

Tomasz Zagdan

Grzegorz Frątczak: [00:00:00] Cześć Witajcie w specjalnym odcinku podcastu Dziś dla Was mam specjalne nagranie Nagranie prelekcji z naszej konferencji Fundamenta-commerce B2B, która odbyła się w czerwcu tego roku, gdzie wystąpiło siedmiu topowych ekspertów B2B, którzy poruszyli tematy technologii procesów, strategii bez marketingowych trików A dzisiejsze nagranie to jak zbudować wielokanałową politykę cenową w e-commerce B2B.

Więc jeśli kiedykolwiek zastanawiałeś się jak skutecznie zarządzać cenami w różnych kanałach sprzedaży, jak ustalać ceny które nie tylko przyciągną klientów ale także zwiększą zyski Twojego biznesu to ten odcinek jest właśnie dla Ciebie. A naszym prelegentem jest Tomasz Zagdan. Konsultant do spraw sprzedaży i pricingu, założyciel Pricing Academy, firmy która pomaga biznesom B2B i e-commerce zwiększać zyski poprzez [00:01:00] mądrze ustalone ceny.

Ma na swoim koncie doświadczenie w pracy z takimi firmami jak Canon, Deloitte i wiele innymi, czyli takimi dużymi, ale też średnimi i małymi. Dodatkowo jest wykładowcą w Instytucie Rozwoju Sprzedaży i Marketingu u Szymona Negacza, gdzie dzieli się swoją wiedzą na temat właśnie pricingu i sprzedaży. A w trakcie prelekcji Tomasz umówi jak rozpoznać czy masz problem z polityką cenową w e-commerce B2B, jakie są najczęstsze przyczyny problemu z ustaleniem cen, jak zbudować skuteczną wielokanałową politykę cenową, która pozwala na optymalizację cen Zysków i jest zgodna z wymaganiami rynku.

Więc jeśli chcesz się tego dowiedzieć, jak zarządzać tymi cenami w sposób strategiczny i zyskowy no to zapraszam do wysłuchania tego odcinka. A jeśli interesuje Cię kolejna konferencja Fundamenta-commerce B2B, bo ona już niedługo [00:02:00] to zapisz się na stronie [convertits.pl slash konferencja B2B](https://convertits.pl/konferencja-b2b), gdzieś tu będzie link, więc można kliknąć By dostać zaproszenie i być powiadomionym.

A z drugiej strony jeśli chciałbyś dostawać powiadomienia o kolejnych odcinkach tej konferencji, ale i też o e-commerce, B2B i B2C, to zapraszam do subskrypcji tego kanału. To zajmie Ci tylko chwilkę a będziesz trawił powiadomienia. A teraz już zapraszam na rozmowę z Tomaszem Zagdanem.

Tomasz Zagdan: Zgodnie z obietnicą opowiem Wam jak zbudować wielokanałową politykę cenową w e-commerce B2B, choć mogę powiedzieć że

niezależnie od tego czy to jest e-commerce czy nie, a mamy firmę B2B wielokanałową, te problemy mogą być podobne. Takie, że opowiadam o tym, jak [00:03:00] najpierw przez 30 minut porozmawiamy sobie o tym.

Opowiem Wam, podzielę się moim doświadczeniem a na koniec będę odpowiadał na Wasze pytania więc już znacie pewnie podejście, więc prosba o to, żeby zadawać pytania Pytania na bieżąco ja się w ostatniej części do nich odniosę. W zasadzie zostałem już przedstawiony więc tutaj nic nowego nie dopowiem. Może taka jedna w zasadzie rzecz, która warto powiedzieć, że jako Pricing Academy to nie jestem tylko ja, tylko to jest cały zespół który zajmuje się Ustalaniem cen właśnie dla firm B2B oraz e-commerce i to jest nasza specjalizacja czyli w zasadzie pracujemy tylko z biznesami B2B i e-commerce i mamy takie doświadczenie które powiedziałbym jest o tyle unikatowe, że Łączy pracę po stronie biznesu B2B, to znaczy osoby, które pracowały w naszych zespołach miały okazję pracować jako pricing managerowie, to są takie wyspecjalizowana funkcja która niczym [00:04:00] innym się nie zajmuje, tylko tematem polityki cenowej w takich firmach jak Philips, Allegro, chociażby Modivo i kilku innych i jako konsultanci na co dzień właśnie pracujemy dla firm B2B oraz e-commerce Są takie nasze wybrane przykłady.

Więc mówiąc dzisiaj o wielokanałowej polityce cenowej, to mam w pamięci to, że nasz zespół miał okazję rozwiązywać to zarówno w takich firmach mniejszych lokalnych jak i w skali która była bardzo, bardzo złożona i wielokanałowa. Można sobie wyobrazić taką globalną firmę jak Philips która działa na kilkudziesięciu rynkach w bardzo wielu kanałach sprzedaży mając bardzo wiele produktów I tam ten problem wielokanałowej polityki jest tak złożony jak Tylko może być i nasze doświadczenie m.in.

opiera się z pracy dla takich firm. więc właśnie, agenda na dziś, w kilku punktach to znaczy chcę Wam powiedzieć jak rozpoznać czy masz problem, bo polityka kanałowa to jest jakieś narzędzie które ma pomóc w rozwiązaniu problemu [00:05:00] więc najpierw trzeba stwierdzić czy ja mam problem, Jak to sprawdzić, czy mam problem?

