



WALCZ WARTOŚCIĄ, A NIE CENĄ

Firmy sektora B2B każdego dnia podejmują szereg działań, stawiając sobie jeden główny cel – wciąż sprzedawać więcej, za wszelką cenę. W pogoni za coraz większymi udziałami rynkowymi wpadają w pułapkę spadku zysków. W jaki sposób przetrwać tę niebezpieczną tendencję?
Wojciech Gorzeń, Patrycja Staś, Jakub Niestrój



Handlowcy pracujący w biznesie B2B zapytani o to, kto finalnie decyduje o poziomie cen produktów lub usług, które sprzedają, często odpowiadają, że w ich branży rządzi rynek i cena rynkowa. Mając takie przeświadczenie, koncentrują się na sprzedaży jak największej ilości towarów lub usług, mniej dbając o utrzymanie konkretnej ceny. Przeświadczeni o dominacji ceny rynkowej godzą się na częstokroć nieuzasadnione obniżki cen. Te zaś nieuchronnie prowadzą do spadku zyskowności, gdyż trudno jest zdobyć nowych klientów lub nowe zamówienia, które zrekompensowałyby ubytek marży na sprzedaży do istniejących klientów.

W rezultacie spadek zyskowności zagląda w oczy wielu graczom rynków B2B. Klienci początkowo zadowoleni z niższych cen chwalą pozytywne skutki intensywnej konkurencji. Dostawcy natomiast upatrują ratunku dla spadających zysków w zwiększeniu produkcji i wolumenu sprzedaży, co z kolei odbija się negatywnie na jakości produktu i standardzie obsługi. Odbiorcy podejmują ryzyko zmiany dostawcy na innego, który - jak się szybko okazuje - zmaga się z podobnymi syndromami co poprzedni. W dłuższej perspektywie niezadowoleni klienci są zmuszeni współpracować z tym lub innym „zabieganym za wolumenem” dostawcą. Czy taki scenariusz to rzadkość? W sektorze B2B na pewno nie.

nadpodaży towaru wytwarzanego i dostarczanego w nadmiarze. Podaż (względnie moce produkcyjne) przewyższająca popyt jest zjawiskiem naturalnym zarówno na konkurencyjnych rynkach dóbr konsumenckich, jak i instytucjonalnych. Należy jednak mieć świadomość, że to właśnie na rynkach B2B rosnąca dysproporcja między znaczną podażą i ograniczonym popytem powoduje przesuwanie „siły przetargowej” na stronę nabywcy i w konsekwencji prowadzi do spiralnie narastających zagrożeń.

Rynki B2B jak żadne inne są narażone też na powstawanie stereotypu „commodity”¹. Wydaje się, że mechanizm utowarowienia jest jasny. Wszędzie tam, gdzie istnieje wzajemne podobieństwo ofert konkurencyjnych, a oferowane produkty cechuje relatywnie niska złożoność techniczna, powstaje zagrożenie, które kolokwialnie nazwać można „wrzucaniem ofert konkurencyjnych do jednego worka”. Dzieje się tak dlatego, iż odbiorcy dóbr wystandaryzowanych, takich jak: surowce, półfabrykaty, opakowania lub podzespoły, zdają się nie widzieć cech różnicujących oferty poszczególnych dostawców, przyjmując cenę jako jedyne i decydujące kryterium porównawcze. Handlowcy podczas wielu rozmów z pracownikami działów zakupów mogą usłyszeć opinie w rodzaju: „Aluminium to aluminium, papier to papier! Jaka to różnica, u kogo zamówię? Kupuję od tego, kto

Sprzedając poprzez obniżki, firma ma zazwyczaj duże trudności z powrotem do poprzedniego poziomu cen u tego samego klienta, a w dłuższym okresie obniżki mogą oznaczać nawet repozycjonowanie marki w kierunku „niższej półki”.

Jest nawet często spotykany - szczególnie gdy ton nadaje lider w branży, a cały peleton podąża za nim, stosując zabójczą z punktu widzenia zyskowności dyskontową strategię niskich cen.

Obok mitu ceny rynkowej drugim ważnym czynnikiem kształtującym dziś sytuację na wielu rynkach jest nadwyżka podaży. Każdy menedżer zetknął się już z tzw. rynkiem kupującego, wyrażonym w potocznej maksymie „Klient nasz pan”. Rynek kupującego to rynek, na którym niewystarczająca pod względem liczebności oraz własnej siły nabywczej grupa klientów jest zachęcana do nabywania

dostarczy za niższą cenę!”. Co więcej, takie sformułowania można też usłyszeć w sektorze usług oraz produktów gotowych. Czy naprawdę klienci nie dostrzegają tych różnic? Kierownik działu zakupów jednego z wiodących, działających w Polsce, producentów chemii gospodarczej powiedział wprost: „Przy wyborze dostawcy opakowań plastikowych kluczowe są dla nas elastyczność dostaw i wydłużone terminy płatności, ale szczerze mówiąc, nigdy nie są przedmiotem negocjacji z dostawcami. Po prostu stawiamy sprawy twardo i wymagamy ich bezwzględnie, a przecież wiemy, że nie wszyscy na rynku

W skrócie

Na rynkach B2B na trwałe zagościła toksyczna kombinacja kilku zagrożeń: nadwyżki podaży, utowarowienia, które w dużej mierze przyczyniają się do presji cenowej. Nic więc dziwnego, że rynek ten przejawia „syndrom chomika biegnącego w kotowrotku”. Produkcja i sprzedaż idą pełną parą, koszty i zobowiązania są regulowane w terminie, nie widać natomiast zysku. Najlepszym sposobem na wyrwanie się ze spirali braku rentowności jest sprzedaż oparta na wartościach.

Sprzedaż poprzez wartości to umiejętność wskazywania oraz argumentowania takich korzyści, które sprawiają, że cena oferowanego produktu lub rozwiązania staje się w oczach klienta uzasadniona, nawet jeśli nominalnie jest wyższa niż u konkurencji.

Pierwszym warunkiem niezbędnym do zdobycia przez firmę takiej umiejętności jest wysoka wewnętrzna świadomość oferowania prawdziwych wartości dla klientów. Wymaga

to przerwania naturalnej dla menedżerów pogoni za coraz większymi udziałami rynkowymi, która jest wynikiem zdrowego dążenia do ciągłego rozwoju.

W sprzedaży poprzez wartość nie mniej ważne niż umiejętności działu sprzedaży jest zapewnienie firmie systemu czynników wspierających tę koncepcję: od segmentacji klientów poprzez system motywacyjny i narzędzia IT po konkretny model cenowy.

mogą zaoferować równie atrakcyjne warunki. Negocjujemy tylko cenę. Po co miałbym dawać argumenty drugiej stronie. Dostawcy naprawdę wierzą, że konkurencja jest w stanie zaoferować dokładnie to samo taniej, więc... obniżają cenę. Tak jest, od- kąd pamiętam”.

Moment, w którym handlowcy zaakceptują takie podejście i przyjmą, iż rzeczywiście niczym nie różnią się od konkurencji, jest krytycznym momentem powstawania toksycznej presji cenowej, w konsekwencji której zyskowność firmy oraz całej branży znajduje się na równi pochyłej. Menedżerowie zajęci walką o wolumen i zdobywanie zleceń za wszelką cenę zapominają, że kiedyś, na początku, ich firma została powołana do życia w tym celu, aby generować zysk.

