

06 октября 2021

Мифы про аутсорсинг в ценообразовании: во что верить, а во что — нет?





Дарья Егорова,
Эксперт департамента
аналитических решений ГК
«КОРУС Консалтинг»

Когда речь идет о передаче ряда функций или целого производственного блока другой организации, компанию часто преследуют стереотипы. Принято считать, что лучше действовать своими силами, ведь сторонней команде будет сложно разобраться в бизнес-процессах, а если и получится, то это будет долго и дорого. С другой стороны, «по ту сторону» часто работают профессионалы, которые разбираются в узкоспециализированной области и могут выстроить процессы нужным образом. О другом взгляде на проблему аутсорсинга в области ценообразования рассказывает эксперт департамента аналитических решений ГК «КОРУС Консалтинг» Дарья Егорова.

Страх перед чужаками



Когда дело доходит до обращения к внешним специалистам, недоверие возникает почти каждый раз. Персонал не возлагает надежд на «чужих», даже если привлечение внешней команды обосновано.

Не стоит бояться передачи ряда работ «наружу»: объективно это принесет пользу. Ведь компания, перед которой стоит задача автоматизировать ценообразование, приобретет опыт и методологическую базу для выстраивания эффективного бизнес-процесса или [ИТ-архитектуры](#), позволяющей работать с качественными данными. Именно этому способствуют аутсорсинг, аутстаффинг и консалтинг.

Наиболее распространенной и эффективной для аутсорсинга функцией в ценообразовании является формирование политики новых регулярных цен. Процесс состоит из нескольких этапов: прежде чем начать масштабный проект, запускается пилот. На базе его результатов формируется ценовая архитектура с учетом ограничений и остальных параметров.

Под ограничениями понимается ассортимент, который не подлежит управлению на стороне, а должен остаться в зоне ответственности компании. Это могут быть определенные ценовые корзины или бренды, где есть фиксированная цена/наценка.

В качестве автоматизации такого процесса служит платформа ценообразования — программный продукт, обеспечивающий управление ценами и их контроль. И есть разные форматы организации работы внешних специалистов.

Разберемся с понятиями

Аутсорсинг — это привлечение сторонней организации для выполнения ряда функций или услуг на основании договора. Как правило, он заключается на длительный период и обязывает подрядчика нести ответственность за некачественное выполнение своего участка работ.

Его основное преимущество — сокращение расходов компании на ведение переданной опции. Компания-аутсорсер заинтересована в продлении договора оказания услуг, поэтому работает на результат.

Аутсорсинг персонала наиболее распространен в финансовых отделах. Передачей внешним подрядчикам бухгалтерии или логистики уже никого не удивишь. Что же касается ценообразования, здесь практика аутсорсинга не столь популярна. Тем не менее, она есть.

Это могут быть консультации по изменению ценовой архитектуры компании, сегментации магазинов для дальнейшего отнесения к ценовому кластеру, применения для него особых принципов ценообразования и многое другое.

В отличие от аутсорсинга, консалтинг имеет эпизодический характер, где договором определяются сроки начала и окончания работ. На аутсорсинг же передается отдельное направление бизнеса или функциональности на длительный период.

В случае аутстаффинга нанимается сотрудник из сторонней организации, который занимается выделенной под него областью и получает зарплату на регулярной основе до конца действия договора. Например, когда ценообразованием в торговой сети занимается коммерческий отдел — категорийные менеджеры, — то их можно разгрузить, передав ряд вопросов

профильному специалисту.

Зачем отдавать своё

Масштабная аналитика, связанная с влиянием ценообразования на валовый доход компании, дальнейшая перестройка архитектуры, обоснование значимости и необходимости подобных изменений занимает длительное время. Зачастую внутреннему специалисту просто некогда заниматься таким крупным блоком работ. Или же эта задача настолько вялотекущая, что возвращаются к ней только с появлением свободного времени.

В такой ситуации наилучшим решением будет обратиться к сторонней организации и распределить ответственность между основным производственным сектором и специалистами на аутсорсинге. Аутстаффинг — решение, если специалист компании не имеет за плечами большого опыта или не готов брать на себя большой объем работы.

Рассмотрим на примере. Допустим, сеть магазинов парфюмерии и косметики хочет увеличить доход с люксовой продукции, а за счет сектора масс-маркета повысить продажи товара в штуках.