Po drugie jak już będę wiedział, czy będziesz miał wiedzę na temat tego, czy ten problem dotyczy mnie, to jakie są najczęstsze przyczyny tego problemu? Skąd on się bierze? Bo jak znamy przyczynę, to łatwiej znaleźć rozwiązanie. i oczywiście tutaj uchylam rąbka tajemnicy, ale to chyba nie jest zaskakujące że tym rozwiązaniem jest właśnie wielokanałowa polityka cenowa.

I na tym etapie wyjaśnię dokładnie na czym to polega w praktyce. Ale najpierw trzeba zacząć od problemu, bo on jest tutaj najważniejszy. I teraz tak. No

właśnie, jak rozpoznać czy mam problem? Generalna zasada jest taka, że im więcej kanałów sprzedaży ma twój biznes, ty masz większy problem z wielokanałową polityką cenową.

Oczywiście słowo problem jest tu w pewnym cudzysłowie ale rzeczywistość nasza w pracy w ostatnich latach chyba z kilkudziesięcioma firmami pokazuje że tak po prostu jest. I czym jest kanał sprzedaży? Kanon sprzedaży to może być np. e-commerce B2B, czyli sprzedajemy do [00:06:00] producentów którzy kupują na własny użytek to mogą być np.

fabryki, ale to też jest e-commerce B2B, czyli dystrybutorzy którym sprzedajemy a oni odsprzedają dalej, np. na Allegro, możemy mieć własny sklep e-commerce na Polskę ale możemy mieć też własny sklep-commerce na rynki zagraniczne Możemy robić eksport na rynki zagraniczne, a na tych rynkach są dystrybutorzy, którzy sprzedają dalej, albo możemy też sprzedawać na platformach marketplace.

I zdarzało nam się pracować z firmami, które wszystkie te kanały miały razem, no i to powoduje powstanie złożonego ekosystemu wielokanałowego. Ale wiadomość ważna jest taka, że nawet jeżeli masz dwa kanały sprzedaży, to znaczy twój biznes nie musi sprzedawać przez wszystkie, które tutaj widzimy, tylko sprzedajesz de facto przez dwa kanały, czyli na przykład tylko do e-commerce, B2B, Do producentów i dystrybutorów albo masz własny sklep B2C i dodatkowo sprzedajesz do dystrybucji, to już powinieneś myśleć czy powinieneś myśleć o wielokanałowej polityce cenowej.

Druga taka istotna wiadomość jest taka, że im [00:07:00] więcej masz kanałów i klientów B2B, którzy odsprzedają twój produkt dalej, tym będziesz miał większą presję cenową i niższe marże. Dlaczego to takie ważne? Obserwujemy że wiele biznesów e-commerce'owych, które rozwijały się na przestrzeni lat, rozwijały się w taki sposób, że pozyskiwały coraz więcej klientów i ta liczba klientów naturalnie budowała im skalę.

Problem jest taki, że jeżeli mamy wielu klientów którym sprzedajemy, a oni odsprzedają nasz produkt dalej i to jest super ważne, no to siłą rzeczy nasz produkt będzie dostępny w dużo większej liczbie sklepów na rynku. I im większej liczbie sklepów na rynku nasz produkt jest dostępny, Tym ta konkurencja będzie wyższa.

Czyli może się wydawać że rozwiązanie jednego problemu polegającego na tym, że rośniemy bo mamy dużo klientów generuje nam drugi problem polegający na tym, że duża liczba klientów zwiększa presję cenową. I tak w

rzeczywistości jest. Potem Wam odpowiem jakie są możliwe rozwiązania tego [00:08:00] problemu ale faktem jest, że im więcej macie klientów którzy...

Kupują wasz produkt w celu odsprzedaży, tym presja cenowa u was będzie większa i w związku z tym walka na ceny będzie również większa. Więc to trzeba zapamiętać. I jakby konsekwencją tego problemu bardzo często będzie to, że jeżeli sprzedajemy nasz produkt do wielu Klientów którzy handlują nim dalej no to jest on dostępny również bardzo często u wielu dostawców na Allegro.

Bardzo łatwo można sobie sprawdzić czy mam problem z wielokanałową strategią cenową chociażby poprzez to, że wejdę sobie na Allegro i zobaczę Jak wielu sklepikarzy czy handlarzy sprzedaje mój produkt. No tutaj zrobiliśmy takie szybkie ćwiczenie, wpisaliśmy kilka takich dosyć powszechnych produktów konsumenckich i zobaczcie, szampon Garnier Fructis jest dostępny ma 1800 ofert, Jabra słuchawki 700, oczywiście nie zawsze są to sprzedawcy, to jest czasami kilka rodzajów ofert no ale spokojnie możemy założyć, że [00:09:00] każdy z tych produktów ma kilkuset sprzedawców, no to jest czerwone oceny i zażnianie się na ceny.

