

# WIELKA PORAŻKA – Dlaczego tylko 1 firma na 4 osiąga wyższe przychody dzięki digitalizacji?

Wnioski z badania  
Global Pricing & Sales Study 2017

We współpracy z:

Centrum Pricingu w Simon Business School,  
**University of Rochester,**  
Z. John Zhang, Profesor Marketingu,  
**The Wharton School**



**28.11.2017**

**Richard Zinoecker**

**Partner Zarządzający CEE**

**Simon-Kucher & Partners**

Wołoska 9

00-583 Warszawa

Tel. 22 330 57 00

[Richard.Zinoecker@simon-kucher.com](mailto:Richard.Zinoecker@simon-kucher.com)

## Nota prawna

Wszelkie rozpowszechnianie, dystrybucja, drukowanie lub kopiowanie niniejszego dokumentu jest surowo zabronione bez uprzedniej pisemnej zgody Simon-Kucher & Partners. Przyjęcie tego dokumentu jest równoznaczne ze zobowiązaniem się do zachowania wyżej opisanego poziomu poufności.

Naruszenie tego warunku jest równoznaczne z naruszeniem: praw autorskich, znaku towarowego, praw patentowych lub innych praw chroniących własność intelektualną i/lub osobistą. Niniejszy dokument pod żadnym pozorem nie może być dostarczany osobom innym niż wyznaczony odbiorca lub pierwotny nadawca. Naruszenie tego zapisu może zostać uznane za naruszenie prawa, a także skutkować odpowiedzialnością przed krajowymi i międzynarodowymi sądami.

Jeśli otrzymałeś ten dokument przez pomyłkę, prosimy o informację zwrotną do nadawcy tej wiadomości lub email do managera Simon-Kucher & Partners podany na pierwszej stronie. Prosimy również o trwałe usunięcie i/lub zniszczenie oryginału, kopii oraz formy elektronicznej dokumentu w taki sposób, aby nie został rozpowszechniony.

## Podsumowanie

Kluczowe wnioski

Metodologie i opis badanej próby

O Simon-Kucher & Partners

## Podsumowanie

### 3 na 4 badane firmy stosujące digitalizację nie osiągnęły wzrostu przychodów.

- 81% firm zainwestowało w digitalizację w ostatnich trzech latach
- 75% z tych firm liczyło na wzrost przychodów, jednak tylko 23% firm poprawiło wyniki

### Większość firm, które nie osiągnęły sukcesu, inwestowało w niewłaściwe inicjatywy związane z digitalizacją.

- Optymalizacja cen z wykorzystaniem *Big Data* i monetyzacja zdigitalizowanych produktów to inicjatywy o najwyższym wpływie na wzrost przychodów.
- Wiele firm uważa jednak te ww. inicjatywy za nieefektywne.

### Firmy nie mogą "uciec" od digitalizacji, gdyż będzie ona miała długotrwały wpływ na rynek.

- Presja cenowa stale rośnie, na co silny wpływ mają czynniki związane z digitalizacją.
- Istnieje dwa razy większe prawdopodobieństwo wojny cenowej wśród firm, które wdrożyły digitalizację, co może doprowadzić do dalszego spadku marż.
- Relacje z klientami zmieniają się, co wpłynie na rolę handlowców. Teraz bardziej niż kiedykolwiek ważna jest właściwa segmentacja klientów.

### 18% firm to „Mistrzowie Digitalizacji”.

- Mistrzowie Digitalizacji unikają wojen cenowych, dzięki czemu odnotowują wzrost przychodów (*top line*).
- EBITDA tych firm jest średnio wyższa o 37% w porównaniu z innymi firmami.

### Mistrzowie Digitalizacji stosują najlepsze praktyki w zakresie: strategii, marketingu, sprzedaży i zarządzania cenami (*pricingu*).

- Priorytetem w ich działaniu jest zwiększanie przychodów oraz digitalizacja, a nie cięcie kosztów.
- Osiągają wybitne rezultaty nawet w tak podstawowych zadaniach jak: wykorzystanie danych w celu opracowania i aktualizacji segmentacji.
- Są niezwykle precyzyjni i skuteczni w dopasowywaniu wielkości zespołów sprzedażowych do bieżących potrzeb.
- Inwestują w zarządzanie cenami (*pricing*) oraz wykorzystują *Big Data* w decyzjach cenowych.