Можно задать подходящие стратегии в системе ценообразования (под системой ЦО понимаем продукт, который обеспечивает регулярное изменение цен исходя из заданных условий и параметров) или же выработать новые правила и анализировать их эффект. Но и этого будет мало. Здесь необходима полноценная аналитическая работа, включающая анализ:

- Объединения магазинов по общему признаку (это может быть расположение, наличие конкурента-лидера, единый формат и пр.);
- Ценовых корзин и их влияние на продажи в магазине, кросс-эластичность, определение их политики ценовой архитектуры;
- Зависимости покупателей от промо-продаж;
- Основных финансовых показателей и влияние ценообразования на них.

При помощи такого полноценного объема работ торговая сеть сможет повышать прибыль и выручку, регулируя стоимость товаров и соблюдая выстроенную ценовую политику. Специалисты и менеджеры по ЦО будут понимать логику и алгоритм работы системы, и только утверждать цены в ней.

Дополнительные возможности в виде программ бизнес-аналитики или даже выстроенной отчетности Excel «по старинке» позволят выявить аномально низкие и высокие цены на товары в сравнении с рынком.

В подобных случаях недостаточно реагировать на цены конкурентов, важно сделать процесс максимально выгодным и сопровождающимся минимальными трудозатратами. Для этого нужно экспериментировать, внедряя дифференцированное ценообразование и меняя правила.

Это позволит быстрее прийти к росту бизнес-показателей. С помощью специалиста в сфере оптимизации ЦО и программного продукта этот процесс проходит быстрее.

Взвешиваем «за» и «против»

В передаче функции ценообразования сторонним лицам можно выделить преимущества и недостатки. Основными плюсами будут:

- Свежий взгляд на сложившуюся в сети ценовую архитектуру. Как следствие, пересмотр и перестройка устаревших процессов.
- Валидация действующих правил ЦО (т.е. поиск позиций, продающихся с пониженной и повышенной наценкой внутри категории).
- Целевое выстраивание иерархии товаров. Иными словами, корректная трансформация справочника номенклатур и ведение его на регулярной основе, отметка дополнительных характеристик.
- Передача операционных задач и фокус на других ключевых процессах компании.
- Стоимость. В перспективе оплата стороннего персонала обходится дешевле, чем иметь сотрудника в штатном расписании предприятия.

Однако есть и ряд недостатков такого подхода:

- Теряется управляемость ценами, не допускается большое количество корректировок.
- Увеличивается время на согласование, так как большой объем правил и ограничений требует более детального внимания на первоначальном этапе. В дальнейшем это время сокращается из-за ясности логики применения тех или иных правил.
- Необходимость пересмотра справочника товаров, актуализации и корректности информации для чистоты анализа. Работа с историческими данными и добавление новых по выстроенному алгоритму потребует дополнительного выделения времени со стороны ИТ-специалистов.

Безусловно, аутсорсинг подойдет не всем розничным сетям. Для небольших компаний или ритейлеров со специализацией на узком ассортименте развитие собственных сотрудников выгоднее, чем обращение к внешним.

Средний бизнес может получить максимальный эффект от передачи задач блока ценообразования на сторону, потому что при помощи высококвалифицированных специалистов будут корректно выстроены процессы. Обогащение компании знаниями и автоматизация текущих задач увеличит доходность и скорость реагирования на изменения рынка.

Что касается сетей с широкой линейкой товаров и крупных ритейлеров, то заключение договора ценообразования на аутсорсинге окупается менее чем за 2 года (средний показатель окупаемости, период зависит от масштабов бизнеса и объема работ). Это потребует большой и длительной проработки, так как компания уже имеет свои процессы, которые выстраивались годами, но выгоды превышают затрачиваемые ресурсы.

Внедрение оптимизации ценообразования по заранее установленным правилам и целям бизнеса исключает необходимость детального анализа цен для товаров по регулярным продажам. Обслуживание клиентов методологически также положительно сказывается на бизнесе, так как появляется структурированная ценовая архитектура.

Надо отметить устойчивую тенденцию торговых сетей к автоматизации и привлечению дополнительных ресурсов для совершенствования процессов. Это не только позволяет оптимизировать работу операционного персонала, но и растить бизнес-показатели сети.

Источник: Rusbase

