

Krzysztof Szyszkiewicz

Grzegorz Frątczak: [00:00:00] Cześć Witajcie w specjalnym odcinku podcastu Dziś mamy dla Was kolejne nagranie prelekcji z naszej konferencji Fundamenta-commerce B2B, która odbyła się w czerwcu 2025, gdzie wystąpiło siedmiu topowych ekspertów B2B poruszających tematy technologii, procesów strategii Które nie omawiały marketingowych trików i banałów.

A w dzisiejszym odcinku przyjrzymy się jak skutecznie wykorzystać pricing jako narzędzie do zwiększania marży w B2B e-commerce, a także jak sztuczna inteligencja może w tym pomóc. Więc temat jak najbardziej na czasie. A temat, tak konkretnie pricing, najskuteczniejsza dźwignia w zwiększaniu marży w B2B e-commerce Więc zapraszam, a będzie to omawiał Krzysztof Krzyszkiewicz, certyfikowany ekspert w zarządzaniu cenami, przychodami i marżą w spółkach B2B oraz e-commerce.

Jest członkiem prestiżowego Professional Pricing Society [00:01:00] i specjalistą w realizacji projektów doradczych Value Ships, gdzie odpowiada za optymalizację rentowności klientów. Wcześniej pracował w McKinsey, gdzie zajmował się pricingiem i strategią dla firm na całym świecie. A dzisiaj Krzysztof wyjaśni, jak skutecznie ustalać ceny w B2B e-commerce, by maksymalizować marżę, jakie techniki pricingowe sprawdzają się w sprzedaży B2B i dlaczego są kluczowe dla rentowności, jak wykorzystać AI do optymalizacji polityki cenowej i co to oznacza dla Twojego biznesu Więc jeśli chcesz się dowiedzieć jak to robić, to zapraszam do tego odcinka, a także zapraszam Cię na kolejną konferencję Fundamenta-commerce B2B, która odbędzie się już niedługo To konferencja online, więc tym bardziej będziesz mógł wstąpić do nas.

Zapisy są na stronie conversions.pl. Zapisz się by dostać [00:02:00] zaproszenie. A zanim zaczniemy ten odcinek to zapraszam do subskrypcji, do polubienia, żeby dostawać powiadomienia na YouTube o kolejnych odcinkach. Zapraszam na prelekcje.

Krzysztof Szyszkiewicz: Mimo Was wszystkich dzisiaj w zasadzie nie widzieć, ale gościć i miło być gościem tej konferencji bo temat jest ekstremalnie ważny. Już w poprzedniej prezentacji słyszeliśmy że jest wiele ważnych rzeczy, ale na koniec dnia dużo rzeczy w tym B2B e-commerce kończy się na negocjacjach dyskusjach cenowych.

Ale to jest troszkę trudniejsze dlatego, bo jak pomyślicie o tym no to tu już tak łatwo negocjacje nie wyglądają, tu już nie ma kajetów Exceli tylko wszystko jest widoczne. Nawet jeśli się po zalogowaniu widzimy [00:03:00] ceny To still nasi klienci mogą logować się na kilka ID, na kilka NIP-ów i te ceny mogą porównywać.

I jak w tym wszystkim się odnaleźć to jest tytuł mojej dzisiejszej prezentacji. Zanim zaczniemy słuchajcie, krótkie przedstawienie. Ja nazywam się Krzysiek Krzyżkiewicz jestem współwłaścicielem I partnerem w Value Ships, ja całe swoje życie spędziłem w pricingu swoją karierę zaczynałem w McKinsey'u, gdzie tak naprawdę fundamentey pod B2B e-commerce pricing gdzieś tam stawialiśmy po kilku latach pracując tam wraz z Maćki Wilczyńskiej założyliśmy spółkę Value Ships I od czterech lat zajmujemy się optymalizacją strategii cenowych, strategii diskontowych u naszych klientów jeżeli chodzi o e-commerce B2B, kilka fajnych projektów tu się udało zakończyć takich jak SFD czy Coffee Desk Pewnie marki wszystkim znane.

Ale słuchajcie, [00:04:00] dlaczego my w ogóle o tym rozmawiamy Cemu to jest takie ważne? No bo jeżeli zaczniecie, pomyślicie sobie o tym w jaki sposób my w ogóle jesteśmy w stanie kreować zysk w naszych firmach, to tak naprawdę macie cztery wybory Możecie żeby powiększyć zysk i żeby być skutecznym w naszych firmach Mamy cztery rzeczy, które możemy zrobić A.

Możemy pracować na cenie możemy zwiększyć, zmniejszyć cenę Możemy pracować na ilości, czyli sprzedaż marketing, branding O tym, o czym będziemy rozmawiać później I możemy zmniejszyć koszty stałe albo zmniejszyć koszty zmienne Mutually Exclusive, Collective i Exhaustive nie ma innej opcji Opcji. I nas to wszystkich tutaj łączy.

Zakładając firmy pracując w firmach B2B, e-commerce, pracując w jakiegokolwiek innej firmie, jedna rzecz tak długo jak nie jesteśmy w NGO-sie, która nas łączy, to to, że powinniśmy skupiać się na zysku. No teraz pracując w tych firmach powinniśmy zadawać sobie pytanie, która [00:05:00] z tych dźwigni, cena, ilość, koszty stałe albo koszty zmienne, która z tych dźwigni jest dla nas najsilniejsza Nad którą dźwignią my powinniśmy się zainteresować I teraz jak się nad tym zastanowicie to oczywiście możemy zgadywać, ale jest sporo badań które pozwalają nam zrozumieć która z tych dźwigni ma największy wpływ na zyskowność I teraz tak, jeśli obniżycie swoje koszty stałe o 1%, to możecie się spodziewać około 2,6%.

Poprawy zyskowności profitability Waszej firmy. Jeśli zwiększycie wolumen, czyli poprawicie sprzedaż zatrudnicie dodatkowego handlowca, zainwestujecie

coś w performance, marketing itd., 1% poprawy sprzedaży zazwyczaj jest w okolicach 3-3,5% poprawy profitability naszej firmy Koszty zmienne, tu mamy tą optymalizację z trochę większym zwrotem z inwestycji bo tutaj aż do [00:06:00] 8% możemy spodziewać się poprawy rentowności naszych biznesów.

