

Optymalizacja *pricingowa* w segmencie B2B

KNOW-HOW

- W jaki sposób zdefiniować optymalną cenę w segmencie B2B?
- Jakie elementy powinna zawierać dobrze przeprowadzona analiza procesów *pricingowych*?
- Czym jest logika cenowa i jak ją wyznaczyć?

PIOTR JASTRZĘBSKI

Z optymalizowanie cen produktów jest jednym z kluczowych czynników sukcesu firmy. Zbyt niska cena to strata marży, zbyt wysoka to ryzyko odrzucenia transakcji i całkowitej utraty spodziewanego zysku. Oprócz tych bezpośrednich skutków niewłaściwego pozycjonowania cenowego musimy pamiętać o efektach wizerunkowych i to zarówno w tych sytuacjach, gdy zbyt wysoką ceną możemy zrazić klientów, jak i w tych, kiedy przez zbyt niską cenę lub ciągłe promocje tworzymy wrażenie, że produkt ma obniżoną wartość.

Zdefiniowanie tego, jaka cena jest za wysoka lub za niska, nie jest jednak oczywiste. Składa się na to dokładne zrozumienie wartości, którą nasz produkt

przedstawia dla klienta, porównanie naszej ceny do cen produktów substytucyjnych konkurencji, ale również określenie, w jakim stopniu produkt jest wrażliwy na zmianę ceny (czyli jak bardzo zwiększa się ryzyko odrzucenia transakcji na skutek zwiększenia ceny).

Określenie optymalnej ceny staje się jeszcze bardziej złożone w środowisku B2B, gdzie cena powinna być jeszcze dostosowana do wielkości i wrażliwości klienta oraz do kontekstu zakupowego (takiego jak np. sytuacje przetargowe, zakupy o szczególnie dużej wartości itp.).

Firmy z sektora B2B, operujące na tysiącach produktów, gdzie wiele osób w organizacji ma uprawnienia do ingerowania w proces cenotwórczy,

pod presją setek czy tysięcy klientów domagających się zniżek, rabatów, retrobonusów i warunków specjalnych, stoją przed nie lada wyzwaniem, jeśli chodzi o zachowanie spójności cen i utrzymanie spójności polityki cenowej.

Podczas przeprowadzanych audytów procesów *pricingowych* w firmach B2B bardzo często obserwuję swoistą chmurę cenową, w której nie ma żadnego powiązania pomiędzy cenami lub marżami, wielkością klientów czy wrażliwością cenową produktów. Często okazuje się, że ceny w większym stopniu są wynikiem zdolności negocjacyjnych klienta, presji na sprzedawcę czy kontekstu sprzedaży niż efektem założonej logiki cenowej.

W klasycznej ekonomii brak spójności w cenach mógł być zagrzebany głęboko w księgach firmy, a przez to niewidoczny i często akceptowany jako pewnego rodzaju cecha rynku (na zasadzie „tak musi być”). Jednak w nowej ekonomii z przyspieszonym obiegiem informacji, rosnącą rolą kanału *e-commerce* i w warunkach pełnej przejrzystości cen taki brak spójności często jest łatwo dostrzeżany przez klientów, którzy zadają trudne pytania:

- Dlaczego tym razem na bardzo podobnym produkcie mam inną cenę?
- Dlaczego wasz produkt jest tym razem istotnie droższy od konkurencji?
- Czemu mój znajomy dostał inną cenę na ten sam produkt?

Analiza istniejących procesów *pricingowych*

Jak zatem podejść do audytu/analizy procesu *pricingowego*?

Taka analiza powinna przebiegać jednocześnie w kilku kierunkach.

Etapem wstępnym, który warto przejść, jest sporządzenie tak zwanego wodospadu cenowego – czyli obejrzenie z lotu ptaka najważniejszych etapów procesu cenotwórczego i uchwycenie skali ich wpływu na ostateczną cenę i finalną rentowność. Pozwala to określić, na które z tych etapów należy zwrócić największą uwagę podczas dalszej szczegółowej analizy. Przechodzimy więc od ceny nabycia, poprzez ceny cennikowe, rabaty, ceny promocyjne i specjalne i retrobonusy, aż do finalnej rentowności. Warto zobaczyć cyfry sumaryczne, ale jeszcze lepiej przyjrzeć się wodospadowi dla poszczególnych kanałów dystrybucji, klastrów klientów czy grup produktów. Mając taki ogląd, łatwiej jest w kolejnych fazach skupić uwagę na najważniejszych kwestiach.