A jest to właśnie m.in. problem zbyt szerokiej dystrybucji, o której też powiem i na którą Wam zwrócę uwagę, bo to też jest jedno ze źródeł problemu. Czyli bardzo szeroka dystrybucja, a bardzo szeroka dystrybucja polega na tym, że do zbyt wielu klientów chcemy dotrzeć bezpośrednio i to jest ważne, bo To nie zawsze oznacza to, że musimy mieć mniej klientów jako tako ale nie wszystkich warto obsługiwać bezpośrednio.

Kolejny element, który może zwiastować, że mamy problem, to jest brak jasnej polityki cenowo-rabatowej. Jak sprawdzić czy moja firma ma problem z polityką cenowo-rabatową? Możesz przeprowadzić taką bardzo prostą analizę i ona to jest w zasadzie powiedziałbym najważniejsza taka analiza cenowa, którą warto w zasadzie przeprowadzić w każdej firmie a na momencie sprawdzić sobie i to jest taki prosty wykres kropkowy, który w każdym Excelu czy w każdym Google Sheets da się zrobić i bierzemy dwie rzeczy Z jednej strony bierzemy na przykład [00:10:00] produkt albo klienta zależy jak chcemy na to spojrzeć na tym wykresie pokazujemy akurat klienta i patrzymy jaki duży ma wolumen zakupu od nas, czyli ile sztuk produktów kupił albo jaki obrót dla nas wygenerował i to jest jakby jedna rzecz i to jest na tej osi pionowej, na tej osi poziomej gdzie mamy marżę drugiego pokrycia czyli już uwzględniającą jakieś inne koszty niż tylko marżę brutto Bo zdecydowanie daje to lepszy obraz.

Patrzemy sobie właśnie na to, jaka jest marżowość pojedynczego klienta. Czyli z jednej strony porównujemy marżowość pojedynczego klienta z drugiej strony porównujemy obrót zakupowy od nas lub liczbę sztuk, którą od nas kupił, a jedna kropka oznacza jednego klienta. No i cóż nam ta analiza da? Co się z niej dowiemy?

A no dowiemy się z niej i praktycznie w każdej firmie którą widzieliśmy taki problem wychodzi. W każdej firmie B2B oczywiście, że mamy małych klientów którzy od nas w sumie nie za wiele kupują, Ale jednocześnie kupują po niskich cenach i bardzo często to są ci klienci, którzy potem [00:11:00] psują rynek Nie zawsze to są oni, ale bardzo często to jest znaczne źródło psucia rynku i co więcej to są klienci, którzy wartość dla naszego biznesu wynoszą niewielką ale bardzo często kupują od nas po niskich cenach Dlatego, że nie mamy systemu ustalania cen.

To znaczy nie mamy jasnej polityki ustalania cen dla takich klientów tylko dealujemy z każdym klientem osobno. To znaczy z każdym klientem trochę inaczej negocjujemy, albo jeżeli któryś klient potrafi trochę lepiej negocjować, dostaje niższą cenę. Natomiast problem się sprowadza do tego że nie mamy jasnego systemu ustalania cen, do czego jeszcze dojdę.

No i co taki system prowadzi? System, w którym mamy bardzo często wielu klientów B2B, którzy odsprzedają nasz produkt dalej i czasami w połączeniu z tym, że nie mamy dobrej polityki cenowej W wielu przypadkach widzę, że wystarczy jeden z tych problemów aby już mieć kłopot na rynku. Po czym poznać czy masz problem z wielokanałową polityką cenową?

A [00:12:00] mianowicie skonkludowałem tym, że jeżeli nie mamy tego dobrze poukładanego to generuje to szereg problemów Jedni klienci psują rynek drugi oskarżają o to ciebie Ci klienci są niezadowoleni masz z nimi gorsze relacje nie jesteś w stanie rozwijać biznesu bo są problemy które się ciągną, a najważniejsze chyba na koniec zostawiasz dużo pieniędzy na stole, bo masz, sprzedajesz na dużo niższych marżach niż jest to konieczne, bo ktoś inny na tym zarabia.

I teraz, jakie są najczęstsze przyczyny czy źródła tego problemu żeby zejść o poziom głębiej i spróbować, żeby zrozumieć dlaczego tak jest, bo to jest konieczne żeby ten problem rozwiązać. Pierwsza jest taka, że jest to zbyt szeroka dystrybucja bezpośrednia. Pewnie każdy z Was, kto sprzedaje nie ma klientów którzy sprzedają na Allegro, widział to wiele razy Jest cała masa mikro firm, czyli dropshipperów którzy mają niskie koszty działalności, ale

jednocześnie są to małe firmy i często niezaawansowane, które nie [00:13:00] potrafią na przykład dobrze policzyć kosztów działalności.

