



grafton|
Gi Group Holding

Raport wynagrodzeń
w przedsiębiorstwach
Dział sprzedaży

2024

Zakres i metodyka raportu

Raport powstał z myślą o:



Właścicielach firm



Dyrektorach zarządzających, członkach zarządu odpowiedzialnych za piony sprzedaży



Dyrektorach handlowych i dyrektorach sprzedaży



Osobach decyzyjnych w kwestiach rozwoju firm, biznesu czy sprzedaży



Działach HR

Wynagrodzenia

Benchmark został opracowany przez ekspertów Grafton Recruitment. Przedziały wynagrodzeń podano w polskich złotych brutto/miesięcznie, uwzględniając wynagrodzenie podstawowe, bez premii i dodatków. Przedstawione dane obejmują zarówno rzeczywiste wartości rynkowe, jak i prognozy na cały 2024 rok.

Uwaga

Nazwy stanowisk w działach sprzedaży mogą się różnić w zależności od wielkości firmy, struktury działu sprzedaży, sektora działalności oraz rodzaju oferty. Aby jak najdokładniej odzwierciedlić zakresy wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach, niektóre z nich zostały sklasyfikowane na podstawie długości doświadczenia, a nie najczęściej stosowanych nazw.

Badanie pracowników

Badanie przeprowadzono na platformie LinkedIn w lipcu 2024 roku. Ankię skierowaliśmy do osób odpowiedzialnych za sprzedaż produktów i usług w swoich organizacjach ($N= 134$). Uzyskane wyniki zostały skomentowane przez ekspertów Grafton Recruitment.



**Ewa
Michalska**

Operations Director
Grafton Recruitment

Wstęp

Działy sprzedaży w wielu firmach, szczególnie usług B2B, nieraz stoją przed wyjątkowymi wyzwaniami. Spadki sprzedaży i nierealizowane targety potrafią być przez wiele miesięcy codziennością.

W tegorocznym raporcie koncentrujemy się na okresie kryzysu w sprzedaży, dostarczając cenne komentarze na temat rynku z perspektywy osób sprzedających oraz zarządzających sprzedażą. Przedstawiamy aktualne trendy w wynagrodzeniach na stanowiskach sprzedażowych oraz analizujemy zapotrzebowanie na specjalistów w tej dziedzinie.

Nasz raport to nie tylko liczby, ale także głosy samych handlowców. Dowiecie się, jak reagują na trudną koniunkturę – czy decydują się na urlopy zdrowotne, walczą o wyniki, poszukują nowego zatrudnienia, czy też rozmawiają o zmianach w polityce handlowej swoich firm.

Zapraszamy do zapoznania się z naszym raportem, który pomoże Wam zrozumieć obecne zjawiska na rynku sprzedaży oraz dostarczy cennych wskazówek dotyczących zarządzania polityką cenową w trudnych czasach.



**Urszula
Martyła**

Business Development
Manager
Grafton Recuitment

Zapotrzebowanie na handlowców

Handlowiec to kluczowa postać w każdej branży, łącząca producentów i dostawców z klientami. W 2024 roku rola ta pozostaje niezbędna w łańcuchu sprzedaży, adaptując się do nowoczesnych technologii i zmieniających się trendów rynkowych.

Profesjonalisci zajmujący się sprzedażą oraz obsługą klienta, tacy jak Specjalista ds. Sprzedaży, Ekspert Sprzedaży czy Key Account Manager, mogą liczyć na wysokie zarobki, często dzięki nielimitowanym prowizjom i premiom za realizację planów sprzedażowych.

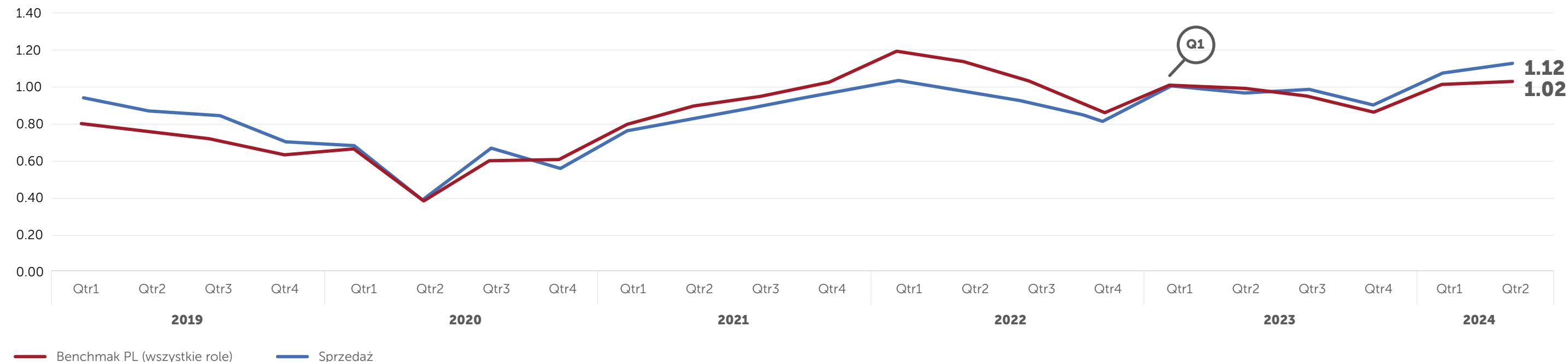


Zapotrzebowanie na handlowców

Analizując dynamikę zmian liczby ofert na jednym z najpopularniejszych portalu z ogłoszeniami o pracę w Polsce, obserwujemy wzrost zapotrzebowania na role sprzedawcze począwszy od pierwszego kwartału 2023 roku. W drugim kwartale 2024 roku liczba ofert pracy w sprzedaży była wyższa o 12% w porównaniu do punktu bazowego (Q1 2023 = 1), podczas gdy ogólna liczba ogłoszeń wzrosła jedynie o 2%.

Sprzedaż vs benchmark

indeks 1 = Q1 2023



Dane pochodzące z najpopularniejszego portalu z ogłoszeniami o pracę w Polsce. Całkowity zbiór danych dla badanego okresu n = 4 547 300. Ogłoszenia związane z sektorem sprzedaży wyodrębnione do analizy popytu n = 484 376. Role do analizy zostały wyznaczone na podstawie ról wyznaczonych w siatkach wynagrodzeń. Dane zaindeksowane do okresu Q1 2023, co oznacza że przykładowo wartość 1,11 w okresie Q1 2024, oznacza 11% wzrost liczby ogłoszeń pomiędzy analizowanymi okresami. Dane zostały zdeduplikowane (tzn. ogłoszenie wystawione na to samo stanowisko, przez tę samą firmę w tym samym czasie jest liczone jako 1, nawet w sytuacji kiedy było wystawione na każde województwo osobno). Zbiór danych dla ról sprzedawczych po procesie deduplikacji n = 194 099.