1 Pierwszym elementem właściwej analizy jest sporządzenie mapy procesów – na podstawie rozmów z osobami odpowiedzialnymi za ustalanie cennika i rabatów lub cen specjalnych. Poddając analizie regulaminy i inne spisane wytyczne, możemy zidentyfikować poszczególne etapy powstawania ceny, źródła wykorzystywanych danych oraz główne osoby lub jednostki organizacyjne zaangażowane w przygotowanie propozycji cenowej oraz zatwierdzenie ostatecznych cen.

2 Drugim, niezwykle ważnym elementem są wywiady z klientami lub przedstawicielami handlowymi na co dzień współpracującymi z klientami. Pozwalają one na zrozumienie, jak różni klienci postrzegają wartość naszego produktu czy usługi, jak wygląda typowy proces podejmowania decyzji i wreszcie – czy propozycja cenowa, jaką otrzymali, jest dla nich akceptowalna.

3 Trzecim jest analiza numeryczna danych sprzedażowych. W tym obszarze analiz chodzi o potwierdzenie: czy i jakie istnieją relacje pomiędzy ceną, typem lub wielkością klienta czy produktu oraz innymi parametrami.

Złożenie tych trzech omówionych powyżej składowych pozwala zobaczyć procesy również w kontekście tego, co jest ich źródłem i rezultatem. Za główny czynnik oceny efektywności procesu uznajemy bowiem ocenę, czy jego rezultat jest zgodny z oczekiwaniami, choć oczywiście nie możemy pominąć takich elementów jak to, ile taki proces wymaga czasu i jakie zasoby są w niego zaangażowane. Oczywiście alarmująca jest sytuacja, gdy proces pochłania zbyt wiele czasu i zasobów (np. osób zaangażowanych).

Optymalizacja – logika cenowa

Przeprowadzenie szczegółowych analiz/audytu stanu zastanego, gdy już można powiedzieć, które procesy działają właściwie, a w których miejscach widać nieefektywności, tworzy podwaliny do optymalizacji procesów *pricingowych* oraz przeprojektowania przepływu informacji i decyzji w organizacji tak, aby lepiej zarządzać cenami.

Centralnym punktem każdego systemu *pricingowego* jest logika cenowa – czyli określenie sposobu, w jaki chcemy, żeby określana była cena dla każdej kombinacji:

klient × produkt × kontekst zakupowy

Logika cenowa jest pochodną dwóch kwestii:

- już istniejących historycznych zależności, które można uzyskać z analizy numerycznej (przy czym w chmurze cenowej z definicji są one widoczne w rozmyty i delikatny sposób, ale nawet takie zarysowane wzorce można usankcjonować w logice cenowej i przez to wzmocnić ich efekt w przyszłości),
- naszej decyzji biznesowej, jak te ceny powinny być kształtowane. To zarząd firmy musi powiedzieć, jak chce, żeby logika wyglądała, a od tego, czy ta decyzja będzie dobrze przygotowana, zależeć będzie, na ile udane będzie wprowadzenie takiej logiki.

Logika cenowa to oczywiście przede wszystkim sam algorytm przypisywania ceny, ale kluczem do niej jest zrozumienie dwóch zmiennych tej formuły cenowej: segmentacji klientów i klasyfikacji produktów.



Segmentacja klientów

Segmentacja klientów to proces, w którym dzielimy odbiorców na grupy homogeniczne pod względem kluczowych charakterystyk. Część z tych charakterystyk możemy uzyskać z analizy danych, tj.:

- średnia wielkość zamówienia,
- struktura produktowa zamówień,
- szerokość nabywanego asortymentu.