Sprzedając poprzez obniżki, firma ma zazwyczaj duże trudności z powrotem do poprzedniego poziomu cen u tego samego klienta, a w dłuższym okresie obniżki mogą oznaczać nawet repozycjonowanie marki w kierunku „niższej półki”. Stąd już tylko krok do trwałej utraty wiarygodności i percepcji jakości produktu w oczach klientów. Zagrożeniem jest także deprecjacja całego sektora, która na trwałe zmienia reguły gry w branży i wykształca po stronie klientów przekonanie, że oto „nie ma znaczenia wartość, nic się w tej branży nie liczy poza kosztem zakupu - przecież od dawna ceny lecą w dół...”.

Na rynkach B2B szczególnie toksycznych efektów dostarcza kombinacja opisanych powyżej zagrożeń, czyli przede wszystkim: nadwyżki podaży (1) i utowarowienia (2), które w dużej mierze przyczyniają się do presji cenowej (3). Rynek, na którym na dobre zadomowiły się nadwyżka podaży, presja cenowa oraz świadomość, że poza ceną nic tak naprawdę nie odróżnia ofert konkurencyjnych, jest rynkiem przejawiającym „syndrom chomika biegnącego w kotowrotku”. Produkcja i sprzedaż idą pełną parą, koszty i zobowiązania są regulowane

w terminie i mogłoby się wydawać, że wszystko jest jak należy. Jest tylko jedno „ale” - nie widać zysku.

Prezes zarządu pewnej znanej niemieckiej firmy instalacyjnej powiedział przed kilku laty: „W naszej branży nie da się zarobić. Wszyscy producenci mają nadmiar mocy produkcyjnych. Przy każdym projekcie, jaki pojawia się na rynku, któraś z firm desperacko potrzebuje zleceń i dlatego oferuje samobójczo niskie ceny. Czasami to my obniżamy ceny, czasami ktoś inny. Chociaż 80% światowego rynku rozkłada się na czterech dostawców, to żaden z nich nie zarabia pieniędzy dla swoich akcjonariuszy”.

Czy rozwój gospodarczy i dynamika konkurencji w biznesie mają zatem prowadzić do powstawania nierentownych gigantów, które stają się ofiarami własnego dążenia do coraz większych udziałów rynkowych? Oczywiście nie. W artykule przedstawiamy najważniejsze powody zadziwiającej bezczynności wielu firm branży B2B w obliczu spadku zyskowności oraz sprawdzone w toku wieloletniej działalności badawczej i doradczej sposoby przełamania tej niebezpiecznej tendencji. Fundamentem proponowanego rozwiązania jest sprzedaż oparta na rzeczywistych wartościach ważnych dla klienta.

Wolumen ważniejszy od ceny

Presja rynkowa to nie jedyny powód zabójczej dla firm spirali spadku cen i rentowności. Przyczyn należy niejednokrotnie szukać wewnątrz organizacji.

W wielu polskich firmach wiadomości na temat malejących zysków są przyjmowane często z zaskakującym spokojem. Przyczyny spadku zysku bywają wyjaśniane na różne sposoby. Czasami obwinia się słabą koniunkturę, czasami agresywną politykę konkurencji, innym razem niekorzystny kurs walutowy. Ale gdy tylko analiza sprzedaży dostarczy wniosków o malejącym choćby nieznacznie udziale rynkowym i osłabieniu pozycji rynkowej względem konkurencji, menedżerowie zaczynają panicznie

Wpływ procentowej zmiany ceny na wielkość sprzedaży niezbędnej do zachowania stałego poziomu marży

Przedstawione w tabeli dane pozwalają stwierdzić, jak musi się zmienić wolumen sprzedaży, aby utrzymać marżę całkowitą na niezmienionym poziomie. I tak dla obniżki cen o 5% ten dodatkowy wolumen to aż 50% przy marży na poziomie 15%. Z kolei przy analogicznym poziomie marży podniesienie cen o 5% pozwala na spadek wolumenu sprzedaży aż o 25% bez utraty zysku!

SPADEK CEN (%)	MARŻA BRUTTO												
	5	10	15	20	25	30	35	40	50	60	70	80	90
WZROST SPRZEDAŻY (%), BY UTRZYMAĆ TEN SAM POZIOM MARŻY													
2,0	67	25	15	11	9	7	6	5	4	3,5	3	2,5	2,3
3,0	150	43	25	18	14	11	9	8	6	5,3	4,5	4	3,5
4,0	400	67	36	25	19	15	13	11	9	7	6	5	4,7
5,0		100	50	33	25	20	17	14	11	9	8	7	6
7,5		300	100	60	43	33	27	23	18	14	12	10	9
10,0			200	100	67	50	40	33	25	20	17	14	12,5
15,0				300	150	100	75	60	43	33	27	23	20
30,0							600	300	150	100	75	60	50
40,0									400	200	133	100	80

PODWYŻKA CEN (%)	MARŻA BRUTTO												
	5	10	15	20	25	30	35	40	50	60	70	80	90
SPADEK SPRZEDAŻY (%), BY UTRZYMAĆ TEN SAM POZIOM MARŻY													
2,0	29	17	12	9	7	6	5	5	4	3	2,8	2,4	2,2
3,0	37	23	17	13	11	9	8	7	6	5	4	3,6	3,2
4,0	44	29	21	17	14	12	10	9	7	6	5,4	4,8	4,3
5,0	50	33	25	20	17	14	12	11	9	8	6,7	6	5,3
7,5	60	43	33	27	23	20	18	16	13	11	10	8,6	7,7
10,0	67	50	40	33	29	25	22	20	17	14	12,5	11	10
15,0	75	60	50	43	37	33	30	27	23	20	18	16	14
20,0	80	66	57	50	44	40	36	33	28	25	22	20	18
25,0	83	71	62	56	50	45	42	38	33	29	26	24	22

obawiać się o los! własny i firmy. „Bądźmy szczerzy. Wszyscy twierdzimy, że walczymy o zysk, ale głowy lecą, gdy tylko udział rynkowy spada o 0,1%. Gdy zysk spada o 20%, nic się nie dzieje” – podsumował tę prawidłowość wiceprezes zarządu jednej z dużych polskich spółek giełdowych.

Powodem jest zjawisko, które nazwać można priorytetyzacją wolumenu. Tysiące firm sektora B2B na całym świecie każdego dnia podejmuje szereg wymyślnych i często bardzo żmudnych działań, stawiając sobie jeden główny cel. Niczym mantra powraca on na łamach raportów kwartalnych, w wewnętrznych prezentacjach, spotkaniach roboczych z agencjami reklamowymi, zebraniach zarządów i rad nadzorczych. Ów cel to: sprzedać więcej, za wszelką cenę.