I teraz cena. Cena sprawia czy 1% optymalizacji naszej ceny sprawia że zysk profit, który możemy wypracować jest nawet do 12,3%. Więc cena jest ważnym motorem napędowym profitu naszych firm. Teraz można by się zastanowić no dobra to w jaki sposób zarządzać tą ceną, gdzie powinniśmy przyłożyć. Tutaj z pomocą przychodzi nam framework, który jest wokół strategii wartości.

Jeżeli chodzi o cenę mamy kilka strategii jest strategia kosztowa. Pewnie wszyscy ją znamy Strategia konkurencyjna czyli jeden klient konkurent sprzedaje za 10, inny za 15 To ja będę sprzedawał za 12 albo za 13, nikogo to nie zszokuje, pewnie będzie ok. No i mamy strategię wartości, czyli się [00:07:00] kreowanie propozycji wartości dla naszych klientów tak żeby podwyższać ich skłonność do zapłaty.

I teraz strategię wartości często kojarzy z takim bla bla bla, Co to jest w ogóle ta wartość w jaki sposób nad nią możemy pracować. No właśnie z pomocą tu przychodzi to, co pokazuję Wam na tym slajdzie. Więc Wasze produkty, Wasze firmy wytwarzają jakąś całkowitą wartość Waszych produktów Jak szybko dostarczacie, jaki jest z Wami kontakt Jak dobry jest Wasz produkt, to jest całkowita wartość którą Wy wytwarzacie w swoich produktach.

Niemniej jednak, jeśli się nad tym zastanowicie, to kto z Was kiedykolwiek przeczytał instrukcję obsługi samochodu, albo instrukcję obsługi pralki albo instrukcję obsługi w zasadzie czegośkolwiek innego. Pewnie jest jedna osoba, ale wydaje nam się tutaj wspólnie zgodzić się, że raczej jest to mniejszość potencjalnych naszych klientów.

Więc skoro klienci nie znają całkowitej wartości Tego co my dla nich wytwarzamy, oni [00:08:00] mają jakąś postrzeganą wartość naszej całej usługi, naszego całego produktu. No tutaj ważne jest to, żeby komunikować tę wartość jak najwięcej żeby mówić o tym, jakie mamy przewagi konkurencyjne jak ta wartość się kreuje, dlaczego ona jest ważna, co klienci mogą dostać przy współpracy z nami.

Ale oczywiście im mniej tej wartości komunikujemy, im gorzej... Jesteśmy w stanie ją wyłożyć dla naszych klientów, tym mniejsza jest skłonność do zapłaty za Wasze produkty. I to jest super istotne, dlatego, bo skłonność do zapłaty

definiuje, ile Wy za dany produkt tak naprawdę możecie wziąć, jaka może być cena.

No oczywiście skłonność do zapłaty jest w oparciu o to, jak klienci postrzegają Waszą wartość. Więc ważne jest to, żeby w tym frameworku value-based pricingu dobrze zrozumieć Te zależności, które wpływają na ceny. Im więcej wartości generujecie, im lepiej ją komunikujecie, tym [00:09:00] więcej jesteście w stanie zarobić.

Tym większa jest skłonność do zapłaty wśród Waszych klientów. Niemniej jednak zazwyczaj Firmy z którymi my pracujemy, nie prowadzą bieżących badań na swoich klientach, nie liczą elastyczności cenowej, zazwyczaj łądają z ceną katalogową, czyli tą ceną która jest widoczna na stronie, łądają poniżej skłonności do zapłaty naszych potencjalnych klientów.

Po cenie katalogowej i to na czym dzisiaj się skupimy jest cena finalna cena zrealizowana, czyli to ile klient finalnie zostawił u nas w sklepie, u nas w naszym biznesie czy u nas dla naszej usługi. Więc wprowadzając trochę temat w ogóle pricingu do tej konferencji W pricingu bardzo istotne jest [00:10:00] to, żeby zrozumieć na której dźwigni pracujemy.

Czy na przykład mamy za małą marżę i tutaj warto byłoby się zastanowić na tym, czy nie dajemy za dużych rabatów. Czy na przykład mamy bardzo podobne ceny do naszej konkurencji Ale radzimy sobie gorzej wtedy może komunikacja wartości jest gorsza. Czy może opadła nam konwersja, może wtedy jakość naszych produktów spadła i wartość wytwarzana jest mniejsza czy może moi klienci są w stanie płacić większe pieniądze za bardzo podobne produkty u naszych konkurentów wtedy może Cena katalogowa którą oferujemy naszym klientom jest za wysoka.

Więc jeżeli chodzi o cennik i jeżeli chodzi o zarządzanie ceną, tutaj na samym początku warto się zastanowić gdzie leży nasz główny problem i w jaki sposób chcielibyśmy Tą ceną optymalizować. I teraz jeżeli chodzi słuchajcie o [00:11:00] punkt startowy zazwyczaj jak powinniśmy zacząć naszą optymalizację cennika w jaki sposób powinniśmy do tego podejść te transformacje zazwyczaj dzieją się od prawej do lewej czyli pierwsza rzecz jest Na której powinniśmy się skupić to za uszczelnienie rabatów transakcyjnych, uszczelnienie ogólnie polityki rabatowej wśród naszych klientów.

Wynika to z bardzo prostej przyczyny Jeśli nie mamy dobrze uszczelnionych rabatów jeżeli jeden klient za dokładnie ten sam produkt, kupując dokładnie ten sam wolumen płaci 100 zł, a inny klient płaci 80 zł, to będziecie mieli problem

z wystawieniem tych cen w swoim B2B e-commerce. Co więcej, najprawdopodobniej w erze AI.

Ceny nietransparentne tak naprawdę już nie są nietransparentne, bo je można w jakiś sposób pozyskać. Czy to od konkurentów czy od naszych klientów żeby nam powiedzieli jakie są ceny u [00:12:00] konkurencji itd. To w jakiejś stopniu jest szansa na to, że jeśli tych rabatów transakcyjnych nie uszczelnimy, nie uporządkujemy siatki rabatowej, to będziemy mieli problem z wyznaczeniem dobrej ceny katalogowej, która najprawdopodobniej w naszym e-commerce B2B nie będzie dla wszystkich widoczna.