Inne jakościowe charakterystyki możemy częściowo wyłapać z systemu CRM lub bezpośrednio wypracować czy uporządkować z siłami sprzedaży. Chodzi tu głównie o takie elementy, jak potencjał rozwoju, szczególną wrażliwość cenową, inne cechy klienta mające wpływ na nasze relacje. Często w firmach spotykamy się z opinią, że te cechy są znane przedstawicielowi handlowemu obsługującemu klienta i dyrektorowi nadzorującemu sprzedaż – oni wiedzą, co klient kupuje, czego potrzebuje, jak się zachowuje.

Istotnie, tak jest, ale jeśli przyjrzymy się bliżej temu zagadnieniu,

zauważymy, że:

- a) nawet najlepszemu przedstawicielowi handlowemu bardzo trudno analizować wszystkie cechy klienta w relacji do innych klientów (a właśnie to miejsce w szeregu jest istotne z punktu widzenia logiki cenowej – jeden klient ma warunki dobre, a kolejnemu należą się jeszcze lepsze),
- b) wiedza przedstawiciela handlowego jest subiektywna i raczej nie do zweryfikowania, jego przełożony nie jest do końca pewien, jak ta ocena przebiega i czy jest uzasadniona,
- c) wiedza zwierzchników jest często bardzo szczegółowa, jeśli chodzi o największych klientów, ale kiedy zaczynamy dyskutować o tych nieco mniejszych, okazuje się, że ta informacja jest bardzo fragmentaryczna, widziana przez pryzmat jakiejś pojedynczej transakcji lub wydarzenia i przez to może być zwodnicza.



Dlatego istotne jest, żeby co najmniej raz na rok w usystematyzowany sposób przejść z siłami sprzedaży przez listę klientów i zastanowić się, jaką wartość przedstawia dla nas każdy z nich (dziś i w przyszłości), jak jest wrażliwy i co powinniśmy mu zaoferować w każdej kategorii produktów

czy usług, które od nas kupuje. Numeryczne algorytmy mogą nam oczywiście bardzo pomóc w tym ćwiczeniu.

Klasyfikacja produktów pod względem elastyczności cenowej

Innym ważnym wymiarem są produkty. Nam zależy przede wszystkim na klasyfikacji produktów pod względem elastyczności cenowej, co w rezultacie pozwala określić odpowiedni przedział marży dla danego produktu, z którego (po nałożeniu charakterystyki klienta) otrzymamy rekomendowaną cenę finalną. Często widzimy, że w systemach przedsiębiorstw pewna charakterystyczna marżowość (marża jest bardziej uniwersalnym miernikiem niż cena, która w sposób oczywisty zależy od kosztu nabycia) jest przypisywana do grup produktowych. Pamiętajmy jednak, że nawet w ramach jednej grupy produktowej występuje duże zróżnicowanie, jeśli chodzi o elastyczności cenowe. Produkty najczęściej sprzedawane, o największych obrotach zazwyczaj mają większą wrażliwość na cenę (elastyczność cenowa).

Jednak nie tylko kategoria produktowa, obrót czy częstotliwość wpływają na elastyczność cenową – oddziałują na nią także:


- marka (produkty marek luksusowych mają wrażliwość dużo niższą niż marki popularne),
- liczba zamienników (stanowiąca o sile konkurencji),
- cena (zazwyczaj zwracamy większą uwagę na cenę produktów kosztowych – jednak w B2B nie jest to regułą, gdyż nasi klienci patrzą raczej na obrót),
- unikalność produktu,
- status nowości.

Algorytm logiki cenowej bazuje właśnie na segmentacji klientów i klasyfikacji produktów przy wyznaczaniu optymalnej ceny (marży/narzut) dla danej kombinacji klient × produkt.

Byłoby prosto, gdyby wszystko dało się zamknąć w algorytmach. W realnym życiu, zwłaszcza w segmencie B2B, nie można na to liczyć. Logika cenowa na pewno lepiej dostosuje cenę do produktu i klienta, redukując liczbę interwencji i negocjacji (co jest jedną z ważnych zalet wprowadzenia logiki cenowej), ale zawsze znajdą się klienci i sytuacje zakupowe, dla których konieczne będzie stworzenie warunków specjalnych.