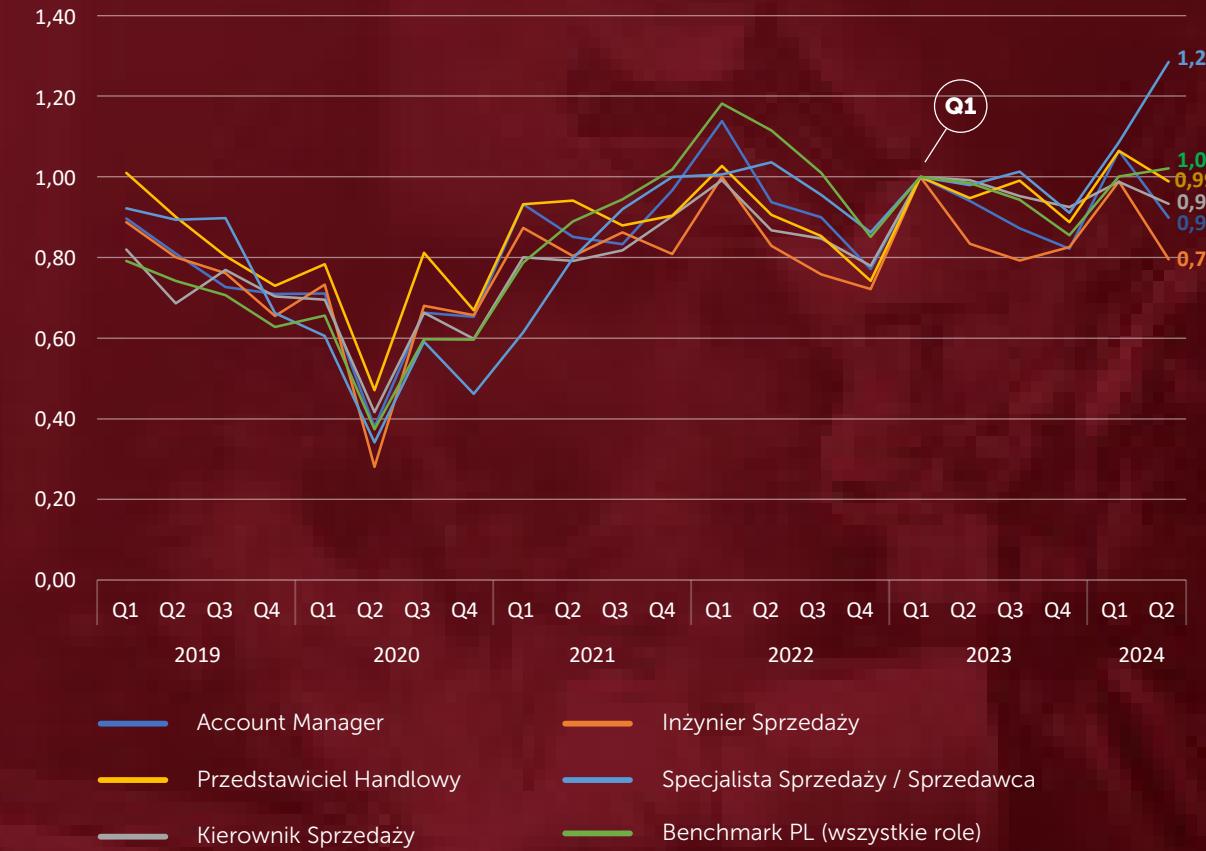


Popyt na wybrane role

W analizowanym okresie obserwujemy wyraźne zróżnicowanie w zakresie popytu na poszczególne stanowiska sprzedawcze. O ile ogólne zapotrzebowanie na role w tym obszarze rośnie, to jednak bliższa analiza wskazuje, że jest ono determinowane przede wszystkim przez znaczący wzrost zainteresowania stanowiskami specjalistów sprzedaży - w porównaniu do pierwszego kwartału 2023 roku popyt na te role wzrósł o 29%.

Zapotrzebowanie na pozostałe role jest mniejsze w stosunku do przyjętego punktu bazowego. Najbardziej dotknięty spadkiem był obszar inżynierii sprzedaży. Mając jednak na uwadze zmienność i niepewność dotyczącą kierunku rozwoju gospodarki, a także wzrost kosztów i potencjalne spadki przychodów firm, można przypuszczać, że walka o klienta stanie się jeszcze bardziej zacięta, co zwiększy popyt na doświadczonych handlowców.

Popyt na role sprzedawcze indeks 1 - Q1 2023



Dane pochodzące z najpopularniejszego portalu z ogłoszeniami o pracę w Polsce. Całkowity zbiór danych dla badanego okresu n = 4 547 300. Ogłoszenia związane z sektorem sprzedaży wyodrębnione do analizy popytu n = 484 376. Role do analizy zostały wyznaczone na podstawie ról wyznaczonych w siatkach wynagrodzeń. Dane zaindeksowane do okresu Q1 2023, co oznacza że przykładowo wartość 1,11 w okresie Q1 2024, oznacza 11% wzrost liczby ogłoszeń pomiędzy analizowanymi okresami. Dane zostały zdeduplikowane (tzn. ogłoszenie wystawione na to samo stanowisko, przez tę samą firmę w tym samym czasie jest liczone jako 1, nawet w sytuacji kiedy było wystawione na każde województwo osobno). Zbiór danych dla ról sprzedawczych po procesie deduplikacji n = 194 099.

Tabele wynagrodzeń

Uwaga

Nazwy stanowisk w działach sprzedaży mogą się różnić w zależności od wielkości firmy, struktury działu sprzedaży, sektora działalności oraz rodzaju oferty. Aby jak najdokładniej odzwierciedlić zakresy wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach, niektóre z nich zostały sklasyfikowane na podstawie długości doświadczenia, a nie najczęściej stosowanych nazw.

IT i telekomunikacja

	Łódź		Katowice		Kraków		Poznań		Trójmiasto		Warszawa		Wrocław	
	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max
do 1 roku doświadczenia	5 500	6 800	5 500	7 000	5 500	7 000	5 500	7 000	6 000	7 500	6 000	7 500	6 000	7 500
1-3 lata doświadczenia	7 500	9 000	7 000	9 000	7 000	9 500	8 000	10 000	7 500	9 000	8 000	12 000	7 500	9 000
3-5 lat doświadczenia	9 000	12 000	9 000	12 000	9 500	12 000	9 000	13 000	9 500	13 000	11 000	15 000	9 500	13 000
5+ lat doświadczenia	11 000	15 000	12 000	15 000	12 000	15 000	11 000	15 000	11 000	16 000	14 000	18 000	12 000	16 000
Team manager (menedżer zespołu)	11 000	14 000	12 000	16 000	12 000	16 000	12 000	15 000	12 000	16 000	13 000	15 000	12 000	16 000
Regional manager (kierownik regionu)	12 000	16 000	14 000	18 000	15 000	18 000	13 000	20 000	14 000	20 000	16 000	20 000	15 000	20 000
Export manager (tylko z angielskim)	12 000	18 000	14 000	18 000	15 000	19 000	13 000	18 000	14 000	20 000	14 000	19 000	14 000	20 000

FMCG

	Łódź		Katowice		Kraków		Poznań		Trójmiasto		Warszawa		Wrocław	
	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max
do 1 roku doświadczenia	5 000	6 500	5 000	6 000	5 000	6 000	5 000	6 000	5 500	7 000	5 500	7 000	5 500	7 000
1-3 lata doświadczenia	6 000	7 800	6 000	8 500	5 500	8 500	6 000	8 000	7 000	9 000	7 500	10 000	7 000	9 000
3-5 lat doświadczenia	8 500	11 000	8 500	11 500	9 000	12 000	9 000	13 000	9 000	13 000	11 000	15 000	9 000	12 000
5+ lat doświadczenia	11 000	15 000	11 000	16 000	12 000	14 500	12 000	16 000	13 000	15 000	14 000	16 000	13 000	15 000
Team manager (menedżer zespołu)	11 500	16 000	12 000	16 000	12 000	15 000	12 000	15 000	13 000	16 000	12 500	16 000	13 000	16 000
Regional manager (kierownik regionu)	12 000	17 000	14 000	17 000	14 000	18 000	13 000	17 000	15 000	17 000	15 000	18 000	15 000	17 000
Export manager (tylko z angielskim)	12 000	16 500	13 000	17 000	12 000	17 000	12 000	16 000	15 000	18 000	14 000	18 000	15 000	18 000