### Podejście do digitalizacji opracowane przez Simon-Kucher & Partners pomaga zwiększać przychody (*top line*).

Podsumowanie

## **Kluczowe wnioski**

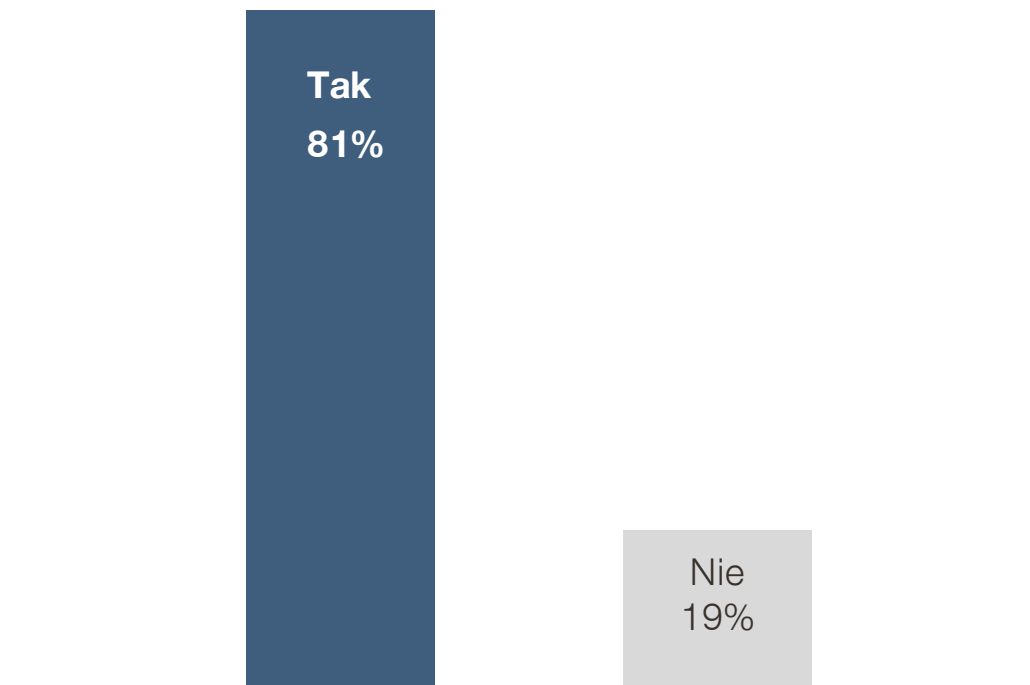
Metodologie i opis badanej próby

O Simon-Kucher & Partners

- **Wprowadzenie**
- Dlaczego firmy nie osiągają sukcesów w digitalizacji?
- Wpływ rynku
- Wnioski na podstawie wyników Mistrzów Digitalizacji
- Rekomendacje Simon-Kucher & Partners

## 81% badanych firm zainwestowało w digitalizację w ciągu ostatnich trzech lat

? Czy w ciągu ostatnich trzech lat podjęliście Państwo inwestycje związane z procesem digitalizacji?

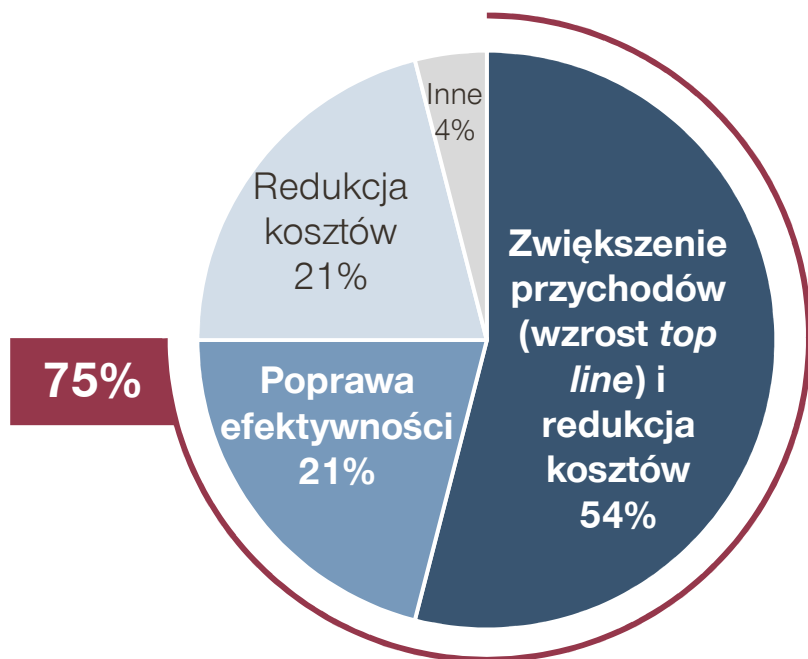


- **Digitalizacja to wykorzystywanie technologii cyfrowych do zmiany modelu biznesowego i/lub poprawy efektywności kontaktów z klientami**
- **Cel: oferowanie klientowi większej wartości (lepszey oferty), aby zwiększyć przychody i/lub zdobyć nowe źródła przychodów (wzrost *top line*)**
- **Bardzo często wymaga to zmiany podejścia z koncentracji na produkcie na koncentrację na kliencie i jego potrzebach**
- **Oferowanie nowych, kompleksowych rozwiązań** wymaga zmian w modelu monetyzacji a nie zmian wyłącznie w samym portfolio