Większa sprzedaż może być jednak zarówno opłacalnym dobrodziejstwem, jak i kulą u nogi każdej firmy. Wzrost sprzedaży może oznaczać wzrost udziału rynkowego, wzrost przychodów, rozwój sieci dystrybucji lub budowanie pozycji konkurencyjnej. Wzrost sprzedaży nie musi natomiast oznaczać większej rentowności, większego zysku ani rosnącego zadowolenia klientów. Czy zatem lepiej sprzedawać więcej i taniej (wolumen), czy może mniej, a drożej (marża)? W rozstrzygnięciu tego dylematu z pomocą przychodzi matematyka ukazująca wpływ relacji wolumen/cena na zyskowność firmy przy założonym poziomie marży (zależność pokazana jest w ramce *Wpływ procentowej zmiany ceny na wielkość sprzedaży niezbędnej do zachowania stałego poziomu marży*). Proste obliczenia pozwalają stwierdzić, jak musi się zmienić wolumen sprzedaży, aby utrzymać marżę całkowitą na niezmienionym poziomie. I tak dla obniżki cen o 5% ten dodatkowy wolumen to aż 50% przy marży na poziomie 15%. Z kolei przy analogicznym poziomie marży podniesienie cen o 5% pozwala na spadek wolumenu sprzedaży aż o 25% bez utraty zysku!

W warunkach kurczącego się popytu i spadającej chłonności rynku firma ma do wyboru alternatywne scenariusze działania w obszarze strategii sprzedaży. Pierwszy zakłada redukcję cen w celu utrzymania dotychczasowej wielkości sprzedaży. Firma jest wówczas w stanie utrzymać lub nawet zwiększyć udział rynkowy. Drugi scenariusz jest zorientowany na ograniczenie podaży (produkcji i wolumenu sprzedaży) przy jednoczesnym zachowaniu dotychczasowego poziomu cen u wybranych klientów. Jeżeli przyjmiemy, że głównym celem firmy jest zachowanie odpowiedniego poziomu marży, a tym samym - zysku, dalsze implikacje stają się jasne. Jedynym rozwiązaniem jest zmniejszenie wielkości



sprzedaży, czyli asertywne bronienie marży nawet za cenę utraty części zamówień.

Kiedy cała branża podjęła już wyścig ku mecie z napisem „najniższa cena”, gdy systemy motywacyjne dla działów handlowych premiuje głównie wolumen sprzedaży, a większość handlowców jest święcie przekonana o tym, że ich produkty na dobrą sprawę nie różnią się niczym od konkurencji, wówczas następuje najgorsze – jednostronna sprzedaż na warunkach kupującego zakończona domyślnym transakcją za wszelką (nawet nierentowną) cenę. W dużej mierze winna jest psychika i emocje, niemające wiele wspólnego z racjonalnym rachunkiem ekonomicznym. Handlowcy zmotywowani do „sprzedawania więcej” akceptują coraz niższe ceny, „przynosząc” do firmy zamówienia, które pozwalają pokryć jedynie koszty. Przykładem nieracjonalnej sprzedaży przez obniżanie cen mogą być przetargi internetowe, gdy dostawcy, poddani presji czasu i konkurencji, w kolejnych krokach obniżają cenę do poziomów, przy których w normalnych warunkach już dawno odstąpiliby od negocjacji. Podobnie dzieje się podczas kupowania na aukcjach. Mechanizm jest analogiczny. Stronami kontraktu są bowiem firmy, ale umowę negocjują ludzie, którzy podlegają czysto ludzkim ograniczeniom. Dodatkowo wielu handlowców jest w stanie skuteczniej negocjować ceny wewnątrz własnej organizacji niż z klientami. Wywierają wpływ na przełożonych, aby zaakceptowali ponadstandardowy rabat, lub też doprowadzają negocjacje cenowe do granic możliwości autoryzacji transakcji. Objawia się to dużym udziałem transakcji z tzw. okrągłymi rabatami – np. 20%, czyli na poziomie, na którym kończą się uprawnień handlowca. Można jedynie mieć nadzieję, że te obniżki są przyznawane w zamian za odpowiednio większy wolumen sprzedaży.

Sprzedaż poprzez wartości kontra sprzedaż poprzez rabaty

Wiele firm sektora B2B z każdych 100 zł pozyskanych z rynku na poczet marży zaliczyć może zaledwie kilka złotych. Przy takich poziomach marży przestrzeń do negocjacji cenowych jest naprawdę niewielka i im pręcej zacznie się stosować inne niż cenowe argumenty, tym lepiej. Na przeszkodzie staje jednak opisana na wstępie pułapka utowarowienia. Przecież „aluminium to aluminium, plastik to plastik, a papier to papier...”. Aby się z niej wyrwać, należy zrozumieć, gdzie leżą prawdziwe wartości różnicujące ofertę dostawcy B2B.

Aby się wyrwać z pułapki utowarowienia, należy zrozumieć, gdzie leżą prawdziwe wartości różnicujące ofertę dostawcy B2B.

Szukając wyróżników ofert na rynku B2B, wielokrotnie zadawaliśmy handlowcom i ich klientom to samo pytanie: Co różnicuje oferty w waszej branży i powoduje, że klient wybiera tego, a nie innego dostawcę? Często otrzymywane odpowiedzi z obu źródeł mocno się różniły – właściwie bez względu na branżę. Handlowcy zwykle umieszczali cenę wysoko w hierarchii tych kryteriów, przypisując jej bardzo dużą istotność. Klienci również wymieniali cenę wśród tych kryteriów, ale jej istotność była mniejsza. W ich hierarchii wartości zwykle wyżej plasuje się szereg kryteriów jakościowych związanych z produktami lub warunkami dostaw. Oznacza to, że przeciętny handlowiec prawdopodobnie bagatelizuje wiele czynników niezwykle istotnych dla klientów (patrz ramka *Jakie są najważniejsze kryteria wyboru dostawcy?*).

Sprzedaż przez wartości to umiejętność wskazywania oraz argumentowania takich korzyści, które sprawiają, że cena oferowanego produktu lub rozwiązania staje się w oczach klienta uzasadniona, nawet jeśli nominalnie jest wyższa niż u konkurencji. Pierwszym warunkiem dla posiadania przez firmę takiej umiejętności jest wysoka wewnętrzna świadomość oferowania prawdziwych wartości dla klientów. Jak już zaznaczono, ryzyko pomniejszenia wartości produktów przez kupujących jest w przypadku dóbr B2B szczególnie wysokie.

Z takim problemem borykał się jeden z wiodących europejskich producentów blach dachowych i systemów rynnowych. Ta branża mimo swojej specyfiki nie oparła się również stereotypowi utowarowienia. Innowacyjne rozwiązania z czasem zostały skopiowane przez konkurentów oferujących produkty po niższych cenach. Handlowcy ulegli przeświadczeniu, że oferowany przez nich produkt może być łatwo zastąpiony i nie pozostaje im nic innego, jak zgadzać się na dodatkowe rabaty, aby obronić

wolumen sprzedaży osiągany w poprzednich okresach. Co więcej, dostarczali klientom zupełnie za darmo całe mnóstwo dodatków: foldery instruktażowe, gadzety i drobne narzędzia z logo firmy lub nawet firmowe ubrania robocze. Niewiele dbali o ceny i koszty, a zabiegali o wolumen.

Nastawienie na wolumen i brak troski o wygłaskowanie należnych cen można zmienić, wdrażając koncepcję sprzedaży przez wartości. W wąskim znaczeniu jest to sposób prezentacji oferty i prowadzenia negocjacji. W szerszym rozumieniu jest to cały system narzędzi, które tworzą w organizacji właściwe środowisko, wpływają na mentalność handlowców oraz dostarczają wskazówek i gotowych rozwiązań, które handlowiec może zastosować w procesie sprzedażowym.