Więc coś, co nazywamy pricing engine'em czy discounting engine'em to jest pierwszy punkt, od której powinniśmy zacząć pracę na swoim cenniku i do tego przejdziemy i na tym będzie się skupiała moja prezentacja. To, co jest ważne ogólnie jeśli chodzi o ceny to jeśli chcecie Posługiwać się strategią wartości, która przynosi największy zwrot z inwestycji versus strategia kosztowa czy konkurencyjna, warto jest zawsze zastanowić się, czy pracujemy nad ceną katalogową, czy pracujemy nad discountami, czy pracujemy nad postrzeganą wartością czy nad skłonnością do zapłaty.

Ale przejdźmy do różnicy między [00:13:00] ceną zrealizowaną czyli tą finalną ceną ostateczną którą klient nam zapłacił, do ceny katalogowej którą mamy Wystawioną czy którą chcemy wystawić na naszym sklepie. I teraz oczywiście tutaj możemy wprowadzić takie zróżnicowanie w negocjowaniu cen i negocjowaniu rabatów, ale na razie nie wchodząc w to trochę głębiej ja chciałbym się skupić na tym, w jaki w ogóle sposób zacząć pracę z naszymi rabatami. Tak żebyśmy mogli efektywnie prowadzić strategię cenową naszego B2B e-commerce.

Więc zastanówmy się nad tym, jak historycznie wyglądała w ogóle sprzedaż. I tak zaczynając od trochę kontekstu. Budując firmy myśląc o tym, w jaki sposób nasze firmy sprzedawały, na początku pewnie był jeden handlowiec firma zaczęła rosnąć zaczęliśmy sprzedawać trochę więcej, potem było trochę więcej handlowców. Z tych większej ilości handlowców, zrobiła się jeszcze większa liczba handlowców, podzieliły się ci [00:14:00] handlowcy na zespoły, czy zespoły regionalne, czy zespoły produktowe, czy zespoły klienckie, to zależy w zależności od firmy, no ci handlowcy dawali jakiś discount.

No i tak jak się nad tym zastanowicie, to zazwyczaj ta sytuacja byłaby jasna łatwa i klarowna, jeżeli chcielibyśmy przejść do e-commerce z naszym biznesem B2B, Jeżeli ta sytuacja wyglądałaby tak, to wszystkie ceny które mamy na dzisiaj, powinniśmy wystawić i discount, który dają dla niej

handlowcy powinien być wystawiony dla naszych klientów Powinniśmy mieć jakąś siatkę rabatową.

Która w idealnym świecie wyglądałaby tak. Niemniej jednak problem jest w tym, że ta siatka rabatowa i to o czym teraz mówimy zazwyczaj nie wygląda w taki idealny i ułożony sposób, o którym mówiłem przed chwilą To nie jest tak, że zazwyczaj mamy jeden rabat na jeden typ produktu dla wszystkich klientów albo dla jednego klienta mamy tylko jeden [00:15:00] rabat Zazwyczaj dla naszych klientów mamy bardzo zróżnicowaną siatkę rabatową, na naszych produktach jest bardzo zróżnicowana siatka rabatowa, a co więcej jeśli tych klientów mamy tysiące setki czy setki tysięcy, siatka rabatowa jest czymś co raczej nie wygląda tak, a wygląda tak i to tylko dla ośmiu handlowców na rynku Trzech przykładowych segmentach tak?

Więc to nie jest takie proste i nie łatwo jest przełożyć tę siatkę rabatową i uszczelnić te rabaty tak, żebyśmy na B2B e-commerce mogli zarobić jak najwięcej. Teraz dobrym pytaniem jest przechodząc z offline'u do online'u W jaki sposób my możemy tym zarządzić i jakie problemy zazwyczaj firmy mają w trakcie zarządzania siatką rabatową w przechodzeniu do e-commerce'u Więc pierwsza rzecz, brak kontroli nad wysokością rabatu przyznawanym klientom.

Rzadko mamy pełną kontrolę i pełne visibility, zrozumienie tego, jak [00:16:00] te rabaty są. Jak te rabaty wyglądają. Co więcej, pracując z klientami a tych klientów dotychczas w Aliuszyx było już ponad 140, rzadko widzimy jasną korelację między wysokością rabatu a wielkością klienta czy częstotliwością jego zakupu.

Czyli nieważne czy ktoś kupił u nas Jedną śrubkę czy 100 tysięcy śrubek, rabat na tę jedną śrubkę jest w okolicach 8 do 9%, co z punktu widzenia zarządzania klientom i zarządzania marżą może być nieefektywne. Handlowcy mają również tendencję z naszych obserwacji dodawania maksymalnych rabatów do jakich są uprawnieni, więc nawet jeśli macie jakikolwiek sposób, w który kontrolujecie swoje ceny Pod kątem dawania rabatów do handlowców, to zazwyczaj jeśli handlowiec ma szansę na rabat między 0 a 20, to po prostu do 20.

Bardzo rzadko pracując z klientami widzimy rabaty na przykład 17%, 7%. Mamy tę [00:17:00] pierwszą rzecz tendencję do zaokrąglania Druga rzecz do nie negocjowania i braku obrony naszej ceny. W związku z tym zazwyczaj handlowcy dają Te maksymalne rabaty. Również istnieje istotne zróżnicowanie rabatów pomiędzy klientami, które patrząc na kropkę powyżej nie ma jasnej korelacji między wielkością klienta.