Pracując z firmami B2B wielokrotnie widziałem, że nawet takiej średniej wielkości firmy nie liczą dobrze kosztów na Allegro i wydaje mi się, że Na dziesięcioprocentowej czy piętnastoprocentowej marży można dobrze zarobić. Otóż nie. Ponieważ takich firm jest bardzo dużo, one niczym się nie wyróżniają, no to na koniec jedyne co im pozostaje to konkurować ceną.

Więc mamy ogromną ilość firm, które niczym się nie różnią i konkurują swoją ceną, a ponieważ jest ich bardzo dużo, to po Presja cenowa tego produktu bardzo rośnie więc zbyt szeroka dystrybucja może być jednym i bardzo często jest jednym z głównych źródeł problemu właśnie związanych z naszą polityką kanałową.

Rzeczą na którą bardzo należy zwrócić uwagę, no to jest to, że źródłem problemu może być też to, że każdy kanał sam decyduje o cenach ma własne cele i powoduje presję cenową dla reszty firmy Bardzo częstym problemem jest to na [00:14:00] przykład, że mamy kanał marketplace, który sam ustala ceny. Słyszałem takie sytuacje, że kanał marketplace ma na przykład target wzrostowy na dany rok, ma urosnąć o 30%, no to szybko e-commerce manager dochodzi Wniosku no dobra to trochę obniżymy ceny naszych top sellerów na Allegro aby napędzić sprzedaż ale tym samym okazuje się, że robi w ten sposób problem swojemu koledze który odpowiada za dystrybucję B2B, no bo mówi tak, no mój trzeci największy dystrybutor chce obniżki cen, bo na Allegro Inni mają za niskie ceny i on nie zarabia.

Czyli rozwiązanie problemu jednej osoby w kanale marketplace jest źródłem problemu dla innej osoby w dystrybucji. To jest case, który widzieliśmy w zeszłym kwartale na przykład. Więc to, że każdy kanał sam ustala ceny jest po prostu źródłem problemu i tego, że idziemy w różnych kierunkach jako firma Trzecia rzecz, brakuje bardzo ważnego procesu wewnątrz firmy, a mianowicie ceny minimalnej lub procesu akceptacji obniżek cen.

To znaczy, gdy [00:15:00] jest negocjacja z jakimś klientem szczególnie jakimś większym i przychodzi i mówi, że chce niższą cenę to nie ma jasnych zasad na bazie których. W których my decydujemy o tym, czy tę cenę obniżyć, czy nie. Kończy się to najczęściej tym, że mamy taką negocjację jak na targu i ktoś chce wyższą cenę ktoś inny chce niższą cenę i próbują się spotkać po środku.

tak wygląda w zasadzie każda negocjacja. Raz się spotkają na poziomie minus 5, raz na minus 7, raz na minus 10. Dlaczego? Bo nie ma za tym jakiejś jasnej

logiki. Druga rzecz, bardzo ważna, nie ma... Progu minimum dla każdego kanału sprzedaży i to jest super ważna rzecz, to znaczy nie ma progu minimum, poniżej którego nie wolno sprzedawać w danym kanale sprzedaży i uwagi nie mówię o cenach po których na rynku nie wolno sprzedawać no bo my oczywiście tymi cenami nie sterujemy, tylko mówimy o cenach po których my sprzedajemy do naszych klientów a na to mamy jak najbardziej w Wpływ klientów B2B w szczególności i tutaj powinniśmy mieć [00:16:00] dla każdego kanału taką cenę minimalną poniżej której nie wolno zejść, a po drugie bardzo jasną taką drabinkę eskalacji, która nam określa kto decyduje i na jakich zasadach że możemy zejść o jeden poziom.

Ja już to widziałem wiele razy w firmach że sam fakt, Wprowadzenia takiego procesu gdzie na przykład handlowiec który chce niższą cenę dla swojego klienta, musi poprosić o to swojego przełożonego albo czasami właściciela firmy powoduje że się dwa razy zastanowi, zanim pójdzie poprosić o taki wniosek.

Bo to wymaga od niego wysiłku, to wymaga od niego tłumaczenia, szef zada kilka trudnych pytań i nagle się okazuje że w sumie ta obniżka nie ma żadnego uzasadnienia. Ale jak nie muszę pytać to zawsze niższą cenę łatwiej dać. Więc w bardzo wielu firmach takiego procesu nie ma, ani ustalania cen minimalnych per kanał sprzedaży, ani procesu akceptacji gdy obniżamy ceny za bardzo i to powoduje za niskie ceny.

Grzegorz Frątczak: A teraz przerwa na reklamę. Masz sklep internetowy na PrestaShop a Twoi programiści nie dają rady? Chcesz żeby błędy były [00:17:00] naprawiane szybko i skutecznie, a zadania realizowane na czas? To wezwij Convertis, czyli nas. Jesteśmy ponad 25-osobowym zespołem, największym w Polsce. Poznaj nasze moce i wejdź na convertis.pl.

Dajemy gwarancję satysfakcji albo zwrot pieniędzy.