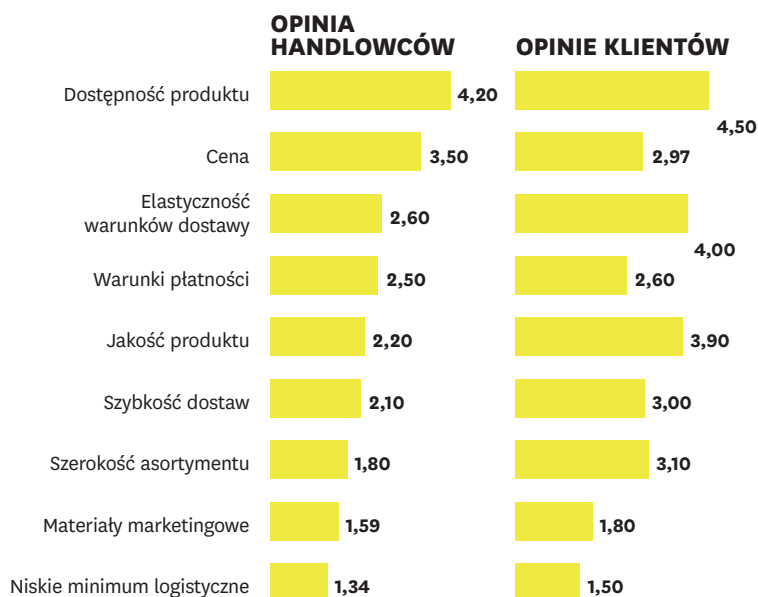
Logika wartości

Sprzedaż poprzez wartości wymaga zdefiniowania czynników składających się na wartość produktu lub usługi i określenia ich skali oraz hierarchii. Przyjrzyjmy się dokładniej temu, co odróżnia wartość standardową od wartości dodanej. Każdy produkt lub rozwiązanie można opisać w trzech

wymiarach. Po pierwsze, możemy wyróżnić rdzeń produktu, czyli funkcję/potrzebę, jaką produkt zaspokaja. W przypadku samochodu będzie to możliwość przemieszczania się po drogach niezależnie od publicznych środków transportu, a dla opakowań kartonowych rdzeniem będzie możliwość przechowywania, transportu i ekspozycji na półce towaru. Jednak by produkt mógł być używany w realnym świecie, ma pewne konkretne parametry, które nazywamy produktem rzeczywistym. Dla samochodu są to przysłówkowe cztery koła, kierownica i silnik, a dla opakowania - parametry zamówienia, postać fizyczna, rodzaj materiału, cena, czas oczekiwania, warunki płatności itp. Ograniczając produkt tylko do jego rzeczywistego wymiaru, wystawia się go automatycznie na działanie szkodliwego utowarowienia. Na konkurencyjnych rynkach dóbr przemysłowych parametry ofert bywają bardzo zbliżone, dlatego też trzeba zrobić wszystko, by uciec od ograniczeń produktu rzeczywistego. Prawdziwych argumentów dla sprzedaży przez wartości należy poszukiwać poza produktem rzeczywistym, czyli tam, gdzie zaczyna się tzw. produkt poszerzony. Wśród „jakościowych” wartości produktu poszerzonego znajdują się na przykład: a) spokój o płynność produkcji, b) pewność i terminowość dostaw, c) elastyczność zamówień, d) spokój i czas menedżera, który może skupić się na zarządzaniu strategicznym zamiast „gaszeniu pożarów”, e) przewidywalność biznesu dzięki współpracy z wiarygodnym partnerem biznesowym, f) wzornictwo i design wyróżniające produkt, g) satysfakcja odbiorcy finalnego i użytkownika i wiele innych.

Wymienione czynniki wartości nie ograniczają się oczywiście tylko do obietnic i niekwantyfikowalnych pojęć. Mają także postać „ilościowych”, mierzalnych, twardych dowodów. Wyższa cena, za którą stoi solidna jakość produktu, podnosi, być może, bezpośredni koszt podzespołu, ale w sposób pośredni rzutuje na obniżenie szeregu innych kosztów, co w ostatecznym rozrachunku bardzo często oznacza niższe koszty całkowite. Wśród kosztów pośrednich uzależnionych od jakości podzespołów lub surowców należy wymienić na przykład: a) koszt przestojów produkcyjnych, b) koszt serwisu maszyn, c) koszt zwrotów i reklamacji, d) koszt nadgodzin, e) dodatkowe koszty transportu, f) koszty magazynowania, a także inne trudne do oszacowania koszty pośrednie, jak chociażby... koszty niwelowania skutków czarnego PR lub utraty wiarygodności i reputacji w oczach klientów na skutek rażących wad

Jakie są najważniejsze kryteria wyboru dostawcy?



PRZYKŁADOWE OPINIE UZYSKANE PODCZAS JEDNEGO Z PROJEKTÓW PROWADZONYCH PRZEZ SIMON-KUCHER



produktu końcowego. Przykładem tego ostatniego niech będzie kryzysowa sytuacja jednego z producentów żywności, który dostarczył na rynek tysiące produktów spożywczych, które po krótkim czasie nie nadawały się do spożycia na skutek nieszczelności wywołanej niskiej jakości opakowaniami plastikowymi. Nagłośnienie tej sprawy przez popularne media przysporzyło firmie znacznych kłopotów i trudnych do oszacowania wydatków.

Wiele produktów wystandaryzowanych dostarcza zróżnicowanych wartości, widocznych w odpowiedniej perspektywie. Można więc mówić o wartościach w perspektywie wewnętrznej (firmy): większe zaawansowanie technologiczne jednych produktów w stosunku do innych, konkretne cechy produktów wyróżniające je na tle całego portfela. Inne wartości będą występowały w perspektywie klienta. Produkt lub usługa może być generatorem korzyści w postaci oszczędności kosztowych w procesie produkcyjnym i usprawnień technologicznych lub może być postrzegany jako lepszy jakościowo. Z kolei perspektywa rynkowa powoduje, że w zależności od otoczenia konkurencyjnego element oferty lub cecha produktu stanowi większą wartość lub mniejszą, a w skrajnych przypadkach stanowi wartość całkowicie unikatową lub przestaje być wartością (patrz ramka *Spojrzenie na wartość produktu z różnych perspektyw*).