Często widzimy u naszych klientów, że jeden klient ma rabat Nie wiem, 7% i kupuje dokładnie to samo co klient który ma rabat 17%. Czyli jest to różnicowanie, ale ono nie jest powiązane z naszymi strategicznymi celami firmy. No i oczywiście handlowcy zazwyczaj nie wiedzą. Jakie rabaty przyznają inni handlowcy, co wprowadza często niejasności w firmach i też pewnego rodzaju tarcia między klientami.[00:18:00]

Z offline'u do online'u w momencie, w którym w offline'ie kiedyś to wszystko było na telefon, na przyjechanie do klienta na jakieś biuro obsługi, do tego momentu to było OK. W momencie w którym Wy decydujecie się na przejście na sklep B2B e-commerce, ta siatka rabatowa musi być lepiej zarządzana, I musi być lepiej uprecyzowana, dlatego bo w długim okresie jeśli będziecie trzymać bardzo różnicowaną i mało strategicznie ułożone rabaty i siatkę rabatową, a tracicie najprawdopodobniej marżę, tracicie pieniądze i to postaram się udowodnić w następnych moich slajdach A z drugiej strony klienci, którzy kupują dużo, a mają np.

mnijšie rabaty od tych, którzy kupują mało, co generalnie wydaje się kontrintuicyjne ale bardzo często się pojawia wśród klientów z którymi pracujemy, tworzy pewnego rodzaju tarcia, [00:19:00] które mogą sprawić do tego że ci klienci po prostu przejdą I teraz patrząc na skalę tych wyzwań i na to, ile problemów tutaj się pojawia, tak naprawdę w pierwszym kroku warto sobie zadać pytanie, ok, fajnie bo wiedziałeś, jakie są problemy no to co my możemy z tym zrobić?

Jak tym wszystkim możemy zarządzić? Pewnie nie zaskoczy Was, jeżeli postaram się to odbić w sposób analityczny od trzech zmiennych, na które w pierwszym kroku warto spojrzeć czyli klientów, produktów i naszych handlowców. A

Grzegorz Frątczak: teraz przerwa na reklamę. Masz sklep internetowy na Prestashop a Twoi programiści nie dają rady Chcesz żeby błędy były 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 [00:20:00] wejdź na convertis.pl. Dajemy gwarancję satysfakcji albo zwrot pieniędzy Teraz

Krzysztof Szyszkiewicz: tak, zacznijmy od klientów. To co widzicie na tym grafie to jest jaka jest średnia Wasza marża i to jest oś horyzontalna Horyzontalna czyli nie pionowa tylko pozioma, ja sobie włączę to, żebym mógł pokazywać czy się oś pozioma, a druga oś to jest całkowity obrot kontrahenta,

na drugim grafie to co możecie zobaczyć to jest średni rabat, czyli jeden dokument, czy jeden produkt, you name it, i całkowity obrót Obrót kontrahenta.

Teraz to, co widzicie i to jest oczywiście jeden z realnych klientów na którym pracowaliśmy oczywiście dane są trochę pozmieniane, znaczy trochę są pozmieniane, [00:21:00] ale Efekt który zauważyliśmy pozostaje ten sam, czyli widzimy że średni rabat w żaden sposób po pierwsze nie koreluje z całkowitym obrotem a oczywiście im więcej klient u nas realizuje, tym bardziej powinniśmy go zachęcać poprzez efektywną politykę rabatową, żeby kupował u nas więcej Osoba która wydaje u nas 50 tysięcy złotych nie powinna dostawać dokładnie tego samego rabatu co osoba która wydaje u nas milion trzysta tysięcy złotych czy w tym przypadku milion dwieście tysięcy złotych Ta polityka sprawia że nie zachęcamy klientów do większego obrotu i większego zaangażowania w nasze społeczeństwo Co więcej, dając rabaty klientom którzy realizują z nami bardzo mały obrót sprawiamy że ucieka nam marża.

Pierwszą analizę, do której ja bym bardzo Was zachęcał i którą na pewno wszyscy posiadacie prowadząc finanse u siebie w firmie, żeby zrozumieć jak na [00:22:00] dzisiaj te średnie rabaty wyglądają Drugi krok to zrozumienie jak bardzo koncentryczne są Wasze przychody. To, co widzicie na tym slajdzie, to jest koncentryczność przychodów czyli na osi horyzontalnej widzicie procent klientów poukładanych od największych do najmniejszych a na osi pionowej widzicie skumulowany odsetek przychodu.

W bardzo prostym ujęciu 3% naszych klientów generuje nam 50% naszego przychodu. Następne 5% generuje nam kolejne 30% przychodu Możemy podzielić to na segmenty O czym nam mówi ten graf? Mówi nam o tym jak bardzo zależni jesteśmy od swoich największych klientów To jest numer jeden. B. Jak bardzo możemy uszczelniać rabaty na klientach na segmentach w [00:23:00] których jesteśmy najmniej zależni Od których jesteśmy najmniej zależnych bo jeśli zobaczycie sobie tutaj na klientów z segmentu D, mamy 25 tysięcy klientów którzy łącznie stanowią mniej obrotu generują na mniej pieniędzy niż 1%, czyli z tych 300 to będzie 30 czy 10% tych najmniejszych klientów z segmentu D Czyli to jest moment, to są ci klienci na których te marże, na których te rabaty powinniśmy uszczelniać To są klienci którzy mają najmniejszą wrażliwość cenową, ale też najmniej uszczelnienie rabatów Będzie ich bolało.

Oczywiście możemy trochę bardziej skomplikować te analizy Nie chciałbym tutaj wchodzić głębiej w to, na jakie różne typy [00:24:00] tych analiz możemy to podzielić ale w bardzo prostym ujęciu, im większy klient Tym więcej rabatu powinniśmy mu dawać, ponieważ to jest większy klient i powinniśmy go

zachęcać do tego, żeby realizował z nami większe obroty, a im klient mniejszy, tym pewnie uszczelniać marżę powinniśmy przez rabaty mniejsze.

Ja wiem że to się wydaje oczywiste, niemniej jednak z doświadczenia widzę też, że mało która firma ogólnie czy w e-commerce, czy w B2B, czy w jakiegokolwiek innej branży do tego doprowadza. To możemy ciąć na tysiące różnych sposobów, możemy przejść przez te segmenty pod kątem kategorii, jakie one są w ogóle duże, możemy prowadzić więcej i jeszcze więcej analiz które pozwolą nam zrozumieć gdzie te rabaty powinniśmy uszczelniać ale w pierwszym kroku wykonanie koncentryczności i zrozumienie, u których klientów te rabaty nie powinny być nadane Pewnie jest tutaj [00:25:00] kluczowe.