Tomasz Zagdan: Kolejnym elementem jest to, że nawet jeżeli mamy ceny minimalne to nie mamy zasad dochodzenia do tej ceny To znaczy możemy dać cenę minus 5%, możemy dać minus 7%, minus 8%, bo ona nadal się mieści w naszych widelkach, ale nie ma zasad, które mówią ok, dlaczego miałbym, jak mogę obronić cenę dla mojej Dla mojej firmy.

To znaczy jak mogę sprzedać po trochę wyższej cenie żeby wygenerować wyższą marżę i żeby nie powodować problemu zaniżania się tych cen na rynku. I bardzo częstym problemem jest to, że brakuje zasad rabatowania, które określają nam na jakich zasadach ja udzielam tego rabatu. I znowu w bardzo

wielu przypadkach jest to robione w sposób [00:18:00] całkowicie partyzancki I w związku z tym efekt jest taki, że u każdego klienta cena jest całkowicie inna.

No i tak, skoro mamy rozumienie co jest jakby źródłem, co jest przyczyną tego problemu wielokanałowości mamy rozumienie gdzie są te dokładne źródła czyli powody które sprawiają, że ten problem urasta do takiej dużej rangi, no to jest zawsze pytanie o rozwiązanie oczywiście, czyli jak teraz sobie poradzić z takim problemem I oczywiście rozwiązaniem takiego problemu jest, Wielokanałowa polityka cenowa, którą należy stworzyć zarówno w firmie B2B, jak i w firmie e-commerce B2B, bo w jednym i drugim przypadku ona ma sens.

Taka dobra wielokanałowa polityka cenowa w firmie B2B składa się z takich pięciu fundamentów. Po pierwsze jest to poukładanie decyzyjności o cenach w organizacji Zaraz powiem co dokładnie mam na myśli. Po drugie określenie polityki cenowej dla każdego kanału, to znaczy [00:19:00] ceny marże w przedziale od do. Po trzecie jest to ustalenie cen minimalnych i jasnej drabinki tego procesu akceptacji obniżek dla każdego kanału i bardzo ważne trzymanie się tego procesu.

Czwarta rzecz, jasne zasady udzielania rabatów, które są warunkowe i też zaraz wam powiem co to znaczy te warunkowe rabaty. No i piąta rzecz, która jednak często jest zapominana w tym wszystkim, czyli selektywna dystrybucja, nie sprzedajemy bezpośrednio każdemu i też powiem jak można na to spojrzeć Więc pierwsza rzecz jest taka, że trzeba koniecznie wprowadzić jasną odpowiedzialność za decyzję Które mogą doprowadzić do konfliktów między kanałami.

Te decyzje to są na przykład sytuacje kiedy decydujemy o celach per kanał sprzedaży, celach sprzedażowych, marżowych, decydujemy o akceptacji w wyjątkach cen, czyli niby powinniśmy sprzedawać po cenie wyższej ale ktoś tylko jakiemuś klientowi w drodze wyjątku Udzielić ceny niższej albo po prostu obniżyć ceny na jakiś produkt.

Zgadza się na otwieranie nowych dystrybutorów nowych klientów i nowych kanałów [00:20:00] sprzedaży. Czyli wszystkie takie sytuacje kiedy mogą się pojawić nowe, nieprzewidziane ceny. I dobrą praktyką jest to, żeby była jedna osoba w organizacji która odpowiada za te wszystkie decyzje i może je spinać. I teraz, żeby podać zły przykład, jak tego nie robić, mamy właściciela w firmie, który ma pod sobą na przykład kierowników kilku kanałów sprzedaży.

Jeden człowiek odpowiada za marketplacy, drugi człowiek odpowiada za własny sklep internetowy, a trzeci odpowiada za dystrybutorów. Każdy po

swojemu ustala ceny, każdy po swojemu ustala promocję i zasady. I bardzo prawdopodobne że w takiej sytuacji dojdzie do bardzo wielu konfliktów bo właściciel firmy jeżeli nie będzie bardzo mocno operacyjnie zaangażowany w te procesy nie będzie rzeczywiście rozwiązywał tych konfliktów decydował o tych wyjątkach Razem z zespołem ustalał wszystkich celów, bardzo łatwo może doprowadzić do tego, że to się rozjedzie więc dobrym rozwiązaniem by było to, żeby mieć albo jednego szefa działu handlowego który odpowiada za te cele i na przykład akceptuje wyjątki w cenach, akceptuje ceny dla nowych produktów dla wszystkich kanałów sprzedaży [00:21:00] tak żeby za każdym razem patrząc na decyzję widzieć nie tylko implikacje dla jednego kanału, ale Dla wszystkich, jeżeli nie jesteśmy za małą firmą żeby mieć do tego stanowisko dyrektorskie, no to niestety osoba na stanowisku zarządu właściciela współwłaściciela musi takie decyzje koordynować i musi sobie zrobić listę wszystkich decyzji którymi możemy doprowadzić do tego, że ceny się będą rozjeżdżać pomiędzy kanałami sprzedaży.