O tym, na ile ważna jest ocena wartości z perspektywy klienta i rynku, przekonał się jeden z operatorów terminalu logistycznego zlokalizowanego w obszarze portów ARA (Amsterdam-Rotterdam-Antwerpia). Firma świadczy usługi dla firm transportujących surowce, takie jak węgiel i rudy, z Brazylii do Niemiec. Historycznie zarabiała na tych usługach dość wysokie marże, które wszystkim menedżerom wydawały się maksymalnym poziomem, jaki można osiągnąć na trudnym, logistycznym rynku, gdzie każdy klient ma do wyboru kilka możliwości w największych portach europejskich. Jednak mimo to menedżerowie postanowili dokonać rewizji swoich przekonań i na nowo ocenić przewagi konkurencyjne firmy. Okazało się, że klienci są skłonni płacić nieco więcej za możliwość korzystania z portu o większej głębokości i łatwiejszym dostępie, który akurat posiadali. Ponadto analiza klientów wykazała, że ich potrzeby w ostatnich latach się zmieniły, a nie zostało to w porę odzwierciedlone w modelu cenowym operatora. Czas składowania węgla i rud uległ wydłużeniu z dni do tygodni, a terminal był używany nie tylko do przeładunku ze statku na pociąg, lecz także jako miejsce składowania na dłuższy okres w oczekiwaniu na zmianę cen surowca na światowych rynkach. Operator terminalu zmienił postrzeganie hierarchii wartości dostarczanych

klientom i uwzględnił nowe czynniki w swoim modelu cenowym. Zaczął bardziej różnicować ceny ze względu na czas składowania oraz ze względu na pozostałą, dostępną powierzchnię. Taka zmiana wymagała zastosowania okresu przejściowego i strategii transferu do nowego modelu cenowego dla kluczowych klientów, który został opracowany przed wdrożeniem zmian w życie.

Przykład operatora logistycznego pokazuje, że wartości w perspektywie klienta nie muszą się pokrywać z perspektywą wewnętrzną i hierarchią produktów. Koszty i skomplikowanie procesów składowania węgla są podobne zarówno w przypadku 50% wykorzystania dostępnej powierzchni składowania, jak i w przypadku jej wykorzystania w 85%. Klient ma jednak określoną potrzebę do zaspokojenia i często jest skłonny zapłacić więcej, jeśli dostępność zasobu, którego potrzebuje, staje się ograniczona.

Potrzeby i preferencje klientów to najważniejsze czynniki, które powinny być brane pod uwagę przy budowie logiki wartości. Powinny być one odzwierciedlone w segmentacji klientów po to, aby segmentacja umożliwiała prawidłowe procesy sprzedaży i wyceny. Proste, standardowe segmentacje oparte na wielkości klienta lub branży są niewystarczające do celów ustalania cen i wspierania handlowców w ich codziennej pracy z klientami. Mniej standardowe segmentacje zawierają takie parametry, jak: znajomość branży, miejsce w łańcuchu dystrybucji lub sposób organizacji i profesjonalizm funkcji zakupowej. Takie kryteria mówią handlowcowi znacznie więcej na temat oczekiwań klienta i jego wrażliwości cenowej. W branży producentów opakowań ważnymi kryteriami mówiącymi o tym, jak

ważne są wartości dodane w stosunku do ceny, są np. pozycjonowanie cenowe produktu finalnego oraz udział kosztu opakowania w cenie sprzedaży produktu finalnego. Przykładowo: dla producenta alkoholi z wyższej półki cenowej znacznie wyższą wartość będą stanowiły jakość nadruku i wyrazistość kolorów na opakowaniu niż w przypadku producenta najtańszego piwa. Także udział kosztu opakowania w cenie produktu finalnego jest w tych dwóch przypadkach zupełnie inny. Dla producenta opakowań jest to jasny sygnał odnośnie tego, na co położyć nacisk w negocjacjach i jakie cechy produktu podkreślać. Ani segmentacja branżowa, ani też bazująca na wielkości klienta nie dostarczy takich wniosków.

W jaki zatem sposób firma może zidentyfikować pełną paletę wartości swoich produktów? Najlepiej jest, gdy taką procedurę można oprzeć na wywiadach z klientami lub na szerszym badaniu rynku. Nie zawsze są jednak takie możliwości. Wówczas musi wystarczyć procedura polegająca na wydobyciu wiedzy tkwiącej w organizacji. W każdej firmie są specjaliści, którzy znają się na swoim biznesie, jak nikt inny. Często są to handlowcy z wieloletnim doświadczeniem, często są to także kierownicy produkcji, specjaliści od marketingu czy nawet doświadczeni pracownicy call center, którzy całe miesiące lub lata spędzili na rozmowach z klientami. Tę wiedzę trzeba wydobyć i usystematyzować tak, aby mogła z niej czerpać cała organizacja i mniej doświadczeni handlowcy. Wiedzę można wydobyć podczas cyklu ustrukturyzowanych warsztatów, zaczynającego się burzami mózgow, obejmującego analizę produktów w nowych wymiarach wartości i kończącego się pełną definicją kryteriów wartości i klasyfikacją produktów. Efektem tych warsztatów powinna być lista wartości, ich hierarchia oraz wycena - czyli określenie, o ile więcej, nominalnie, dany segment klientów będzie skłonny zapłacić za ten element oferty lub cechę produktu (patrz ramka *Procedura wyznaczania wartości produktu*).

Argumentacja ukierunkowana na wartość

Gdziekolwiek występuje zróżnicowanie wartości, powinno też występować dopasowanie polityki cenowej poparte odpowiednią argumentacją. Niektóre firmy wzięły sobie pojęcie wartości bardzo mocno do serca i całkowicie przemodelowały system cenowy i komunikacyjny - postępując wbrew schematom utartym w ich branżach. Jednym z przykładów

Logikę wartości trzeba przekuć na argumentację, którą handlowiec powinien stosować, rozmawiając z klientami. Wartości mają swoją hierarchię, a każdy poziom może być odpowiednio wyceniony.

Spojrzenie na wartość produktu z różnych perspektyw

I PERSPEKTYWA WEWNĘTRZNA		II PERSPEKTYWA KLIENTA		III PERSPEKTYWA RYNKOWA	
1a Właściwości (asortyment)	1b Stopień zaawansowania technologicznego	2a Korzyści w zakresie kosztów	2b Korzyści technologiczne	3 Postrzeganie jakości	4 Presja konkurencyjna
<ul style="list-style-type: none"> Istniejąca wewnętrzna klasyfikacja produktów odzwierciedla potrzeby klientów Hierarchia produktów wzmacnia argumentację stosowaną w stosunku do klientów 	<ul style="list-style-type: none"> Poziom skomplikowania procesów produkcyjnych i trudności wytworzenia wskazuje stopień, w jakim produkt powinien być cenny dla klienta 	<ul style="list-style-type: none"> Wskaźniki i korzyści twarde (łatwo mierzalne) Korzyści, które osiąga klient instytucjonalny po zastosowaniu produktu, polegające na oszczędnościach lub usprawnieniach w jego wewnętrznych procesach Korzyści te mogą być mierzone i porównywane z tymi, których dostarczają klientom produkty lub usługi konkurencji 		<ul style="list-style-type: none"> Wskaźniki i korzyści miękkie sumujące się do subiektywnego wrażenia, jakie produkt wywołuje na kliencie 	<ul style="list-style-type: none"> Prawdziwa wartość produktu zawsze powiązana jest ze środowiskiem konkurencyjnym Presja konkurencyjna jest czynnikiem różnicującym pomiędzy rynkami i wyznacza różne wartości produktu w zależności od oferty i zachowania konkurentów

