>ИТОГО</b>	<b>520 000</b>	<b>100</b>

Значит, и «продуктом» компании являются не партии товаров, а логистические услуги. Себестоимость услуг и должна быть объектом калькулирования. Но «наценка» и маржинальная прибыль в качестве основных показателей, характеризующих объекты управления, в таких компаниях встречаются чаще.

Определив продукт, можно сфокусироваться на второй проблеме – отнесении на него части инфраструктурных расходов, возникающих при его создании и продаже. Это можно сделать:

- распределив расходы пропорционально определенной базе;
- проследив расходы от мест возникновения через процессы, ставшие причиной их возникновения, на продукты, производство и продажи которых обеспечиваются данными процессами.

Первый подход просто реализовать. Но любая база распределения является субъективной и слабо отражает причинно-следственные связи между распределяемыми расходами и объектами калькулирования. К тому же очевидна тенденция на уменьшение доли прямых и воз-

**ТАБЛИЦА 5.** Целевая себестоимость услуги (по элементам услуги)

Элемент	Структура, %	Затраты, руб.
Преподаватели	26	104 000
Репутация школы	13	52 000
Инфраструктура	33	132 000
Международные связи	9	36 000
Мероприятия	12	48 000
Материалы, исследования	7	28 000
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>	<b>400 000</b>

растание доли не прямых расходов в структуре накладных расходов. Одна из причин – усложнение линеек продуктов и систем их продаж (в плане широты охвата, глубины каналов сбыта и т.п.). Правильнее такие, по сути, инфраструктурные расходы относить на объекты калькулирования по методу Activity-Based Costing (ABC): стоимость ресурсов трансформируется в стоимость процессов и относится на объекты калькулирования.

Итак, алгоритм расчета реальной себестоимости включает шаги:

- определение объекта калькулирования;
- расчет прямых затрат, исходя из границ объекта калькулирования;
- выявление инфраструктурных затрат;
- определение видов деятельности/процессов, являющихся факторами возникновения этих затрат;
- определение выходов каждого вида деятельности/процесса;
- расчет себестоимости выходов каждого вида деятельности/процесса;
- отнесение на объект калькулирования стоимости выходов вида деятельности/процесса, потребляемого им.

**ТАБЛИЦА 6.** Целевые затраты к сокращению (по элементам услуги)

Элемент	Фактические затраты, руб.	Целевые затраты, руб.	К сокращению, руб.
Преподаватели	200 000	104 000	-96 000
Репутация школы	30 000	52 000	22 000
Инфраструктура	80 000	132 000	52 000
Международные связи	40 000	36 000	-4 000
Мероприятия	70 000	48 000	-22 000
Материалы, исследования	100 000	28 000	-72 000
<b>ИТОГО</b>	<b>520 000</b>	<b>400 000</b>	<b>-120 000</b>

#### ЭТАП 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ И ЗАТРАТ К СОКРАЩЕНИЮ

На этом этапе используем метод таргет-костинга, включающий этапы:

- формирования целевой цены с учетом рынка;
- расчета целевой прибыли;
- выявления целевых затрат (их определению соответствует как целевая себестоимость, так и затраты к сокращению);
- расчета фактических затрат;
- определения целевых затрат к сокращению.

#### ПРИМЕР

На основе исследований установили целевую цену услуги 500 000 рублей на слушателя при наборе в группу 25 человек. Целевая прибыль на слушателя – 100 000 рублей за программу. Целевая себестоимость равна 400 000 рублей (целевая цена – целевая прибыль). Фактическая себестоимость составляла 520 000 рублей. В таблице 4 она представлена в разрезе «конструкторских элементов» услуги. Сопоставив фактическую и целевую себестоимость, нашли целевую величину затрат к сокращению – 120 000 рублей в расчете на слушателя. Урезание затрат не должно привести к снижению ценности обучения для потребителей, отражением которой является цена 500 000 рублей. Структура ценности услуги представлена в таблице 3 на стр. 50. С учетом этой структуры и общей целевой себестоимости определили целевую себестоимость элементов услуги (см. табл. 5), на ее основе рассчитали целевые затраты к сокращению по каждому элементу (см. табл. 6). 

#### [www.fd.ru](http://www.fd.ru)

Подписчики журнала, зарегистрированные на сайте [www.fd.ru](http://www.fd.ru) и активировавшие код доступа, могут скачать таблицу, в которой представлены шесть вариантов соотношения цены, ценности и затрат, схемы цепочки создания ценности, распределения инфраструктурных расходов по методу ABC, многоуровневого прослеживания затрат. Для этого нужно пройти по ссылке «Дополнительный материал», расположенной в анонсе этой статьи.