Oczywiście możemy to też podzielić na trochę wyżej poziomowe segmenty czyli to ujęcie możemy nie zrobić nie tylko per klient, ale też na przykład per typ rynku czy to jest rynek północ-południe, czy to jest rynek jakichś danych produktów zależy to od Waszej firmy ale warto zrozumieć które te segmenty są Ile pieniędzy dla Was generują i gdzie najwięcej tych nieszczelności jest.

Numer jeden, zrozummy klientów, sprawdźmy, gdzie są nieszczelne marże, sprawdźmy, w jaki sposób ich rabatujemy. Numer dwa, produkty. Słuchajcie, tak naprawdę niezależnie to, co sprzedajecie Możemy wyróżnić zazwyczaj trzy typy produktów które Wy sprzedajecie Pierwszy typ produktów to są produkty które są najbardziej wrażliwe cenowo.

Te, które bardzo łatwo porównać z Waszą konkurencją. W takim tradycyjnym retailu [00:26:00] żeby każdy ten przykład rozumiał Mleko masło czy cokolwiek innego. Czyli jeśli mleko w sklepie z jednym owadem jest droższe niż w sklepie z drugim owadem, to kupimy po prostu to mleko tam gdzie jest tańsze. Jeśli zobaczymy że jest droższe wyjdziemy ze sklepu.

Opuścimy ten koszyk Produkty z wysoką wrażliwością cenową. Jeśli jesteście firmą która sprzedaje głośniki, pewnie największą wrażliwość cenową będą u Was miały głośniki. Największa wrażliwość cenowa, wysoko porównywalne produkty. Drugi typ produktów to są foreground item, czyli te produkty które są średnio wrażliwe cenowo.

I znowu w klasycznym retailu to jest np. musztarda, ketchup, coś co kupujemy od czasu do czasu, ale czy ketchup będzie kosztował 3, 5 czy pewnie 7 złotych to go kupimy, za 10 to już trochę za dużo, ale ten korytarz cenowy już nie jest w okolicach groszy, jest raczej w okolicach złotych. No oczywiście trzeci typ [00:27:00] produktów czyli produkty które są w ogóle niewrażliwe cenowo i

kupowane anegdotycznie Kto z Was wie, często mówię o tym przykładzie ile kosztuje sos sojowy, ile kosztuje litr sosu sojowego.

No nie mam pojęcia ile kosztuje litr sosu sojowego, więc pewnie i 15, i 20, i 30, i 40, a jeżeli to jest jakaś ważna kolacja dla mnie. To i 50 zapłacę. I teraz ja posługuję się przykładami B2C, żeby to było dla wszystkich zrozumiałe ale to, co jest ważne, to to, że Wasze produkty da się podzielić w zależności od wrażliwości cenową, jaką one mają na cenę bo w B2B e-commerce to będzie super istotne dlatego, bo Od wyboru Waszej konkurencji Waszego klienta będzie stopowało takie jedno kliknięcie.

Więc podział tych produktów na wrażliwość cenową jest super [00:28:00] istotny. I oczywiście segmentacja portfolio produktów przekłada się dalej na... Tę decyzję cenową, którą powinniśmy podjąć, tak? Produkty, które są najbardziej wrażliwe cenowo, one powinny być atrakcyjne na rynku, tutaj te rabaty mogą być większe, tutaj powinniśmy zadbać o to, żeby klienci mieli najlepszą dla nas cenę, znaczy najlepszą dla nich cenę, ponieważ to najczęściej otwiera ścieżki zakupowe dla klienta.

Produkty dosprzedawowe to oczywiście są te, na których możemy pozwolić sobie na wyższą marżę. Ale tutaj konkurencja nie powinniśmy być od niej za bardzo odchyleni. No i oczywiście produkty long tailowe to te, których w ogóle nie powinniśmy przeceniać, to są te, na których powinniśmy uszczelniać marżę, ponieważ to są produkty które mają najmniejszą wrażliwość cenową i tutaj tych rabatów być nie powinno.

Oczywiście można znowu posłużyć się krzywą koncentryczności, żeby nadać sobie [00:29:00] jakichś proksi tego, jak ta piramida może U nas wyglądać tak? Więc to, co jest ważne i to, jaki message chciałbym tu dać, to to, że mocna polityka rabatowa nie powinna zależeć tylko od typu Waszych klientów ale również od typu produktów i wrażliwości cenowej, na które, jakie te produkty mają.

No i trzecia rzecz, i obiecuję, że to się wszystko zepnie w całość, trzecia rzecz, o której powinniśmy się zastanowić to handlowcy. I teraz jeśli chodzi o handlowców znowu wracam do tego grafu żeby zrozumieć jak bardzo skomplikowane jest w ogóle zmapowanie tych rabatów które dajemy dla poszczególnych klientów dla poszczególnych segmentów i dlaczego te rabaty w ogóle były dawane.

To, co ja proponuję, to proponuję żebyście połączyli dane, jeśli chodzi o produkty i dane, jeśli chodzi o Waszych klientów i przenieśli je na kanwę

handlowców, żeby zrozumieć czy handlowcy, [00:30:00] którzy z Wami dzisiaj pracują, czy Wy jako handlowcy i to jest zupełnie normalne że dyskutujemy, dyskontujemy ceny. Ja nie chciałbym, żeby to tak zabrzmiało, a znowu handlowcy dali za duże rabaty.

To nie o to chodzi, to organizacja Powinna wspólnie dla handlowców wypracować model, w którym oni czują się komfortowo, ale żeby ten model wypracować musimy dojść do pewnego rodzaju transparencji, żeby zrozumieć ile tych rabatów i ile tego przychodu na poszczególnych segmentach dla danego handlowca jest wypracowane.

Więc znowu transparenca tutaj pomaga, tak? Klientów i portfolio możemy porównać precyzyjnie jakie wyniki ci handlowcy mają. Sprawdzić, czy oni nie udzielają za dużo niepotrzebnych rabatów albo np. nie rabatują produktów które rabatowane być nie powinny ponieważ wrażliwość cenową mają większą Ale to znowu nie chciałbym, żeby to zabrzmiało tak, że to jest zła wola handlowców To raczej jest w jaki sposób oni działają i jakie narzędzia im dajemy.