WSKAŹNIK WARTOŚCI

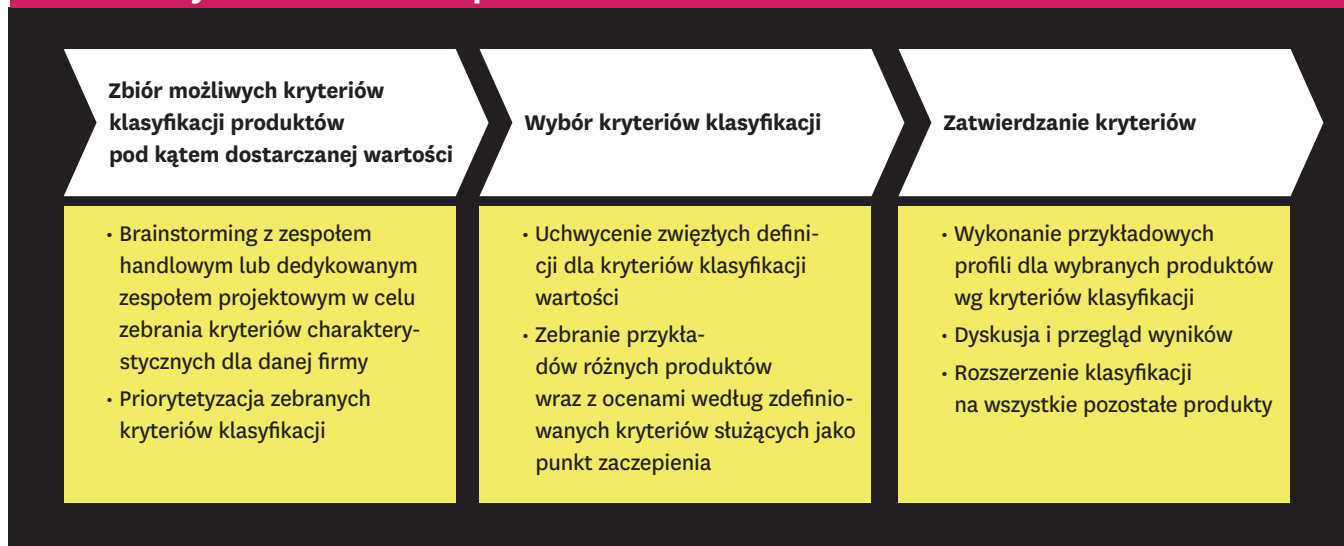
jest firma Michelin, która przeprojektowała swój model cenowy skierowany do flot ciężarówek tak, aby cena była powiązana z wartością i efektem dla klienta - czyli z przejechaną odległością na oponach Michelin. Klient w tym przypadku płaci nie za komplet opon, lecz za każdy przejechany kilometr. Z jego perspektywy jest to ważne, bo ponosi koszty w tym samym momencie, w którym generuje przychody. Co więcej, może się spodziewać, że te koszty będą stabilne w czasie.

Innym przykładem opartym na podobnej logice jest polityka firmy Falk z Niemiec, która dostarcza kompleksowe rozwiązania w obszarze oczyszczania i uzdatniania wody dla klientów przemysłowych. Firma buduje oczyszczalnie m.in. dla producentów szkła i prowadzi ich utrzymanie i konserwację, a w zamian pobiera opłaty za... każdy metr sześcienny oczyszczonej wody. W ten sposób model cenowy jest bezpośrednio związany z tym, co dla klienta stanowi wartość podstawową i najważniejszą: z dostępną i wykorzystaną wodą. Klienta nie interesuje, ile kosztowała budowa oczyszczalni ani też to, czy i jak często trzeba wymieniać lub czyścić filtry. On zwykle nie chce zaprzętać sobie głowy tymi kwestiami w nadmiernym stopniu tak długo, jak ma zapewnione bezawaryjne filtrowanie wody.

Nawet jeśli firma nie stosuje innowacyjnych modeli cenowych, logikę wartości trzeba przekuć na argumentację, którą handlowiec powinien stosować, rozmawiając z klientami. Wartości mają swoją hierarchię, a każdy poziom może być odpowiednio wyceniony. Przykładowo: jeśli jest wiadomo, że dla składów budowlanych i firm montażowych kupujących blachy dachowe i systemy rynnowe ważną wartość stanowią materiały instruktażowe, ubrania robocze lub nawet drobne narzędzia i gadżety z logo dostawcy, to powinny one być odpowiednio wycenione i uwzględnione w cenniku. Jeśli w drodze negocjacji handlowiec zdecyduje się przekazać klientowi jedną z tych rzeczy nieodpłatnie, to dla klienta będzie to miało dodatkową nominalną wartość, a handlowiec zyska dodatkowe argumenty, które pomogą mu obronić cenę za produkt podstawowy. Takie podejście zastosował producent blach i rynien, o którym była wcześniej mowa. Okazało się, że spora część klientów była skłonna płacić za te dodatki, nawet jeśli wcześniej otrzymywali je za darmo.

Innym przykładem budowania argumentacji opartej na wartości jest zdefiniowanie minimalnych poziomów wielkości zamówienia i sformułowanie dla nich konkretnych wytycznych rabatowych. Na przykład: klient może zyskać 5% rabatu

Procedura wyznaczania wartości produktu



tylko w przypadku zamówienia opiewającego na co najmniej 500 000 sztuk. Taki warunek z jednej strony motywuje do składania zamówień, a z drugiej - chroni firmę przed standardowo wycenionymi, małymi zamówieniami, kosztownymi z punktu widzenia procesów produkcyjnych i logistycznych. Ważne jest, aby handlowcom uzmysłowić te koszty, przekazać wytyczne, a tym samym dostarczyć argumentów do obrony cen i końca negocjacji na korzystnych warunkach.

Narzędzia ułatwiające sprzedaż bazującą na wartościach

Określenie rzeczywistej wartości oferty firmy dla klientów i przygotowanie odpowiedniej argumentacji to solidna podstawa. Opierając się na niej, handlowcy mogą zacząć sprzedawać wartości, a nie konkurować ceną. Jednak bez dodatkowych narzędzi i rozwiązań organizacyjnych firma nadal opierałaby się wyłącznie na czynniku ludzkim, czyli zdolnościach poszczególnych sprzedawców. Te narzędzia i rozwiązania to przede wszystkim:

- sformalizowana segmentacja klientów powiązana z polityką cenową, umożliwiającą odpowiednie zróżnicowanie celów dla sprzedaży w zależności od obsługiwanego segmentu;
- dostarczenie handlowcom argumentacji - w formie narzędzi kalkulacyjnych i skryptów wbudowanych w systemy informatyczne oraz szkolenia z nowego podejścia;
- system motywacyjny dostosowany do nowych celów stawianych handlowcom;
- narzędzie informatyczne wspierające pracę handlowców „w polu”, obejmujące parametryczne i segmentowe wyceny oraz rekomendacje cen docelowych (niejako aspiracyjnych);

- rozbudowany kontroling tak, aby pozwalał śledzić efekty nowego podejścia, czyli wykorzystanie argumentacji i stopień egzekucji cen.

W firmie, która wdrożyła takie rozwiązania, powstaje środowisko umożliwiające szybszą i łatwiejszą zmianę mentalności pracowników w kierunku koncentracji na ochronie marży. Zmiana mentalności jest konieczna, jeśli zespół sprzedażowy uległ już stereotypowi utowarowienia i ceny rynkowej.

Sprzedaż wartości w praktyce

Opracowanie logiki wartości, obudowanie jej w argumentację i wsparcie narzędziami budują świadomość wartości wewnątrz organizacji, ale to dopiero połowa sukcesu. Druga połowa to zbudowanie tej świadomości u klientów.