Farmacja i urządzenia medyczne

		Łódź		Katowice		Kraków		Poznań		Trójmiasto		Warszawa		Wrocław	
		min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max
	do 1 roku doświadczenia	5 800	6 500	6 000	7 000	6 000	7 500	6 500	7 500	6 000	7 000	7 000	8 000	6 000	7 000
	1-3 lata doświadczenia	6 500	8 000	7 000	8 500	7 500	9 000	7 500	9 500	7 000	8 500	9 000	12 000	7 000	8 500
	3-5 lat doświadczenia	8 000	11 000	8 000	11 000	8 000	11 000	9 000	11 000	8 000	12 000	11 000	14 000	8 000	12 000
	5+ lat doświadczenia	11 000	15 000	11 000	16 000	11 000	15 000	12 000	16 000	11 000	16 000	13 000	17 000	11 000	15 000
	Team manager (menedżer zespołu)	12 000	14 000	12 000	16 000	12 000	16 000	12 000	17 000	12 000	16 000	13 000	17 000	12 000	16 000
	Regional manager (kierownik regionu)	13 000	16 000	14 000	18 000	14 000	19 000	14 000	20 000	15 000	18 000	17 000	23 000	15 000	18 000
	Export manager (tylko z angielskim)	12 000	16 500	13 000	18 000	12 000	18 500	13 000	18 000	15 000	20 000	14 000	19 000	15 000	20 000

Usługi B2B

	Łódź		Katowice		Kraków		Poznań		Trójmiasto		Warszawa		Wrocław	
	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max
do 1 roku doświadczenia	5 500	7 000	5 500	6 500	5 500	7 000	5 500	6 500	5 500	6 500	7 000	8 000	5 500	7 000
1-3 lata doświadczenia	6 500	8 000	6 500	8 000	7 000	9 000	6 500	8 000	6 500	9 000	7 500	10 500	6 500	9 000
3-5 lat doświadczenia	8 000	11 000	8 000	13 000	8 000	11 000	8 000	14 000	8 000	13 000	11 000	15 000	9 000	13 000
5+ lat doświadczenia	11 000	14 000	12 000	16 000	11 000	15 000	13 000	16 000	12 500	16 000	12 500	17 000	11 000	16 000
Team manager (menedżer zespołu)	10 000	13 000	12 000	16 000	11 000	15 000	12 000	16 000	12 000	15 000	12 000	14 500	12 000	17 000
Regional manager (kierownik regionu)	11 000	15 000	13 000	18 000	13 000	18 000	13 000	17 000	14 000	18 000	15 000	23 000	14 000	18 000
Export manager (tylko z angielskim)	10 000	14 000	12 000	17 000	12 000	17 000	11 000	17 000	14 000	17 000	14 000	18 000	14 000	17 000

Branże techniczne

	Łódź		Katowice		Kraków		Poznań		Trójmiasto		Warszawa		Wrocław	
	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max
do 1 roku doświadczenia	5 500	7 000	5 500	7 000	5 500	7 000	5 500	7 000	5 500	7 000	6 500	9 000	5 500	7 000
1-3 lata doświadczenia	7 000	9 000	7 000	9 000	7 000	9 500	7 000	10 000	6 500	9 000	7 500	9 500	6 500	9 000
3-5 lat doświadczenia	8 500	13 000	9 000	13 000	9 500	13 000	10 000	13 000	8 500	12 000	10 000	13 000	8 500	12 000
5+ lat doświadczenia	13 000	16 000	13 000	16 000	11 000	16 000	11 000	15 000	11 000	14 000	12 000	15 000	12 000	14 000
Team manager (menedżer zespołu)	11 000	14 000	12 000	16 000	12 000	16 000	12 000	17 000	12 000	15 000	12 000	14 000	12 000	18 000
Regional manager (kierownik regionu)	14 000	18 000	14 000	20 000	13 000	19 000	12 000	20 000	14 000	18 000	15 000	22 000	14 000	18 000
Export manager (tylko z angielskim)	12 000	17 000	14 000	20 000	13 000	20 000	12 000	18 000	16 000	20 000	15 000	20 000	16 000	20 000

Kryzys w sprzedaży, czy sprzedaż w kryzysie?

Sesja Q&A z ekspertami sprzedaży



Marta Barcicka

Doradca Zarządu



Co jest korzystniejsze dla firm: stała, choć niższa sprzedaż co miesiąc, czy wyższe wartości sprzedaży raz na kwartał?

Kwestia stabilnej sprzedaży kontra sporadyczne, ale wyższe wartości sprzedaży to strategiczne zagadnienie, które powinno być analizowane w kontekście specyfiki działalności firmy i jej celów biznesowych. Stała, choć niższa sprzedaż co miesiąc daje firmie większą przewidywalność i stabilność finansową. Pozwala to lepiej zarządzać przeptywami pieniężnymi, planować wydatki oraz minimalizować ryzyko związane z nagłymi zmianami na rynku. Regularne wpływy umożliwiają również bardziej efektywne zarządzanie zasobami, zarówno ludzkimi, jak i materiałnymi.

Z drugiej strony, wyższe wartości sprzedaży raz na kwartał mogą być korzystne dla firm, które mają sezonowy charakter działalności lub oferują produkty i usługi, które cieszą się większym popytem w określonych okresach. Wysoka sprzedaż kwartalna może pozwolić na bardziej agresywną politykę inwestycyjną, wprowadzenie innowacji oraz lepsze wykorzystanie okazji rynkowych. Jednakże taka strategia niesie ze sobą ryzyko większej niestabilności finansowej oraz trudności w zarządzaniu zasobami.

Ostateczny wybór powinien zależeć od analizy sytuacji rynkowej, charakterystyki klientów oraz strategii długoterminowej firmy. W praktyce wiele przedsiębiorstw stara się znaleźć złoty środek, łącząc elementy obu podejść, aby maksymalizować korzyści i minimalizować ryzyka.

Korekta targetu: czy warto ją przeprowadzać? Jeśli tak, to kiedy jest najlepszy moment i jak najlepiej ją wyliczyć?

Korekta targetu sprzedażowego to narzędzie, które może znacząco urealnić osiągnięcie strategicznych celów firmy, pod warunkiem, że jest przeprowadzona w sposób przemyślany i oparty na rzetelnych analizach. Warto przeprowadzać korektę targetu, szczególnie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym, gdzie pierwotne założenia mogą szybko się dezaktualizować.

Najlepszym momentem na dokonanie korekty targetu jest koniec kwartału lub półrocza, kiedy dostępne są już dane dotyczące dotychczasowej realizacji celów oraz aktualne analizy rynkowe. Należy również brać pod uwagę istotne wydarzenia gospodarcze, nastroje społeczne, zmiany regulacyjne, możliwość pojawiения się nowych konkurentów rynkowych czy innych czynników, które mogą wpływać na prognozowaną sprzedaż.