I to jest bardzo ważna rzecz, bo bardzo często jest tak, że brak tej decyzyjności, niejasna decyzyjność to, że zbyt wiele osób może o tym wszystkim decydować do takiego sytuacji doprowadza. I ważne jest to, żeby osoba która odpowiada Za to nie była taką osobą która odpowiada na papierze bo w teorii wiadomo że właściciel za wszystko odpowiada.

To musi być osoba która jest blisko decyzji, to znaczy realnie uczestniczy w tych decyzjach, no bo jeżeli nie uczestniczy w tych decyzjach to sam fakt odpowiadania nie rozwiąże tego problemu więc musi być ktoś kto realnie na te decyzje wpływa. [00:22:00] Druga rzecz, trzeba określić politykę cenową dla każdego kanału i teraz tak jak mamy tutaj przykład takiej firmy i to też jest case naszego jednego z klientów gdzie było sześć kanałów, czyli sprzedaż do konsumenta dystrybutor krajowy, były takie sprzedaże do agencji Różnego rodzaju marketingowych, na przykład czy organizatorów eventów sklep dyskontowy, sprzedaż jakoś mało nakładowa i dystrybutorzy zagraniczni.

Pierwsza rzecz, jedną z rzeczy, którą trzeba absolutnie koniecznie zrobić, to dla każdego kanału ustalić takie widełki rabatowe i cenowe. To znaczy powiedzenie sobie bardzo jasno że Tym kanale poruszamy się na takim a takim poziomie rabatu i na takim i takich marżach operujemy i na każdy kanał są wyznaczone marże minimum, których nie wolno przekraczać.

To znaczy choćby nie wiem co, marże i ceny w danym kanale nie mogą być niższe niż, a my o tym decydujemy bo to my sprzedajemy do tych kanałów. Tutaj ważna rzecz mówimy o cenach sprzedaży do tych kanałów. [00:23:00] Bo ustawiając odpowiedni poziom minimum cen dla danego kanału możemy

zadbać o to, że te ceny również nie będą za niskie w dalszej odsprzedaży na rynku.

Nie wyeliminujemy tego w 100%, ale w dużej mierze możemy to w ten sposób skontrolować. Czyli ustalamy oczekiwane marże i oczekiwany przedział cen i ceny minimalne dla każdego kanału sprzedaży. To jest bardzo ważna rzecz. Druga, oczywiście to już powiedziałem, oprócz tego, że mamy ustalone ceny minimalne per każdy kanał sprzedaży, to musimy mieć ustalony proces akceptacji wyjątków bo może być tak, że w każdym kanale mamy cennik, ale mamy jakoś pole do negocjacji również cen, więc jeżeli mamy oprócz cennika jakieś pole do negocjacji i klient może przyjść do nas i poprosić o niższą cenę a my możemy się na nią zgodzić, musi być jasny proces takiej akceptacji tych niższych cen, to znaczy Handlowiec może podjąć na przykład decyzję tylko do określonego poziomu na przykład obniżki do 5%, ale jeżeli chce mieć obniżkę większą niż 5%, musi złożyć wniosek do swojego przełożonego, który musi na to spojrzeć i to [00:24:00] zaakceptować i tak dalej.

Sam fakt wprowadzenia takiej drabinki z naszego doświadczenia pokazuje że ludzie mniej proszą o obniżki cen, to znaczy handlowcy mniej proszą o obniżki cen, no bo nie chcą chodzić ciągle do swojego szefa, I go o to prosić, więc to jest taki drugi element, który warto wprowadzić, właśnie taką drabinkę cen i bardzo ważna rzecz, trzeba ją stosować w praktyce, bo wiele razy spotkaliśmy się z takimi sytuacjami że drabinka była, ale nie była stosowana w praktyce, bo zawsze znalazł się jakiś klient wyjątkowy, dla którego koniecznie trzeba było dać inną cenę ale realnie nie było na to żadnego sensownego uzasadnienia. Kolejna rzecz trzeba wprowadzić warunkowe zasady udzielania rabatów i to jest rzecz, która bardzo mocno się sprawdza w innych firmach.

Dla tych z Was, którzy będą tym tematem zainteresowani w czwartek prowadzimy Copricing Academy specjalny webinar na ten temat właśnie o budowaniu takich systemów rabatowych, ale w dużym uproszczeniu cała sztuka polega na tym, żeby [00:25:00] odejść od udzielania rabatów po prostu bezwarunkowo, bo klient chce, Do tego żeby wprowadzić system udzielania rabatów coś za coś.

Możemy popatrzeć na to na zasadzie takiego systemu premiowego dla naszych klientów. I na przykład, jeżeli możemy sobie z góry ustalić za jakie aktywności naszych klientów będziemy płacić rabaty i co ten klient musi zrobić, żeby od nas dostać lepszą cenę. I na przykład, jeżeli będziemy mieli klienta który chce dostać niższą cenę, możemy mu powiedzieć spoko Bardzo chętnie jeżeli na przykład zrobisz z nami konkretny obrót w tym roku albo w tym kwartale dostaniesz od nas dodatkową cenę, możesz dostać na przykład dodatkowy pół

roku, pół, półtora procent rabatu jeśli zaczniesz zamawiać tylko pełne palety i nie będziemy tego konfekcjonować.