Wielu handlowców ma duże trudności z pokazaniem wartości dodanych klientowi, który nie chce słyszeć o niczym innym niż tylko cena i koszty. Odpowiedź jest bardzo blisko. Jesteśmy skłonni płacić tylko za to, co ma dla nas jakąś wartość. Innymi słowy, skoro chcesz, bym zapłacił za twój produkt 10 zł więcej niż za ofertę konkurencji, to pokaż mi, że wartość dodatkowa, jaką oferujesz, jest warta przynajmniej tyle albo więcej!

Uświadamianie wartości dodatkowych klientom. Klienci na rynkach B2B najczęściej nie dostrzegają wartości dodatkowych albo nie okazują tego sprzedającemu. To znaczy, że tę świadomość trzeba w nich zbudować podczas procesu sprzedaży, a dokładnie - na etapie przygotowania do rozmów handlowych oraz podczas rozpoznania potrzeb klienta. Jednym ze sprawdzonych sposobów uświadamiania klientom potrzeb i wartości jest zadawanie właściwych pytań. Odpowiedź na nie (przynajmniej ta rzeczowa) wymaga świadomości i zastanowienia.

Kupujący mogą mówić różne rzeczy, chcąc zbagatelizować rangę oferowanych im wartości, ale gdy sami dojdą do odpowiednich wniosków - wartość oferowanego produktu w ich oczach rośnie (czy tego chcą, czy nie). Jakie trudności zdarzają się podczas produkcji? Co stanowi największy problem podczas dystrybucji? Jakie są koszty powstawania przestoju? Ile kosztuje dodatkowy serwis? Jaka byłaby skala korzyści, gdyby udało się zapobiec awariom? Jaki byłby dodatkowy zysk w wyniku zmniejszenia ilości reklamacji? To tylko kilka przykładowych pytań, które warto zadać klientowi na rynku B2B. Z technicznego punktu widzenia sprzedaż poprzez wartości polega właśnie na umiejętnym zadawaniu takich pytań. Odpowiedzi na nie pozwolą kupującemu dostrzec, a często nawet policzyć, wartość dodaną, która uzasadnia cenę. Co bardzo ważne, pytania te należy zadać, zanim klient pozna ostateczną cenę! (Patrz ramka *Dwa scenariusze przebiegu tej samej rozmowy handlowej*).

Twarde dowody i kalkulacje. Skoro wspomniiano o wydatkach i mierzalnych efektach, spróbujmy przeprowadzić przykładową kalkulację. Założmy, że odbiorca zamawia obecnie podzespoły w firmie A, która dostarcza produkty w cenie 1,50 zł za sztukę. Firma B oferuje analogiczne podzespoły w cenie 1,70 zł za sztukę. Oferty dostawców są pozornie niemal identyczne. Różnica polega na mniejszym odsetku wadliwych elementów w przypadku dostaw z „droższego” źródła. Przeanalizujmy sytuację, by określić, jaki jest rzeczywisty koszt podzespołów dostarczanych przez firmę A. Założmy, że:

1. W wyniku częściowo wadliwych podzespołów pojawiają się problemy z płynnością produkcji. Co jakiś czas produkcja jest wstrzymywana.
2. Założono, że średni czas przestoju wynosi 30 min na jedną zmianę (8h) (produkcja odbywa się w trybie dwuzmianowym).
3. Produkcja odbywa się przez 250 dni w roku.
4. Liczba produkowanych rocznie produktów to 1 mln sztuk.
5. Cena detaliczna produktu na półce to 50 zł.
6. Marża wynosi 10% (podobnie jak średnia rentowność dla branży).

Na podstawie tych danych można założyć, że odbiorca przez 250 dni w roku wypracowuje 5 mln zł zysku brutto (1 mln sztuk x 50 zł x 10% marży). W ciągu jednego dnia osiąga zatem 20 000 zł zysku. W ciągu jednego dnia produkcja toczy się przez 16 godzin (2 zmiany x 8 godzin). Można zatem przyjąć, że w ciągu każdej godziny generowany jest zysk na poziomie 1250 zł.

Przyjrzyjmy się kosztom dodatkowym powstającym w wyniku przestoju. Produkcja wstrzymywana jest na 1 godzinę w ciągu dnia pracy (2 zmiany x 30 min). Oznacza to, że w ciągu roku maszyny „stoja” przez 250 godzin, co z kolei powoduje utratę zysku na poziomie 312 500 zł (250 h x 1250 zł). Dane te pozwalają skalkulować rzeczywisty (nie nominalny) koszt za sztukę podzespołu dostarczanego przez obecnego dostawcę. Po uwzględnieniu jedynie kosztów przestoju produkcyjnych² rzeczywisty koszt stosowania tych podzespołów wynosi 1,81 zł za sztukę, a tym samym w wartościach realnych jest o 9% wyższy niż pozornie droższa oferta podzespołów wyższej jakości.

Handlowcy powinni mieć odwagę oraz umiejętności argumentowania ceny wartościami dostarczanymi w ramach produktu poszerzonego, a te istnieją w każdym produkcie - często jednak zarówno klienci, jak i handlowcy nie postrzegają ich, niestety, jako „twardych dowodów negocjacyjnych”. To błąd.

Stopniowa zmiana mentalności. W sprzedawaniu poprzez wartość z pewnością pomagają wrodzone predyspozycje i swego rodzaju talent do negocjacji, ale nie oznacza to, że pewnych umiejętności nie można wytrenować. Posługując się kryterium wolumenu sprzedaży i osiągniętych cen transakcyjnych, w każdym zespole handlowym wyróżnić można klika grup handlowców. Niektórzy sprzedają mało po wysokich cenach, inni przynoszą masowe zamówienia z niskimi cenami jednostkowymi. Szczególnie cennym typem handlowca jest osoba,

Jednym ze sprawdzonych sposobów uświadamiania klientom potrzeb i wartości jest zadawanie właściwych pytań. Odpowiedzi na nie pozwolą kupującemu dostrzec, a często nawet policzyć, wartość dodaną, która uzasadnia cenę.

Dwa scenariusze przebiegu tej samej rozmowy handlowej

NIEUMIĘJŃNIE ZADANE PYTANIA

– Dzień dobry. Ostatnio wspominałem o interesującym rozwiązaniu – dostawach podzespołów RC18 o podwyższonej jakości, co pozwoliłoby na dodatkowe oszczędności. Co Pan o tym sądzi?

– Tysiąc sztuk kosztuje 2000 złotych.

– A ile to kosztuje?

– Po co tyle zamieszania... może i warto o tym pomyśleć. Ale to tyle zmian... lepiej zostawić tak, jak jest. Nie, dziękuję.

UMIĘJŃNIE ZADANE PYTANIA

– Dzień dobry. Ostatnio wspominałem o interesującym rozwiązaniu – dostawach podzespołów RC18 o podwyższonej jakości, co pozwoliłoby na dodatkowe oszczędności. Co Pan o tym sądzi?

Proszę pozwolić, że zanim odpowiem, zapytam o kilka rzeczy. Ile produktów produkujecie dziennie?

– Czy czasami zdarzają się przestoje?

– Czy może to powodować spadek wydajności? Czy mniejsza zyskowność?