W tej sytuacji musimy uświadomić sobie, jak ważne jest prawidłowe nadanie uprawnień do zmiany cen i parametrów. Ceny to przecież czysty pieniądź – obniżenie ich poniżej poziomu wyznaczonego przez logikę cenową musi być więc ściśle kontrolowane. Czasem, przy szczególnie dużych transakcjach, zatwierdzenie zmiany cen może być wielopoziomowe.





Zwiększając stopień kontroli, musimy liczyć się z tym, że proces będzie angażował więcej pracowników i menedżerów i będzie trwał dłużej. A co najważniejsze, im więcej decyzji trzeba podjąć indywidualnie, tym z reguły są one bardziej automatyczne, sztamkowe, po prostu gorsze. Trzeba więc tak skalibrować parametry procesu, żeby zmaksymalizować liczbę cen wynikających wprost z logiki cenowej, a w przypadku niezbędnych odstępstw ustalić warunki akceptacji tak, żeby z jednej strony uchwycić wszystkie materialne transakcje, a z drugiej nie zarzucić osób decyzyjnych zbyt dużą liczbą indywidualnych decyzji do podjęcia. Pamiętajmy również, że nawet jeśli decyzje o odstępstwie są podejmowane jednoosobowo (np. przez przedstawiciela handlowego), to fakt, iż logika cenowa wygenerowała już rekomendowaną cenę dostosowaną do produktu i klienta, ułatwia późniejszy audyt (tzn. mając zmianę rekomendacji, można zadać konkretne pytanie o przesłanki takiej zmiany).

Systemy wspomaganie decyzji cenowych

Oczywiste jest, że do wdrożenia logiki cenowej wraz z całą kategoryzacją produktów i segmentacją klientów

konieczny jest system informatyczny, który szybko przeliczy wszystkie parametry i zaproponuje odpowiednią cenę transakcji. Teoretycznie można by spróbować zrobić to w prostym narzędziu typu MS Excel. Rola systemu informatycznego jest jednak szersza i obejmuje cały system autoryzacji zarówno dostępu do danych (chcemy, żeby dane określonej grupy klientów były widoczne np. tylko dla prowadzącego ich przedstawiciela sprzedaży i jego przełożonych), jak i autoryzacji (tego typu systemy na ogół mają zaszyte reguły i progi autoryzacji i automatycznie dopilnują, żeby żadna transakcja, która nie uzyskała wymaganych akceptacji, nie była kierowana do realizacji). Ważną cechą takich systemów jest również zdolność do archiwizacji wszystkich

ofert przyjętych i odrzuconych wraz z parametrami, które były wykorzystane do przygotowania oferty – jest to niezwykle użyteczne przy analizie *ex post* procesu *pricingowego*. Wreszcie, system informatyczny jest w stanie automatycznie dostarczać na bieżąco danych użytecznych w kontekście konkretnej decyzji tak, żeby osoba ją podejmująca mogła jednym rzutem oka zobaczyć najważniejsze parametry bez konieczności uruchamiania odrębnych aplikacji czy szukania w Internecie. Współczesne techniki wizualizacji pozwalają przygotować raporty w sposób bardzo przejrzysty i obrazowy, z opcjami wgłębienia się w najistotniejsze dane, co przyspiesza i poprawia proces podejmowania decyzji. ✕



PIOTR JASTRZĘBSKI

Ekonomista, matematyk specjalizujący się w problematyce na styku biznesu, *data mining* i *business intelligence*. Partner w firmie pricingLAB, specjalizującej się wyłącznie w tematyce *pricingowej*. Głównym obszarem jego zainteresowania jest wpływ decyzji biznesowych i marketingowych na rentowność i wartość firmy. Wieloletnie doświadczenia biznesowe wyniósł m.in. z BRE Corporate Finance, TVN, ITI Neovision, Optimus, Novitus, Krakowska Fabryka Armatur, PZU. Absolwent programu Executive MBA: University of Warsaw – University of Illinois

REKLAMA

pricingLAB



PROFIT
FROM
PRICING

PRICING TO NAJWIĘKSZA DŹWIGNIA ZYSKU W FIRMIE

Wsparcie w zakresie:

- Strategii cenowych
- Badań pricingowych
- Optymalizacji procesów pricingowych
- Projektowania Systemów Wspomaganie Decyzji Cenowych

www.pricinglab.pl