Jeżeli wprowadzisz na przykład albo zaczniesz kupować od nas dodatkowe dwie kategorie produktowe i osiągniesz na nich określony obrót też bardzo ci chętnie damy rabat Albo jeżeli będziesz na przykład przygotował dla nas prognozy zamówień i te prognozy zamówień będą miały określoną trafność. To, za co ten rabat dajemy, to od nas zależy i dajemy za takie rzeczy, które dla nas mają [00:26:00] sens.

Na koniec dnia to musi być proste tak jak system premiowy dla handlowców, ale to jest bardzo silne narzędzie w rękach naszych handlowców, bo oni wreszcie przestają negocjować ceny z klientami i mają narzędzia w oparciu o które mogą się oprzeć. Za każdym razem klient chce niższą cenę. Mogą wrócić do klienta powiedzieć, dobrze, drogi kliencie, bardzo chętnie dam ci niższą cenę niż masz teraz, nawet niż konkurencja daje, ale musisz coś dla nas zrobić.

I tym czymś jest właśnie system rabatów coś za coś. No i ostatni taki element, na który warto zwrócić uwagę, to jest rozważenie selektywnej dystrybucji. To znaczy, jeżeli mamy na przykład dużo klientów takich, którzy... I to jest problem często szybko skalujących się firm. To znaczy, przerasta nam mocno liczba klientów i mamy dużo małych klientów którzy kupują od nas niewiele nieregularnie, to w wielu przypadkach może mieć sens po prostu przestać sprzedawać do nich bezpośrednio i odesłać ich do dystrybutorów.

I to ma dwie zalety. Po pierwsze, my mamy mniej obsługi takich małych klientów którzy są kłopotliwi, upierdliwi. Po drugie mniej [00:27:00] ryzykujemy... Konflikty międzykanałowe, a po trzecie tak naprawdę możemy poprawić naszą współpracę z dystrybutorami, bo de facto oddajemy mu klientów i możemy powiedzieć, że tak naprawdę to my już im nie musimy poprawiać warunków handlowych, bo oni od nas dostali dodatkowy biznes więc w zasadzie są prawie same plusy tego typu rozwiązania. My się skupiamy tylko na rozwoju bezpośredniej sprzedaży do tych kanałów, które mają dla nas większą wartość. Oczywiście jest tutaj pewien problem w całej tej sytuacji konfliktów wielokanałowych i strategii wielokanałowej a mianowicie jest taki problem opóźnionego efektu i trudnej decyzji.

To znaczy w praktyce zawsze jest tak, że źródłem problemów międzykanałowych jest zawsze to, że do jakiegoś klienta sprzedajemy po zbyt niskiej cenie, po prostu po niższej cenie niż innym klientom. No prawie każde rozwiązanie. Które wymyślimy jak byśmy do tego nie podchodzili, no musi się

skończyć tym, że komuś podniesiemy cenę, a jak komuś podniesiemy cenę to i spadnie wolumen sprzedaży, bo tak prawdopodobnie będzie.

No i to trochę jest tak, [00:28:00] ale żeby, że musimy to zrobić, no bo żeby stąd tutaj ta analogia do dziurawego wiadra że żeby Że z jednej strony wiadro jest dziurawe, bo mamy problem niskich cen, które się rozlewają, ale z drugiej strony my cały czas dolewamy do tego wiadra sprzedając dalej po niskich cenach. I teraz jeżeli przestaniemy wlewać do tego wiadra po niskich cenach czyli zaprzestaniemy sprzedaży do tych klientów to oni przestaną od nas kupować niemalże natychmiast.

Natomiast ten efekt wylewania się cen na rynku nie będzie widoczny od razu Tylko on będzie widoczny z pewnym opóźnieniem bo ci klienci mają zapas który muszą sprzedać i niektórym firmom często się wydaje, że to jest taki problem, którego na pierwszy rzut oka nie widać, bo mówią, no tak w tym najtańszym kanale często marża jest jeszcze okej my na nim jeszcze całkiem dobrze zarabiamy ale jednocześnie gdzieś obok jest dziura.

Które nie zatykają, więc bardzo często efekt końcowy jest taki, że niestety trzeba podjąć jakąś trudną decyzję i gdzieś tą dziurę zatkać żeby rozwiązać problem wreszcie firmy, bo inaczej po prostu on będzie. Trzeba być świadomym że to nie ma w takiej [00:29:00] sytuacji takiego idealnego rozwiązania I teraz podsumowanie co chciałbym, żebyś zapamiętał zapamiętała z dzisiaj.

Generalnie jeżeli skala twojego biznesu zaczyna rosnąć no to warto odsyłać małych klientów B2B do dystrybutorów i ograniczyć sobie ryzyko konfliktów ale też dużą ilość obsługi. Bardzo trzeba unikać dawania dobrych cen małym klientom trzeba to sprawdzać pokazałem taką analizę Wolumen sprzedaży do marży, którą każdy bardzo łatwo może zrobić.