Teraz [00:31:00] sprowadzając to wszystko do końca na samym końcu co z tego możemy zrobić? Powinniśmy mieć strategię uszczelnienia i wyprowadzenia tych rabatów, Której jesteśmy w stanie wyłożyć do B2B. I teraz pojawiają nam się tutaj dwie macierze Pojawia nam się macierz segmentowa i pojawia nam się macierz produktowa.

I teraz segmenty to są te segmenty klienckie które widzieliście na samym początku. Produkty to jest ta piramida o których możemy robić. Uszczelniać rabaty możemy na cztery sposoby. Po pierwsze możemy uszczelnić dla naszych wszystkich klientów wszystkie rabaty które się odchylają od średniej Podejście agresywne.

Po drugie i to są te rabaty które wystawicie w B2B e-commerce. Po drugie możecie zrobić podejście pro-klienckie Czyli się tylko dla tych segmentów daleko w krzywej koncentryczności, ale dla nich uszczelnianie rabaty na wszystkich produktach Wszystkie ponad normatywne rabaty które oni dali. Możecie również mieć podejście produktowe, czyli uszczelnić rabaty Tylko na foregroundzie, czyli się tylko na [00:32:00] musztardzie i tylko na sosie sojowym, ale dla wszystkich klientów.

I ostatnie podejście, czyli się uszczelnienie tylko mało wrażliwych na cenę rabatów dla mało istotnych klientów. I oczywiście dobrym pytaniem jest to, w jaki sposób my te uszczelnienie powinniśmy prowadzić. I tutaj znowu przychodzi z pomocą nam matematyka, dlatego, bo najczęściej rabaty

uszczelnia się albo do mediany czyli się do średniego rabatu Który udzieliliśmy w danej sytuacji, albo do 25% czyli się 25% najgorzej performujących rabatów powinno być zredukowane do 26% najgorszych performujących rabatów.

I oczywiście to jest akcja, która powinna zadziałać się w czasie, więc w pierwszym roku możemy sobie uszczelniać te rabaty do 25%, w drugim do mediany, w trzecim jeszcze możemy je bardziej uszczelniać, ale ważne jest to, żeby na bieżąco na tym pracować [00:33:00] po to, żebyśmy wiedzieli w jak tym B2B e-commerce się poruszać i nie będąc głośnym pracując na tych podejściach z naszymi klientami, my widzimy że impact z wystawienia tych rabatów do e-commerce'u i posiadania czy pracowania z tej metodologii bezpośrednio mocno wpływa na marżę naszych klientów no bo tak jak widzicie na tym przekładzie znowu Wszystkie przykłady które tutaj są realne przykłady klientów z którymi pracowaliśmy tutaj na przykład zwrot inwestycji z posługowania się taką prostą macierzą był 3%.

Tutaj ścieżka rabatowa wynosiła nawet do 2 milionów złotych jeśli udałooby nam się uszczelnić wszystkich klientów z tego co pamiętam to było ponad 4 milionów 5%. Kolejny przykład, łączny potencjał uszczelnienia rabatów idąc z metodyką klient-produkt-handlowiec, to jest w okolicach 500 tysięcy złotych I teraz [00:34:00] my stworzyliśmy narzędzie które Pozwoli Wam tą transparencję dostać, pozwoli Wam zrozumieć jakie rabaty powinniście rekomendować, segmentować klientów i minimalizować wycieków marży.

My stworzyliśmy to narzędzie na kanwie projektów które pracowaliśmy i gdzieś specjalnie na tą konferencję rozmawiając z Patrykiem, który ze mną to narzędzie... Tworzy jeśli bylibyście nim zainteresowani, ono jest na razie w wersji POC, my jesteśmy firmą konsultingową, która raczej optymalizuje marżę za pomocą projektów ale w związku z tym, że kilkakrotnie czy kilkudziesięciokrotnie te problemy się powtarzały, postanowiliśmy to sproduktyzować, jeżeli chcielibyście dostać dostęp i dowiedzieć się jak ono działa, zapraszam do kontaktu na LinkedInie albo na e-mailu Możemy pogadać o cenach i zastanowić jak ten pierwszy krok w usprawnianiu cenników możemy wykonać, jeżeli chodzi o B2B e-commerce.

Grzegorz Frątczak: Wielkie dzięki za [00:35:00] to podzielenie Te wykresy to obły.

Krzysztof Szyszkiewicz: Nie

Grzegorz Frątczak: wiedziałem, że tak dokładnie to można wszystko analizować w takich macierzach i tak dalej.

Krzysztof Szyszkiewicz: Nie można.

Grzegorz Frątczak: Trzeba.

Krzysztof Szyszkiewicz: Ja wiem, kto tak robi.

Grzegorz Frątczak: Że ma takie wykresy macierze poszczególne. Jak to u ciebie? Dużo takich.

Krzysztof Szyszkiewicz: Wiesz co Głosiek, to ja mogę ci powiedzieć, bo to wygląda naprawdę skomplikowanie, nie?

Ale tak naprawdę, jak się nad tym zastanowisz... To są super proste rzeczy, bo staram się też trochę prościej o tym opowiedzieć, ale to są dość proste rzeczy, bo tak naprawdę potrzebujesz tylko dwie zmienne. My tu nie używamy jakiegoś zaawansowanego modelowania. Używamy też, ale tego akurat nie pokazywałem, ale to są proste rzeczy.

Liczba klientów każdy klient to jedna kropka i ile dany klient zostawił nam w jednym roku. Super proste. Sprawdzasz po prostu ile klient zostawił w danym roku i jaki mu udzieliłeś rabat. Porównujesz ze sobą tak naprawdę to jest wszystko to co pokazałem nie [00:36:00] wychodzi ponad 100%. Dodawanie, odejmowanie dzielenie i mnożenie, więc to jest prawda, że to się wydaje dość skomplikowane, to na pewno jest trochę pracy na danych i uporządkowania systemów które mamy, ale jeśli chcemy wyjść siatką rabatową do B2B e-commerce, to jest niezbędne, dlatego wyobraź sobie, że jakby masz swój sklep jesteś producentem i teraz nagle musisz wystawić wszystkie swoje ceny do online'u, A potem chcesz żeby Twoi klienci kupowali online.