– Jak dużo można by zaoszczędzić, gdyby udało się zredukować liczbę przestojów o połowę.

– A ile to kosztuje?

– Około 1000.

– Tak, średnio 1-2 razy dziennie.

– Oczywiście, pewnie znacznie.

– Hmm, policzmy szybko... Około 100 000 zł miesięcznie...

którą można umownie nazwać *Janek Wysokoce-nowski*. Potrafi on sprzedawać znaczne wolumeny po ponadprzeciętnych cenach. W Simon-Kucher & Partners przygotowujemy dedykowane programy wdrożenia koncepcji sprzedaży poprzez wartości, dzięki którym całe zespoły sprzedażowe mogą osiągać lepsze wyniki w zakresie bronięcia cen i zbliżyć się do rezultatów osiąganych przez swoich *Wysokoce-nowskich* kolegów.

Aby „wartość” stała się głównym motorem osiągnięcia wyższych cen i ucieczki z pułapki utowarowienia, powinna stać się najpierw priorytetem na poziomie strategicznym, a później także w obszarze sprzedaży. Głębokie przekonanie zarządu co do wyższości sprzedaży przez wartość nad sprzedażą przez rabat jest punktem wyjścia do prawidłowej oceny pracy handlowców i odpowiedniego systemu motywacyjnego. Jeden z ważnych graczy w branży papierniczej na polskim rynku stale borykał się z problemami silnej presji cenowej i malejących marży. Wyniki finansowe wskazywały na wszystkie typowe syndromy ulegania temu stereotypowi przez handlowców. Było więc widać, że najczęściej są udzielane rabaty na granicy zakresu odpowiedzialności handlowca, że dominują rabaty okrągłe (np. 5, 10, 15%), że w zróżnicowaniu cen dla klientów brak jest logiki: ani specyfika klienta, ani wielkość zamówień, ani też specyfika produktu nie wyjaśniały zróżnicowania cen. Ewidentne stało się, że handlowcy po prostu gonią za wolumenem, a kierownictwo nie ma wystarczających narzędzi, aby to nastawienie zmienić.

Zarząd postanowił przeprowadzić całościowy program wdrożenia sprzedaży poprzez wartości, który obejmował opracowanie logiki wartości, zbudowanie nowej segmentacji klientów, która była powiązana z procesami cenowymi, stworzenie argumentacji wartości i przeprowadzenie szkoleń dla handlowców z koncepcji sprzedaży poprzez wartości. Zarząd jasno postawił też nowe cele w postaci wzrostu masy marży.

Efekty nie nastąpiły natychmiast, ale stopniowo zmieniała się mentalność handlowców. Po kilku miesiącach nowe podejście się zakorzeniło, a wyniki firmy się poprawiły. Ceny zyskały większą przejrzystość i uzasadnienie w postaci konkretnych wartości dostarczanych klientowi. Zysk firmy wzrósł o prawie 2 punkty procentowe.

Niedawna sytuacja w branży motoryzacyjnej potwierdziła skuteczność obrony przed utowarowieniem dzięki stosowaniu strategii sprzedaży przez

wartości. Kilka lat temu dostawcy w tej branży zostali poddani wysokiej presji cenowej. Oczekiwania negocjacyjne odbiorców w zakresie obniżek wahały się od 4,7 do 5,1%. Obserwacji poddano zachowanie handlowe 56 dostawców. Wśród tych, którzy skutecznie narzucali ceny, posługując się argumentami wartości, obniżki w rzeczywistości były znaczą-

dążenia do ciągłego rozwoju. Kluczem do osiągnięcia wysokiego poziomu marż i egzekwowania tzw. dobrych cen jest umiejętność przełamania stereotypów utowarowienia produktów sektora B2B oraz zdolność ukazania szerokiego spektrum wartości dodanych nawet wówczas, gdy dostarczane dobra to produkty wysokostandaryzowane. W sprzedaży

Głębokie przekonanie zarządu co do wyższości sprzedaży przez wartość nad sprzedażą przez rabat jest punktem wyjścia do prawidłowej oceny pracy handlowców i odpowiedniego systemu motywacyjnego.


nie niższe od żądanych i wynosiły 1,4%. Natomiast mniej skuteczni dostawcy musieli pogodzić się ze średnim obniżeniem cen o 3,8%. Różnica wynosząca 2,4 punktu procentowego była wyższa niż marże uzyskiwane przez większość objętych analizą dostawców (2,4% wartości sprzedaży w odniesieniu do zysku to naprawdę duże pieniądze!). Interesujące, że około 83% skutecznych firm największą uwagę przywiązywało do wdrażania cen, natomiast zaledwie 25% mniej skutecznych dostawców miało taki sam priorytet. Natomiast mniej skuteczni dostawcy największą uwagę przypisywali obniżaniu kosztów. Nauka płynąca z tych obserwacji jest taka, że szczególnie na rynkach B2B warto przenikliwie i energicznie inwestować wysiłki w pozyskiwanie i eksponowanie wartości.

NADWYŻKA PODAŻY, utowarowienie i presja na ceny na dobre zagościły w krajobrazie rynku B2B. Nie oznacza to jednak nieuchronności nieustającego zmniejszania się poziomów zysków graczy na tym rynku. Zdolność do sprzedaży wartości i unikania konkurowania ceną dają firmom szansę wyrwania się ze spirali braku zyskowności.

Zwrot w kierunku sprzedaży przez wartość wymaga często przerwania naturalnej dla menedżerów pogoni za coraz większymi udziałami rynkowymi, która jest obecna w biznesie od zawsze, ponieważ leży w ludzkiej naturze i jest wynikiem zdrowego

poprzez wartość bardzo ważne są umiejętności działu sprzedaży, ale niemniej ważne jest zapewnienie w firmie całego systemu czynników wspierających tę koncepcję: od segmentacji klientów poprzez system motywacyjny i narzędzia IT po konkretny model cenowy. ♥

Artykuł numer A1212B

 **Wojciech Gorzeń** jest dyrektorem w warszawskim biurze Simon-Kucher & Partners, specjalizuje się w optymalizacji polityki cenowej, sprzedaży poprzez wartość i negocjacjach cenowych zarówno w segmencie B2C, jak i B2B. Można się z nim skontaktować pod adresem: wojciech.gorzen@simon-kucher.com. **Patrycja Staś** jest konsultantką w warszawskim biurze Simon-Kucher & Partners. **Jakub Niestrój** specjalizuje się w sprzedaży poprzez wartość oraz szkoleniach z zakresu negocjacji cenowych. Współpracuje jako ekspert i trener z Simon-Kucher & Partners.

Opracowanie redakcyjne: **Łukasz Świerżewski**

1. Commodity (z ang.) towar. Będziemy się posługiwać terminem „utowarowienie”, który na rynkach przemysłowych oznacza traktowanie ofert różnych dostawców jako całkowicie równorzędne, ze względu na znaczny stopień standaryzacji produktu i/lub usługi.

2. Dla pełnego obrazu sytuacji należałoby dodatkowo uwzględnić: a) koszty nadgodzin, b) dodatkowe koszty energii, c) koszt serwisu, d) straty materiałowe, e) rekalkulację maszyn etc. W konsekwencji rzeczywisty koszt podzespołów aktualnie stosowanych byłby jeszcze wyższy.