Proces wyliczenia korekty targetu powinien opierać się na kilku kluczowych elementach, takich jak:

- **Analiza historycznych danych sprzedażowych:** Zidentyfikowanie trendów i sezonowości, które mogą wpływać na wyniki.
- **Prognozy rynkowe:** Wykorzystanie dostępnych raportów i analiz rynkowych do oceny przyszłych warunków.
- **Feedback od działu sprzedaży:** Uwzględnienie opinii i doświadczeń pracowników bezpośrednio zaangażowanych w proces sprzedaży.
- **Benchmarking:** Porównanie wyników z konkurencją, aby ocenić własną pozycję na rynku.

Wnioski z tych analiz pozwalają na realistyczne (bo oparte na danych) podejście do korekty targetu, co zwiększy szanse na osiągnięcie celów biznesowych oraz utrzymanie konkurencyjności naszej firmy na rynku.



Izabela Foltyń

Dyrektor działu
sprzedaży

Aplikuj.pl

Co jest korzystniejsze dla firm: stała, choć niższa sprzedaż co miesiąc, czy wyższe wartości sprzedaży raz na kwartał?

Regularne wpływy gotówki są kluczowe dla utrzymania stabilności finansowej, zwłaszcza w obecnych warunkach rynkowych, gdzie niepewność gospodarcza i zmienne nastroje klientów mogą utrudniać prognozowanie przychodów. Pozwalają na lepsze planowanie wydatków, regularne pokrywanie bieżących kosztów operacyjnych, a tym samym uniknięcie problemów z płynnością finansową, co jest szczególnie ważne dla małych firm.

Trudno myśleć o długoterminowym rozwoju firmy, bazując na pojedynczych nieregularnych przychodach. Dodatkowo realizacja planów sprzedaży w ujęciu miesięcznym daje moim zdaniem lepsze możliwości co do utrzymywania wysokiej motywacji i zaangażowania pracowników, co jest kluczowe dla efektywności działań sprzedażowych, a w konsekwencji kondycji całej firmy.

Korekta targetu: czy warto ją przeprowadzać? Jeśli tak, to kiedy jest najlepszy moment i jak najlepiej ją wyliczyć?

Wierzę, że solidne planowanie targetu z uwzględnieniem czynników, takich jak: analiza zasobów firmy i wyników sprzedaży z poprzednich okresów, obserwacja trendów rynkowych i działań konkurencji, pozwala na lepsze przygotowanie się do wyzwań rynkowych i osiągnięcie zamierzonych celów.

Warto zastosować model prognozowania, który uwzględnia różne scenariusze (optimistyczny, realistyczny, pesymistyczny). Dzięki temu możemy lepiej przygotować się na różne sytuacje i zminimalizować ryzyko nietrafionych prognoz.

Oczywiście, w sytuacjach skrajnych, takich jak gwałtowne zmiany rynkowe, kryzysy ekonomiczne czy inne nieprzewidywalne wydarzenia, konieczne może być podjęcie niestandardowych działań i dostosowanie targetu do nowych realiów. Jednak takie decyzje powinny być podejmowane wyjątkowo i zawsze na podstawie rzetelnej analizy danych oraz konsultacji zarządu z zespołem.



**Beata
Woźniak**
Business Development
Leader



Czy bonus za systematyczną sprzedaż to dobre rozwiązanie?

Mówiąc wprost: to jest zawsze złły pomysł. Zaczniemy od tego, co oznacza „systematyczna sprzedaż”? Pod tym określeniem może ukrywać się dużo różnych, biznesowych i mierzalnych wskaźników, definiujących proces sprzedaży inboundowej i outboundowej. Trudno nadać temu jeden mianownik, a potem skorelować to z premią. Bonus za systematyczną sprzedaż może wydawać się atrakcyjnym rozwiązaniem, jednak trzeba pamiętać, że jego skuteczność jest ograniczona i może prowadzić do kilku niepożądanych efektów. Po pierwsze, bonusy uzależnione od regularności sprzedaży mogą powodować, że pracownicy skupiają się na ilości, a nie jakości sprzedaży. Może to prowadzić do krótkoterminowych zysków kosztem długoterminowych relacji z klientami oraz stabilności finansowej firmy. Niewłaściwie skonstruowane plany motywacyjne mogą demotywować pracowników, którzy mogą czuć się niedoceniani, jeśli system premiowy nie odzwierciedla rzeczywistych osiągnięć, czyli przekraczania oczekiwania, a nie ich minimalnego spełniania.

Systematyczne bonusy mogą powodować, że pracownicy koncentrują się na realizowaniu podstawowych wymagań, zamiast dążyć do przekraczania oczekiwania. Nagradzanie za same bazowe osiągnięcia może zniechęcać do podejmowania większych wyzwań i innowacyjności. W mojej opinii, chociaż bonus za systematyczną sprzedaż może na pierwszy rzut oka wydawać się dobrym rozwiązaniem, w praktyce może prowadzić do problemów z motywacją, jakością sprzedaży i stabilnością zespołu. Lepszym podejściem jest stosowanie zróżnicowanych bonusów, które uwzględniają specyfikę ról i cykli sprzedażowych oraz skupienie się na długoterminowych celach firmy, co pozwoli na utrzymanie wysokiej motywacji i zaangażowania pracowników.

Czy warto stosować minimalne progi sprzedażowe gwarantujące premię?

W mojej opinii pytanie nie powinno brzmieć „czy warto” ale raczej „jak” odpowiednio je zaplanować, przeprocesować, dobrze onboardingować w zespole sprzedawców oraz zbalansować na tle całej firmy. Słownem kluczem jest tutaj dla mnie „balans”. Odnosi się on zarówno do motywacji salesów (progi nie mogą być zbyt niskie, ale i nierealne do ich osiągnięcia), ale również do mierzalnego i porównywalnego określenia i monitorowania minimalnych progów sprzedażowych z perspektywy całego biznesu. Nie mniej ważna jest pewnego rodzaju „symbioza” między premiami dla działu sprzedaży, a premiami dla innych działów w ekosystemie firmowym. „Ekosystem”, czyli cała firma. Wszystkie jej działy to jeden organizm, którego „niedotlenione” komórki zaczynają obumierać (spadek efektywności i innowacyjności).

Niestety, w wielu takich ekosystemach firmowych bardzo często tej symbiozy między premiami dla działu sprzedaży, a premiami dla innych działów nie ma, albo jest bardzo niesymetryczna. Według McKinsey skuteczne dostosowywanie progów premii do różnych ról w firmie może wspierać współpracę między zespołami oraz poprawiać osiągane ogólnofirmowe wyniki. Zawsze powinno się też mieć na uwadze elastyczne podejście do progów, które pozwala na ich regularne monity i dostosowywanie w zależności od zmieniających się warunków rynkowych i strategii firmy. Jak powiedział Peter Drucker: „Co się mierzy, to się zarządza”. W kontekście progów sprzedażowych, ale i progów premiowych dla innych działów, regularne monitorowanie i ich mierzalna międzydziałowa symbioza jest kluczem do ich skuteczności. Tylko wtedy mogą one pełnić swoją rolę jako silny bodziec motywacyjny dla zespołów, w tym sprzedażowych i tym samym zwiększać wyniki firmy.



Przemysław Pora

Head of sales



Jak wynagradzać handlowców w czasie niskiej sprzedaży?