Super istotna jest jasna odpowiedzialność za decyzje które mogą spowodować takie konflikty czyli uwaga tutaj na te silosy między kanałami Trzeba koniecznie ustalać ceny minimalne i progi ich akceptacji, jeżeli chcemy poza nie wyjść. Jeżeli dajemy rabaty to bardzo polecam dodanie rabatów warunkowych.

Po prostu ograniczymy wtedy niskie ceny dla firm, których nigdy nie powinny mieć. No i trzeba poukładać ceny per kanał dystrybucji, to znaczy Określić w jakich kanałach sprzedajemy, na jakiej marży i w jakich widełkach cenowych się poruszamy. Teraz [00:30:00] chyba dobry czas na sesję Q&A, więc możemy przejść do waszych pytań.

Dla tych z was, którzy chcieliby dowiedzieć się czegoś więcej o pricingu, to tylko taka informacja że mamy co dwa tygodnie newsletter, w którym publikujemy bezpłatne treści o pricingu w języku A w międzyczasie po prostu czekam na pytania od Was.

Grzegorz Frątczak: No właśnie, więc ja mam takie tutaj pytanie do Ciebie. Jak zidentyfikować moment, w którym kanał sprzedaży zaczyna psuć rynek?

Jak wtedy zareagować

Tomasz Zagdan: Momentem w którym kanał sprzedaży zaczyna psuć rynek najczęściej będzie to, jeżeli ceny na rynku są w tym kanale na tyle niskie że reszta zaczyna się tym denerwować, że inne kanały zaczynają się denerwować, inni klienci zaczynają denerwować to może być sygnał właśnie tego, że coś jest.

Nie tak. Więc to jest jakby jeden z pierwszych symptomów No a drugi symptom jest taki, że klienci zamiast na przykład kupować od nas, zaczynają kupować od siebie [00:31:00] bezpośrednio. To znaczy jakiś klient nam mówi, jak to jest, że od waszego dystrybutora że zawsze kupowałem od was, a teraz od waszego dystrybutora mam niższą cenę niż dostawałem od was.

Na przykład. Więc to... To jest taki drugi przypadek. I

Grzegorz Frątczak: co wtedy robić? Jak już tak jest, to robisz jakiś wielki pożar i wiecie, jakiś sztab kryzysowy i tak dalej, czy na spokojnie czy to zależy od sytuacji

Tomasz Zagdan: Tak jak się starałem pokazać najczęstsza sytuacja jest wynikiem tego, że mamy jakiegoś klienta albo klientów, którzy nam zaniżają ceny i oni oczywiście nie robią tego ze złośliwości, tylko dlatego, że po prostu mogą, że marża im się nadal spina i nadal im się opłaca te ceny zaniżać.

Teraz musimy dojść do źródła i zobaczyć kto to robi. Bo to jest bardzo ważna rzecz i w jakimś sposób możemy to ogarnąć. Bo jeżeli mamy konkretnych klientów, to znaczy są to bardzo konkretne firmy, no to w niektórych przypadkach jedynym [00:32:00] rozwiązaniem którym możemy mieć jest to, że będziemy musieli w jakimś sposób podnieść ceny.

I teraz jeżeli są to klienci, którzy nie są zbyt duzi, no to podniesienie cen będzie bardzo łatwe dla nas i nie będzie to problematyczne i czasem lepiej szybkim ruchem podnieść te ceny a nawet ich stracić Żeby tych klientów żeby rozwiązać sobie ceny w pozostałym biznesie bo jeżeli policzymy, że stracimy klienta który

nie generuje dużego obrotu ale mocno nam zaniża cenę to jeżeli ceny na reszcie rynku przestaną być zaniżane, to nawet przy stracie tego wolumenu bardzo dużo wzrośniemy, więc bardzo często może się okazać że musimy podnieść ceny, no a jeżeli jest to klient większy To niewykluczone, że nadal będziemy musieli to zrobić, to podniesienie cen, tylko wtedy trzeba będzie to zrobić w sposób sprytniejszy, na przykład poprzez odpowiedni system rabatowy i bardziej w sposób rozłożony w czasie, no bo takich trudnych ruchów u większych klientów zwykle nie da się zrobić po prostu jednym cięciem.

Grzegorz Frątczak: Tomek ja bym miał jeszcze wiele pytań do Ciebie, ale już mamy małe opóźnienie, więc ja będę tutaj kończył Wielkie Ci dziękuję [00:33:00] za to. Odezwę się jeszcze dzisiaj albo jutro, jak zdążę bo tu jeszcze trochę się będzie działo. Więc wielkie dziękuję Ci za to, że się podzieliłeś i liczę na kolejne spotkania i tak dalej.

Tomasz Zagdan: Wielkie dzięki. Dziękuję bardzo. Cześć.

Grzegorz Frątczak: Ciemno się.