Wracając do Waszej poprzedniej konwersacji, chcesz to zrobić dlatego, żeby Twoi handlowcy nie zajmowali się negocjacjami całe życie. Handlowcy powinni zajmować się dostarczaniem wartości, komunikacją wartości, dosprzedażą do klientów a nie negocjowaniem czy to jest 7 czy 8%. I firmy na tym tracą i pewnie handlowcy są tym zmęczeni, że nie mogą jakby całego swojego potencjału Użyć nie na zadania administracyjne, czyli się negocjacje ceny tylko na wartość.

[00:37:00] Więc wydaje mi się, że niebagatelnie my teraz widzimy że tego jakby prośby o pomoc, rozmawiania z naszymi klientami o tym jest coraz, coraz

więcej, dlatego bo jakby firmy wraz z coraz cięższą konkurencją zdają sobie sprawę, że muszą użyć swoich ludzi. Do trochę ważniejszych zadań nie? No ale bez poukładania danych to się to jest ciężkie, ale tak jak mówię to naprawdę nie jest takie trudne.

Więc też

Grzegorz Frątczak: myślę, że tak patrząc na to, to większość tych danych mamy w platformie i w ERP-ie i to jest tylko kwestia dobrego zapytania do bazy albo przygotowania raportu, który nam to ściągnie. To pewnie zajmie trochę czasu na początku, ale później te raporty mamy za pomocą jednego przycisku i to później możemy se analizować, nie wiem, czy w Excelu nawet Bardzo zaawansowane analizy robić już nie mówiąc o AIO no ale okej bo mam kilka pytań mamy jeszcze z 5 minut ja się zastanawiałem Czy ty jesteś w stanie [00:38:00] jakoś zmierzyć tą skłonność do zapłaty klienta w modelu B2B, czy są jakieś narzędzia lub techniki, że wiesz, jak podniosę to wzrośnie mi o tyle, albo czy on będzie chciał, czy są narzędzia w tym celu?

Tak,

Krzysztof Szyszkiewicz: tak są i oczywiście to są narzędzia, które muszą być skrojone Skrojone na miarę. No bo masz pełen wachlarz w zależności od tego, jak dużą firmą jesteś. Jeżeli jesteś dużą firmą, która jest producentem ma historię i po prostu duże obroty, to pewnie możesz pozwolić sobie na badanie skłonności do zapłaty elastyczności cenowej poprzez na przykład takie badanie wiesz, kwestionariuszowe.

W sensie albo badania Twoich cen historycznych. Tutaj ważne jest to, żeby w tej elastyczności zrozumieć jakie były ceny Wystawione, a po ile to sprzedawałeś. To jest coś, czego firmy często nie traktują. Mają tylko finalną cenę po której sprzedają, ale nie mają tą pierwszą, z którą wyszły. Więc generalnie ja bym był ostrożny, jak ktoś mówi Wam o elastyczności, bo zazwyczaj ta elastyczność...[00:39:00]

Ona jest do odgadnięcia, ale tak naprawdę to często jest false positive, bo nie bierzemy wszystkich. Pracując w większym consultingu jak widziałem, jak to może naprawdę w ogromnych firmach wyglądać, to jest super trudne ale oczywiście jest to dostępne dla dużych firm. Czyli dla dużych firm,

Grzegorz Frątczak: jeśli dobrze słyszę.

Krzysztof Szyszkiewicz: Tak badania i tak dalej. Ale słuchaj, to nie jest tak, że tylko duże my jakby zakładając value ships mieliśmy taki light motive, Demokratyzacja wiedzy pricingowej, to był trochę nasz cel, więc ja nie chciałbym się tylko odwoływać do tych ogromnych firm, dlatego, bo jeśli jesteś mniejszą firmą, to to co u nas działa zazwyczaj najlepiej to jest po prostu testowanie i szukanie optimum cenowego, czyli się zamiast sześć miesięcy szukać patrzeć co mogłoby być dobrą ceną, to to co my robimy to my na podstawie tych danych które ja tu pokazywałem Po prostu testujemy ceny.

Mamy jakieś swoje proksy na przykład po tym, ile tych produktów się [00:40:00] sprzedaje, żeby stworzyć tą piramidę, którą pokazywałem, co jest masłem, co jest mlekiem, musztardą sosem sojowym i na przykład na klientach którzy są najmniej ważni w tej koncentryczności, dlaczego te dwa zbiory są takie ważne, zaczynamy te ceny na niektórych produktach podnosić na niektórych Produktach obniżać i sprawdzamy, jaki jest zwrot z inwestycji z obniżek i z podwyżek czy mamy więcej marży, czy mamy więcej klientów czy jest większy upsell itd.,

itd. Więc tutaj testowanie tych cenników to jest druga rzecz. Trzecia rzecz, którą ja sobie Taka bardzo operacyjna to jest taka, że część rzeczy jest obiektywna i tych rabatów po prostu nie powinno być. Jeżeli ktoś kupuje u Ciebie coś anegdotycznie raz na rok i tak naprawdę obsługa tego człowieka czy tej firmy to jest okej kosztuje Cię więcej niż na niej zarobisz No to tam nie powinieneś dawać 10% rabatu.

Tam cena jest ceną. Więc trzecią [00:41:00] techniką to jest po prostu odwołanie się do danych historycznych i stworzenie jakby zasad, ponad które nie powinieneś wychodzić bo takie zasady na pewno są. I oczywiście te, które ja daję one są intuicyjne, no ale tych zasad oczywiście może być dużo więcej.

Grzegorz Frątczak: A też tak że często jak...

Robimy platformy B2B w Convertis, to jest też tak, że klienci mówią, bo my chcemy indywidualne cenniki dla każdego klienta. I ja mówię jak tym zarządzacie, bo ja sobie nie wyobrażam prowadząc firmę dwudziestopaloosobową, żeby każdy klient, ja staram się jak najprostsze cenniki, żeby mamy właściwie jeden cennik tak naprawdę, rabatów nie dajemy, staramy się inaczej tym zarządzać, tym pricingiem i tą wartością.