Sposób premiowania handlowców i rozliczania ich wyników powinien uwzględniać w założonych celach specyfikę danej branży – od sytuacji ekonomicznej, przez okres budżetowania, aż po sezon urlopowy, w którym będzie problem z decyzyjnością, a proces będzie rozciągał się o kilka miesięcy.

Osoby odpowiedzialne za ustalenie celów sprzedawczych nie powinny bać się zmniejszenia targetów na czas niższej sprzedaży, przesuwając kwoty do zrealizowania częściowo na okresy bardziej wydajne. Pozwoli to zachować systematyczność sprzedaży, a za tym idzie wyższy poziom motywacji w zespole.

Niestety coraz częściej spotykamy się jednak z błędym podejściem, w którym przesuwanie wyników do zrealizowania ma bardziej charakter kary, niż przemyślanego działania. Dzieje się to zbyt późno i jest wynikiem błędnych założeń początkowych. Bardzo istotna jest

w tym rola osób zarządzających zespołem i sposobu komunikacji, jaki zostanie wybrany dla zastosowania takiego zabiegu. Nie sprawdzi się komunikat o „nadrabianiu” w kolejnym, miesiąca poprzedniego, w którym wynik nie został zrealizowany – to musi być strategia, która pozwoli handlowcom zrozumieć, że w ten sposób mają większe szanse na premię sprzedawczą.

Takie działania pozwolą uniknąć sytuacji celowego przesuwania zamknięcia deal'a na rzecz osiągnięcia lepszego wyniku w innym miesiącu. Handlowiec, którego premia uwzględnia minimalny próg wyniku lub bonus w postaci przelicznika dla wyniku powyżej normy, mnożąc wartość wynagrodzenia, może planować moment zamknięcia sprzedaży, patrząc głównie na perspektywę swojego wynagrodzenia.



Piotr Kania

Właściciel,
Główny Konsultant

ProfBoost
Aim High

Co jest korzystniejsze dla firm: stała, choć niższa sprzedaż co miesiąc, czy wyższe wartości sprzedaży raz na kwartał?

Dynamika realizowanej sprzedaży uzależniona jest zarówno od charakteru prowadzonej działalności, sytuacji konkurencyjnej na rynku, jak również samego cyklu sprzedażowego w danej branży. Dlatego odpowiedź na to pytanie jest niejednoznaczna.

Najkorzystniejszym rozwiązaniem byłoby uzyskiwanie stałego poziomu przychodów ze sprzedaży co miesiąc oraz realizowanie dodatkowo większych transakcji w cyklu kwartalnym. Nie zawsze jednak możemy mieć taki komfort. W moim przekonaniu uzyskiwanie stałego poziomu sprzedaży co miesiąc ma istotne zalety w porównaniu do obrotów realizowanych według modelu „kwartalnej sinusoidy”.

Najważniejszą korzyścią jest przewidywalny przychód, przy założeniu braku zatorów finansowych, pozwalający na terminowe realizowanie płatności wobec dostawców, partnerów biznesowych oraz wynagrodzeń pracowników. Ponadto stabilność sprzedaży ułatwia zarządzanie procesami produkcyjnymi, logistyką oraz obsługą klienta. Wreszcie, przewidywalność poziomów sprzedaży i obrotów jest również wysoce pożądana przez zarządy i menedżerów korporacji międzynarodowych, dla których „niespodzianki”, szczególnie te niemiłe, mogą znacząco wpływać na komfort pracy. Na koniec warto dodać, że większość firm w znacznym stopniu może sama decydować, o sposobie realizacji sprzedaży w poszczególnych okresach, wykorzystując do tego choćby odpowiednio skonstruowane systemy premiowe dla działu handlowego.

Korekta targetu: czy warto ją przeprowadzać? Jeśli tak, to kiedy jest najlepszy moment i jak najlepiej ją wyliczyć?

Korekta celów sprzedażowych będzie, moim zdaniem, niezbędna w sytuacji, gdy nastąpią istotne zmiany w stosunku do założeń poczynionych na etapie tworzenia budżetu i planów dla działu handlowego. Zarówno nieprzewidziane zdarzenia zewnętrzne, takie jak pandemia COVID-19, wojna na Ukrainie, czy recesja lub zmiany wewnętrzne w firmie, na przykład nowa polityka cenowa lub problemy w łańcuchu dostaw, spowodują konieczność weryfikacji realności założonych celów.

Również w sytuacji, gdy żaden z pracowników nie osiąga zamierzeń, zasadne jest zweryfikowanie, czy pierwotne cele były realistyczne. W takich okolicznościach uważaム korektę targetów za niezbędną, aby utrzymać motywację wśród pracowników, zapewnić możliwie najwyższą sprzedaż w zaistniałych warunkach oraz przeciwdziałać ewentualnej rotacji w zespole. Bardzo istotne jest też, aby każda zmiana założeń sprzedażowych była transparentnie komunikowana pracownikom z pełnym uzasadnieniem. Niepożądane byłoby bowiem powstanie przeświadczenia o nietrwałości budżetu rocznego, jak również możliwa demotywacja wśród najlepszych handlowców realizujących cele.

Najkorzystniejszym momentem na wszelkie zmiany jest w mojej opinii zakończenie danego okresu rozliczeniowego, na przykład kwartału. Informacja o zmianie nie powinna być zaskoczeniem i zostać ogłoszona z wyprzedzeniem, na przykład jednego okresu, dając handlowcom możliwość „domknięcia” otwartych procesów sprzedażowych. Do wyliczenia nowych założeń konieczne jest pełne zrozumienie powodów nierealizowania celów przez zespół. Kalkulacja nowych targetów powinna opierać się na danych historycznych, uwzględniać aktualną sytuację makroekonomiczną, prognozy z wiarygodnych źródeł oraz możliwie benchmark z konkurencją.

Jak najlepiej wynagradzać handlowców w okresach niskiej sprzedaży?

Zakładając, że niska sprzedaż jest wynikiem niekorzystnych uwarunkowań rynkowych, bądź sytuacji wewnętrz firm, na które handlowcy nie mają wpływu, uważam za zasadne rozważenie zmiany obecnego systemu wynagradzania lub wprowadzenie dodatkowych benefitów, które zmotywują pracowników do większego wysiłku w tym okresie.

Częstym rozwiązaniem stosowanym przez firmy w okresie niskiej sprzedaży jest zmiana proporcji pomiędzy stałą i zmienną częścią uposażenia. Podwyższenie wynagrodzenia podstawowego jest często niezbędne, aby zapewnić pracownikom minimalny poziom bezpieczeństwa finansowego. Wiąże się z tym naturalne ryzyko, że w okresie poprawy wyników firma będzie musiała zaakceptować wyższe koszty sprzedaży z tytułu wyższych wynagrodzeń i prowizji. Może to być jednak konieczne w tej sytuacji.

Inną dobrą metodą jest skrócenie okresów premiowania z rocznych na półroczne, półrocznych na kwartalne, czy z kwartalnych na miesięczne. Przy takim sposobie rozliczania handlowcy zwiększą swoje szanse na uzyskanie premii w krótszych przedziałach czasowych. I w tym przypadku pojawi się jednak ryzyko, tym razem tak zwanego rolowania sprzedaży pomiędzy okresami, które jednak występuje zawsze.