I teraz jak słyszę że ktoś ma ma Indywidualne cenniki tych klientów ma setki albo tysiące, to jak się w tym nie pogubić Jak w tym handlowcy mają ten...

Przecież dyrektor to chyba by przyjmował tylko tych handlowców z akceptacją każdy poszczególny [00:42:00] cennik. Chyba, że...

Krzysztof Szyszkiewicz: Czy to jest, słuchaj według mnie, po pierwsze na skalowalność jest to bad, tak?

No bo kiedyś to będzie za duże. Ja pracowałam wiesz, z ogromnym jakby Fortune 500, tam były cenniki, ale one muszą iść jakimiś zasadami. To nie może być wiesz taki Indywidualny naprawdę indywidualny cennik to może być skomplikowane. Tych cenników może być dużo, tylko moim pomysłem na wchodzenie na B2B e-commerce nie jest po prostu przełożenie się z online na offline.

Kiedyś kupowałam pastę do zębów w sklepie, a dzisiaj ją kupuję w online. Pomysł na przejście na B2B e-commerce, ta strategia o której rozmawialiście na poprzedniej rozmowie powinna być taka, że tam musi być jakaś wartość dodana, coś powinno mi to dać nie tylko szerszą dystrybucję, lepsze zarządzanie marżą, uwolnienie czasom naszych handlowców i oczywiście, jeżeli chcesz po prostu zamienić siekierkę na kijek no to jasne, jakby przerzuć wszystko do online, zrób sobie tam indywidualne cenniki [00:43:00] dla wszystkich, będziesz miał to samo co robiłeś dotychczas tylko w komputerze nie?

Okej spoko to też może być strategia ale jeśli wiemy, jak trudne jest przejście do e-commerce'u B2B, jeśli już wydajemy te pieniądze jeżeli chcemy w to zainwestować w potrzebną zmianę tak mi się wydaje, No to powinniśmy też podejść do tego z tym, ok, no to jaki z tego jest ROI? No to fajnie, wydałem pięć baniek na to, żeby przejść, moi ludzie teraz, i teraz tak, moi ludzie są tak samo zajęci, jak byli zajęci, łatwiej porównać moje produkty więc część najmniejszych klientów odeszła, a ja jeszcze mam, nie dość, że mam offline, to jeszcze mam online, jestem dziesięć razy bardziej zajęty i tam cały czas coś płonie, tak?

A jeszcze nie zarobiłem więcej. Okej w sensie to tak może być. Właśnie tylko tego powinniśmy się wystrzegać a najłatwiej jest zarobić, ja wiesz mógłbym przejechać cały pricing, ale tak naprawdę [00:44:00] najłatwiej jest zarobić w samym początku na uszczelnieniu rabatów, bo to daje Ci najszybszy zwrot z inwestycji, jak zaczynasz pracować nad nową ceną jak zaczynasz pracować nad wartością.

To są rzeczy, które trwają i tak dalej, a jeżeli chcesz zarobić Na tym przejściu zacznij od uszczelniania marży. To jest coś, co ja widziałem dotychczasowo sprawdza się najlepiej.

Grzegorz Frątczak: Krzysztof, wielkie dzięki. Jeszcze mam takie inne, podchwytliwe pytanie, bo pewnie wielu przedsiębiorców się zadaje, czy, nie wiem, czy to w branży czy są jakieś firmy gdzie klienci świadomie akceptują dużą lukę pomiędzy wartością A realizowaną ceną.

Są takie branże, bo właściwie w każdej branży to jest, tylko kiedy to się dzieje? To

Krzysztof Szyszkiewicz: idzie do strategii. Możesz sobie zastanowić, czy masz lepszy czy gorszy produkt niż twoja konkurencja, niż wartość którą generujesz. Jeżeli spojrzysz sobie na przykład, chcesz mieć, [00:45:00] czasami jest tak, że chcesz wygrać cały rynek.

Wiesz że jesteś lepszy Ale obniżysz swoją cenę, bo cię na to stać. Ja nie mówię o rzeczach, które są nielegalne tylko po prostu pojedziesz na niższej marży i mając lepszy produkt i niższą cenę sprawiasz że wygrywasz wszystko. Czasami jest tak, że mamy takie outlayery produktowe, gdzie ciężko jest zrozumieć czemu...

Wydaje nam się, że wartość jest x, ale widzimy że ten produkt się w ogóle nie sprzedaje i wiemy że jak go obniżymy, To bez sensu to już w ogóle on nie będzie generował marże. Więc na przykład podnosimy go razy 8. W sensie z ceny 10 robimy 80 i nagle się sprzedaje. Więc są oczywiście takie rzeczy, dlatego ja uważam że cena to jest proces.

Nad ceną trzeba pracować, myśleć, analizować, żeby sprawdzić że ok, jeśli coś się nie sprzedaje, obniżyliśmy cenę nadal się nie sprzedaje, to może klienci np. nie wierzą w to, że to dostarcza taką wartość za tą cenę Krem, który macie odmłodzić [00:46:00] wracając odmłodzić mnie do mojego poprzedniego zdjęcia czyli o 10 lat i kosztuje 10 zł, to jest za dobre, żeby tyle mogło kosztować, więc to musi być jakiś fejk.

W badaniach cenowych jest pytanie, ile to musiałoby kosztować, żeby to było za tanie. Żebyś to kupił żebyś uwierzył w tą wartość. I teraz to jest to, o czym mówisz. To się zdarza że ta wartość jest daleko od ceny.

Grzegorz Frątczak: Ojej Krzysztof, wielkie dzięki. Ja bym tu mógł jeszcze z Tobą wiele porozmawiać. Ale

Krzysztof Szyszkiewicz: dam

Grzegorz Frątczak: Ci przestrzeń może w podcaście.

Tak się już zapowiadam. Ale do Ciebie jeszcze zadzwonię i pogadamy. Wielkie dzięki za to, za tą prelekcję, za bycie tu z nami I życzę Ci miłego dnia, bo fajnie że jesteś. Super.

Krzysztof Szyszkiewicz: Dzięki wielkie Zaproszenie przejmuję. Do [00:47:00] zobaczenia.