Rozważyłbym także wprowadzenie premii uznaniowych za realizację konkretnych działań wspierających długookresowe cele firmy. Współzawodnictwo i nagradzanie najlepszych handlowców powinno pozytywnie wpłynąć na morale i finanse przynajmniej wyróżnionych pracowników. Na koniec, należy pamiętać o pozafinansowym docenianiu pracowników. Pomimo że rozwój zawodowy i szkolenia nie poprawią stanu konta, na pewno zostaną docenione przez pracowników, którzy wiążą swoją przyszłość z firmą.

Czy bonus za systematyczną sprzedaż to dobre rozwiązanie?

W sytuacji, gdy firma działa w stabilnym otoczeniu, a jej celem jest ugruntowanie swojej pozycji rynkowej, systematyczna sprzedaż w kolejnych okresach jest jak najbardziej pożądana. Stały dopływ nowych zamówień i ich realizacja zapewniają płynne funkcjonowanie wszystkich działów firmy, umacniają relacje z klientami i pozytywnie wpływają na sytuację finansową przedsiębiorstwa. Dlatego premiowanie systematycznej sprzedaży w takich okolicznościach jest zdecydowanie dobrym rozwiązaniem.

Zupełnie inaczej przedstawia się sytuacja, gdy celem przedsiębiorstwa jest wejście na nowy rynek, odbudowanie swojej pozycji, czy dynamiczny wzrost sprzedaży i zwiększenie udziału w rynku. W takim przypadku firma będzie oczekwać od działu handlowego ciągłego zwiększania liczby pozyskanych kontraktów i sprzedaży do obecnych klientów. W takich okolicznościach premia za systematyczną sprzedaż może nie być odpowiednia.

Nie można również zapominać, że ocena zasadności premiowania działu handlowego za systematyczne osiąganie wyników będzie zależała od otoczenia gospodarczego (bardziej pożąданie w czasie recesji, mniej w okresie ożywienia), poniesionych nakładów inwestycyjnych i marketingowych, czy atrakcyjności oferty firmy dla klientów.

Dlatego, aby odpowiedzieć na zadane pytanie, konieczne jest zweryfikowanie założeń strategii danej firmy, jej celów długookresowych i krótkookresowych oraz potwierdzenie, że realizowana systematyczna sprzedaż jest zgodna z założeniami wyznaczonymi przez zarząd dla działu sprzedaży i jego przedstawicieli handlowych.

Czy dodatkowe bonusy za najwyższe wyniki, nawet jeśli są poniżej założonego planu, mogą pomóc w motywowaniu pracowników w czasach niskiej sprzedaży?

Mając na uwadze, że najwyższe wyniki w zespole są poniżej założonego planu i żaden z pracowników nie realizuje celów budżetowych, założyć bym, że niska sprzedaż nie wynika z braku zaangażowania i motywacji w zespole handlowym, a źle zaprojektowanych, bądź nieaktualnych założeń planu lub nieprzewidzianego rozwoju sytuacji zewnętrznej (np. pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie).

W takich okolicznościach elastyczność w podejściu do premiowania pracowników jest konieczna. Docenienie pracowników, którzy pomimo niekorzystnych warunków osiągają najlepsze wyniki, jest w pełni zasadne. Co więcej, w sytuacji, gdy cele planu nie są możliwe do osiągnięcia przez zespół, dodatkowe premie mogą być kluczem do utrzymania ich zaangażowania i przeciwdziałania ewentualnym odejściom. Szczególnie istotne jest docenienie najlepszych pracowników, którzy zwyczajowo realizowali plan i osiągali sukcesy. Ich demotywacja lub odejście z firmy byłaby dodatkowym ciosem dla firmy w tej sytuacji.

Jednocześnie istotne jest, aby przyznawaniu dodatkowych bonusów w sytuacji nieosiągania celów towarzyszyło wyjaśnienie takiej decyzji pracownikom. Przedstawienie możliwe pełnego obrazu i powołanie się na zaistniałe okoliczności pozwoli oczyścić atmosferę z ewentualnych podejrzeń o nierówne traktowanie, jak również obniży oczekiwania przedstawicieli handlowych na wypadek zaistnienia podobnych sytuacji w przyszłości.

W sytuacji ograniczeń budżetowych (wynikających również z niskiej sprzedaży) wziąłbym pod uwagę niefinansową formę docenienia pracowników, jak np. okazanie publicznego uznania, szkolenia rozwojowe zwiększające kompetencje i wartość rynkową pracownika lub możliwość awansu.

Czy warto stosować minimalne progi sprzedaży gwarantujące premię?

Osobiście jestem zwolennikiem stosowania minimalnych progów sprzedażowych z zastrzeżeniem, że są one właściwie zaprojektowane i skomunikowane.

Poza oczywistym charakterem motywującym sprzedawcę do dodatkowego wysiłku progi spełniają również funkcję łącznika pomiędzy realizacją celów firmy i wynagrodzeniem wypłacanym pracownikowi. Osiąganie minimalnych poziomów sprzedaży może być bowiem warunkiem koniecznym dla zapewnienia stabilności finansowej i ciągłości funkcjonowania firmy. Ponadto, w sytuacji bieżącego monitorowania pracy i wyników działu handlowego, minimalne poziomy sprzedaży powinny pozytywnie wpływać zarówno na poziom wydajności, jak i współpracę w zespole (minimalne progi zespołowe).

Równocześnie stosowanie minimalnych progów nie jest dobrze postrzegane przez dział handlowy. Ograniczenie wypłaty premii jest często odbierane jako niesprawiedliwe pozbawianie handlowców wynagrodzenia za wykonaną pracę oraz próba generowania oszczędności ich kosztów. Dlatego decyzji o wprowadzeniu progów minimalnych powinna towarzyszyć jasna komunikacja dotycząca zarówno powodów ich wprowadzenia, jak i sposobu ich wyliczenia.

Uważam za niezmiernie istotne, aby ustalone progi były widziane przez zespół jako realne do osiągnięcia. W przeciwnym razie będą one demotywować i prowadzić do prób ich obejścia na przykład przez przesuwanie sprzedaży pomiędzy okresami. Dlatego określenie poziomów minimalnych powinno być poprzedzone wnikliwą analizą wyników w zespole oraz uwzględnić aktualną sytuację rynkową. Finalnie, minimalne progi sprzedaży powinny być okresowo weryfikowane i korygowane, aby spełniały swoją funkcję motywującą pracowników i wspomagały osiąganie jak najlepszych wyników przez firmę.

Okiem handlowców

Badanie skierowane do handlowców na LinkedIn



**Małgorzata
Plato**

Business Development
Manager,
Grafton Recruitment

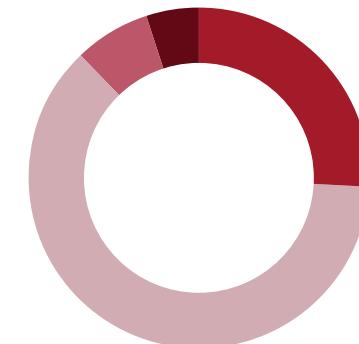
Postawa handlowców

Przeprowadziliśmy ankietę na portalu LinkedIn, w której zapytaliśmy handlowców, co robią, gdy sprzedaż w firmie zaczyna spadać. Wyniki pokazały, że zdecydowana większość respondentów wybiera opcję „zostaję i walczę”. To dowód na to, że nawet w obliczu trudności, handlowcy potrafią wykazać się determinacją i zaangażowaniem.

Kiedy wszystko idzie zgodnie z planem i sprzedaż rośnie, wszyscy czujemy się zmotywowani i pełni energii. Jednak prawdziwy test pojawia się w momencie, gdy sytuacja staje się wyzwaniem. Kryzys w sprzedaży nie tylko wpływa na wyniki, ale również na morale zespołów sprzedażowych. Handlowcy często muszą zmierzyć się z dodatkową presją ze strony top managementu, który oczekuje szybkich rezultatów i znalezienia rozwiązań na poprawę sytuacji. To wprowadza dodatkowy stres i napięcie, które może wpływać na ich codzienną pracę i samopoczucie. Odpowiedzi naszych respondentów pokazują, że w trudnych chwilach większość handlowców nie poddaje się, lecz podejmuje rękawicę, aby przezwyciężyć przeciwności i znaleźć nowe sposoby na sukces. Takie postawy nie tylko zasługują na uznanie ale również są kluczowe dla długoterminowego sukcesu firmy. To dzięki ludziom, którzy w obliczu trudności pozostają zaangażowani i zmotywowani, firmy mogą rozwijać się i adaptować do zmieniających się warunków rynkowych.

Co robicie gdy sprzedaż w firmie, w której pracujecie stoi?

- | | |
|-----|-----------------------------------|
| 62% | ■ Zostaję i walczę |
| 26% | ■ Szukam innej pracy |
| 7% | ■ Idę na L4 |
| 5% | ■ Chcę zmiany cen w firmie |



Badanie przeprowadzone przez Grafton Recruitment z wykorzystaniem platformy LinkedIn w lipcu 2024 r., n=134.

Polityka cenowa



Sprzedaż w B2B spada – Czy to czas na obniżki cen?

Gdy sprzedaż w firmie B2B spada, kierownictwo staje przed trudną decyzją. Co zrobić, aby zatrzymać negatywny trend i poprawić wyniki. Często pojawia się pokusa, aby przeprowadzić szybkie zmiany. Dziennikarz i eseista Henry Louis Mencken powiedział kiedyś: „Na każde trudne pytanie istnieje odpowiedź, która jest jasna, prosta i błędna”.

Tak często jest z pomysłem związanym z obniżką cen. Zanim podejmiesz taką decyzję, sprawdź co robić, a czego nie, aby uniknąć popełnienia najczęstszych błędów.

Zaczniemy od tego, czego nie robić i zmierzmy się z trzema najczęściej pojawiającymi się pomysłami w firmach B2B.

Założyciel PricingAcademy.pl — firmy szkoleniowej i doradczej, która specjalizuje się w zarządzaniu cenami i rentownością sprzedaży. Pomaga firmom B2B w Polsce zwiększyć zyski od 10% do 40% dzięki wykorzystaniu dźwigni cenowej. Na co dzień pracuje z firmami usługowymi, produkcyjnymi, handlowymi oraz e-commerce.

„Obniżymy cennik o 10%, zabierzemy klientów konkurencji i odzyskamy utraconą sprzedaż”.

Obniżenie cennika może dać krótkotrwały efekt wzrostu sprzedaży. Natomiast bardzo szybko zaalarmuje konkurencję, która również walczy o utrzymanie sprzedaży i udziałów rynkowych. Wielu konkurentów prawdopodobnie wyrówna, a może nawet przebiję twoje obniżki cen, aby nie stracić klientów. A to może łatwo wywołać wojnę cenową. Jej efektem będzie spadek cen i marż dla wszystkich na rynku, często bez wpływu na wysokość obrotów.

Wojnę cenową jest sens wywoływać wtedy, gdy to właśnie Twoja firma może ją wygrać. A wygrać może wtedy, kiedy jesteś najlepiej zoptymalizowanym kosztowo graczem na swoim rynku. Realizujesz wtedy strategię przywództwa kosztowego, jak Ryanair (linie lotnicze), Aldi i Biedronka (sieci handlowe) czy Ikea (meble). Jeśli Twoja firma nie jest liderem kosztowym na rynku, walka ceną może nie być dla Was najlepszym rozwiązaniem. Istnieje duże ryzyko, że wygra ją ktoś inny.

„Obniżymy ceny sprytniej. Cennik pozostawimy bez zmian, ale zaczniemy dawać większe rabaty”.

Pozostawienie cenników bez zmian, ale zwiększenie rabatów może prowadzić do podobnych skutków, co zwykła obniżka ceny. Konkurencja wcześniej czy później zorientuje się, co się dzieje, choć efekt może być bardziej odłożony w czasie. Czy dawanie rabatów jest zatem złe? Niekoniecznie. Dawanie rabatów nie daje dobrych efektów, jeśli odbywa się bez jasnych zasad, które określają kto i za co może je otrzymać. Mądrze dawane rabaty takie zasady mają i często mogą być sformalizowane w ramach programu rabatowego, o którym piszę później.

„Konkurencja położyła na stole ofertę o 20% taniej. Nasze ceny są za wysokie”.

Niemal w każdej firmie B2B pojawiają się sytuacje, gdy konkurencja daje ofertę o 20% lub 30% tańszą. Bardzo często zespół handlowy pokazuje je w firmie mówiąc „zobaczcie, jesteśmy za drodzy i dlatego przegrywamy”. Takie sytuacje stanowią dowody anegdotyczne, na podstawie których nie należy podejmować decyzji biznesowych. Nie znamy powodów, dla których akurat w tej sytuacji konkurencja dała niższą cenę.

Aby mieć rzetelną informację o cenach konkurencji w firmie B2B, należy wdrożyć proces analizy win-loss - zbierania informacji zwrotnej po ofertach. Za każdym razem, gdy oferta zostanie wysłana do klienta i znamy jej wynik, należy zadzwonić do klienta, zadać ten sam zestaw pytań, a wnioski zapisać w CRM. Dopiero gdy informacje o cenach konkurencji zaczną się konsekwentnie powtarzać dla podobnej oferty lub segmentu klientów, możemy zacząć wyciągać wnioski.

Co zatem zrobić zamiast obniżania cen? Poniżej przedstawiam pięć podpowiedzi, które pomogą Ci podjąć lepsze decyzje i wygrać albo stracić mniej klientów w trudnej sytuacji dla Twojej firmy.

1. Nie działaj „na czuja”. Znajdź źródło problemu poprzez dokładne analizy.

Działanie na wyczucie, bez rozumienia źródła problemu, to jak próba brania tego samego lekarstwa na wszystkie choroby. Czasem zadziała, a czasem nie. Natomiast nie wiadomo, kiedy jest to efekt lekarstwa.

Gdy sprzedaż spada, w pierwszej kolejności należy zrozumieć jej źródło. Powinniśmy zadać sobie kilka kluczowych pytań, aby dotrzeć do właściwej diagnozy:

- Czy spada cały rynek, czy to raczej problem naszej firmy?
- Czy spada nam liczba zapytań od klientów, czy są na tym samym poziomie, ale nasza skuteczność ofertowania się pogorszyła?
- Jeśli spada, to czy równomiernie we wszystkich segmentach klientów, czy są takie, którym idzie lepiej oraz takie, które radzą sobie zdecydowanie gorzej?
- Czy wszystkie pozycje w naszej ofercie mają taką samą dynamikę spadków?
- Czy wszystkie rynki geograficzne mają taką samą tendencję?

Precyzyjne dojście do sedna odpowiedzi pozwoli nam sformułować lepszy plan działania i realnie ocenić, czy obniżki cen mogą stanowić rozwiązanie.

Rekomendacja: Zanim zastosujesz obniżkę cen, jako lekarstwo na spadającą sprzedaż, sprawdź czy diagnozujesz właściwą chorobę.

2. Zanim obniżysz ceny, przeprowadź symulacje „co jeżeli”.

Celem symulacji powinna być odpowiedź na dwa kluczowe pytania. Po pierwsze, o ile więcej wolumenu musi sprzedawać Twoja firma, by osiągnąć założone cele, np.: konkretny poziom przychodów, zysków czy konwersji ze sprzedaży. Takie ćwiczenie pozwala szybko zweryfikować, czy nasze założenia obniżki cen mają w ogóle sens. Może się na przykład okazać, że:

- planujemy zbyt głębokie obniżki cen i niepotrzebnie oddajemy marżę,
- obniżki cen, które rozważamy, nie pozwolą osiągnąć zakładanego celu przychodów i zyski firmy będą jeszcze niższe.

Po drugie, celem ćwiczenia, jest próba symulacji, jak może zareagować nasza konkurencja na obniżkę cen i co to dla nas oznacza. Przykładowo, jeśli my obniżymy ceny o 10% i konkurencja obniży ceny o 10%, to czy stać nas na kolejne obniżki? Jak daleko możemy się posunąć w obniżkach cen i kogo powinny obejmować?

Rekomendacja: Zadaj sobie te dwa pytania przed podjęciem decyzji o obniżce ceny. Pozwoli Ci to uniknąć większych problemów w kolejnych miesiącach. Może się okazać, że nieprzemyślana obniżka cen w ogóle nie pozwoli na osiągnięcie naszych celów i należy szukać innych rozwiązań.

3. Zanim obniżysz ceny, zrozum jaką wartość dostarcza Twoja oferta na tle konkurencji

Pojęcie wartości naszej oferty może wydawać się iluzoryczne, ale ma bardzo pragmatyczny wpływ na decyzje Twoich klientów. Znany inwestor Warren Buffet powiedział, że cena jest tym, co płacisz, a wartość tym, co otrzymujesz (ang. „Price is what you pay, value is what you get”). Klienci B2B i B2C nie kierują się przy zakupach ceną, ale relacją ceny do postrzeganej wartości danej oferty. Klienci kupują, jeśli w ich oczach dana oferta jest „warta swojej ceny”. Co ważne, klient zawsze rozpatruje wartość oferty na tle konkurencji, którą ma do wyboru.

Przykład produktu konsumenckiego: Klienci płacą więcej za Coca Colę firmy The Coca Cola Company, niż markę własną sieci handlowej. Nawet jeśli oba produkty smakują bardzo podobnie, różnica wynika z wartości stworzonej przez firmę.

Przykład produktu B2B: Klienci często zapłacą więcej za produkt o większej trwałości (np. rury), jeśli ma to przełożenie na wartość w postaci oszczędności (np. niższe koszty strat i napraw spowodowane przeciekaniem rur).

Co ma wartość oferty do obniżki cen? Jeśli nie rozumiesz, jaką wartość Twoja oferta obecnie dostarcza na tle konkurencji, to nie będziesz wiedzieć, jak dużej obniżki cen potrzebujesz, aby klienci wybrali Twóją firmę. Ryzykujesz wykonaniem ruchów, które nie dadzą efektów lub zbyt głębokimi obniżkami. W obu przypadkach stracisz sporą część zysków.

Rekomendacja: Wartość oferty dla klientów możesz zbadać. Gdy ją zrozumiesz, będziesz wiedzieć, jak najlepiej pozycjonować ceny na tle konkurencji, aby osiągnąć oczekiwane cele sprzedażowe.

4. Obniżaj ceny mądrze poprzez przemyślany program rabatowy

Obniżanie cen w sprzedaży B2B może być dobrym narzędziem, jeśli robimy to wedle zasady „coś za coś”. Oznacza to, że wraz z obniżką ceny otrzymujemy od klienta wartościową korzyść dla naszej firmy. Wedle tej zasady powinien być skonstruowany system rabatowy dla firmy produkcyjnej lub handlowej B2B. Projektując tego typu mechanizmy powinniśmy wziąć pod uwagę kilka elementów, w szczególności:

- Segmentację klientów, która pozwoli wyłonić różne grupy odbiorców, dla których ustalimy inne poziomy rabatów (np. często spotykanym podziałem jest podział na klientów końcowych i hurtowników).
- Ustalenie najważniejszych działań klientów, których realizacja będzie dla nas korzystna. Na te działania nałożymy klientom cele do realizacji. Przykładowo: osiągnięcie celu obrotu dla całości lub części portfela produktów (wartość w PLN), zamówienia na pełne palety lub ciężarówki, dostarczanie prognoz zakupowych, dostarczanie danych odsprzedażowych.
- Za realizację celów klient będzie otrzymywać rabat. Upust może być transakcyjny (np. za płatność gotówkową, zamówienie pełnych i jednorodnych palet) lub upust okresowy (np. za realizację celu obrotu w kwartale, za trafność dostarczonych prognoz zakupowych w kwartale).

Dobry system rabatowy pozwoli nam zaoferować klientom niższe ceny w zamian za realizację naszych celów. To zwykle pozwala zwiększyć lojalność obecnych klientów i skuteczniej pozyskiwać nowych.

Rekomendacja: Przygotuj program rabatowy dla Twoich klientów, który pozwoli im uzyskać niższe ceny na podstawie jasnych korzyści. Handlowcy dostaną narzędzie, dzięki któremu będzie im łatwiej obronić ceny.

5. Wprowadź tańszą linię do oferty

Jeśli Twoja oferta jest za droga dla klientów, rozwiązaniem nie zawsze musi być obniżka cen. Rozważ wprowadzenie tańszej linii usług lub produktów, które będą sprzedawane za niższą cenę, ale w powiązaniu z mniejszą wartością, którą oferta dostarcza. W przypadku firmy usługowej może to wiązać się na przykład z przeniesieniem klienta na kanały samoobsługowe (np. dostęp do Chatbota zamiast infolinii).

W przypadku firmy handlowej niższa cena może się wiązać z zakupem produktu wyłącznie w opakowaniach zbiorczych lub dłuższym czasem realizacji zlecenia. Jedna z drukarni online w Polsce, dla której pracowaliśmy, stworzyła ofertę, w której cena jest zróżnicowana w zależności od czasu realizacji zlecenia. Klienci, którym zależy na bardzo szybkiej dostawie, płacą więcej niż klienci, którzy są skłonni poczekać. Jedni i drudzy otrzymują ten sam produkt, różnica tkwi w usłudze.

Rekomendacja: Jeśli zrozumiesz jaką wartość Twoja oferta dostarcza na tle konkurencji, sprawdzisz, czy masz przestrzeń na tańszą linię produktów lub usług, które pozwolą Ci konkurować skutecznie ceną i zdobywać nowych klientów bez utraty marży.



Dziękujemy za uwagę

Zapraszamy do kontaktu.



Urszula Martyła

Business Development Manager

urszula.martyla@grafton.pl

+48 605 101 099



Ewa Michalska

Operations Director

ewa.michalska@grafton.pl



Małgorzata Plato

Business Development Manager

malgorzata.plato@grafton.pl

+48 668 466 402

A group of people in a modern office setting, looking at a large screen displaying a presentation slide.

grafton|

Gi Group Holding |

pl.grafton.com