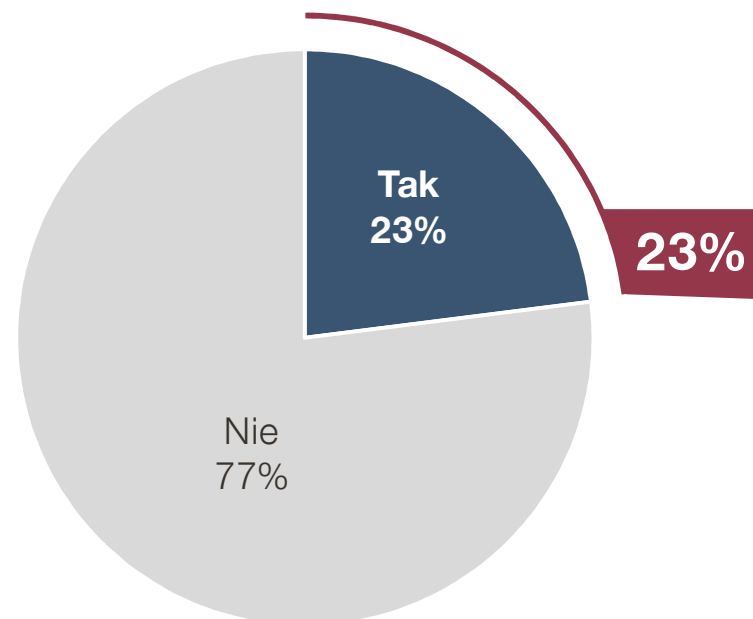
Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925); Q12 Czy w ciągu ostatnich trzech lat podjęliście Państwo inwestycje związane z procesem digitalizacji? Uwaga: "Cyfryzacja" nie jest słowem pokrewnym słowa "digitalizacja", słowo to oznacza konwersję danych/informacji z formy analogowej na cyfrową lub binarną.

## 75% inicjatyw w zakresie digitalizacji ma zwiększyć przychody, jednak tylko w 23% przypadków udaje się to osiągnąć

? Jaki jest główny cel Państwa inicjatyw w zakresie digitalizacji?



? Czy Państwa inicjatywy w zakresie digitalizacji miały widoczny wpływ na wyniki?

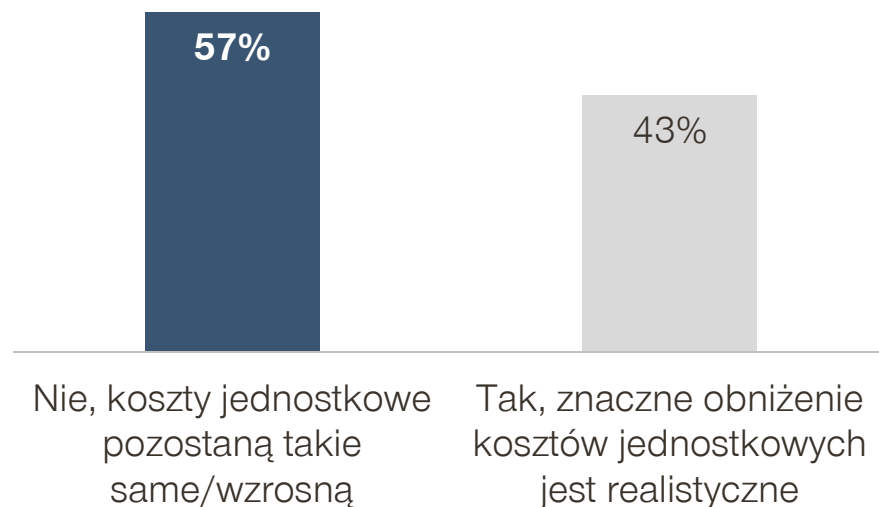


**W większości przypadków firmom nie udaje się osiągnąć sukcesu w digitalizacji!**

## Umiejętność zwiększania sprzedaży dzięki digitalizacji stanie się kluczową kompetencją już w niedalekiej przyszłości

**SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS**  
Strategy & Marketing Consultants

? Czy w ciągu najbliższych trzech lat znacząca redukcja kosztów jednostkowych jest realistyczna?



? Który z poniższych czynników jest głównym motorem wzrostu zysków w Państwa firmie?



**Dalsze znaczne redukcje kosztów przestają być możliwe. Głównym motorem przyszłych zysków będzie wzrost przychodów, co wymaga skutecznej digitalizacji.**

Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925); Q2 Czy w ciągu najbliższych trzech lat znacząca redukcja kosztów jednostkowych jest realistyczna?  
Q1 Który z poniższych czynników jest głównym motorem wzrostu w Państwa firmie?

Podsumowanie

## **Kluczowe wnioski**

Metodologie i opis badanej próby

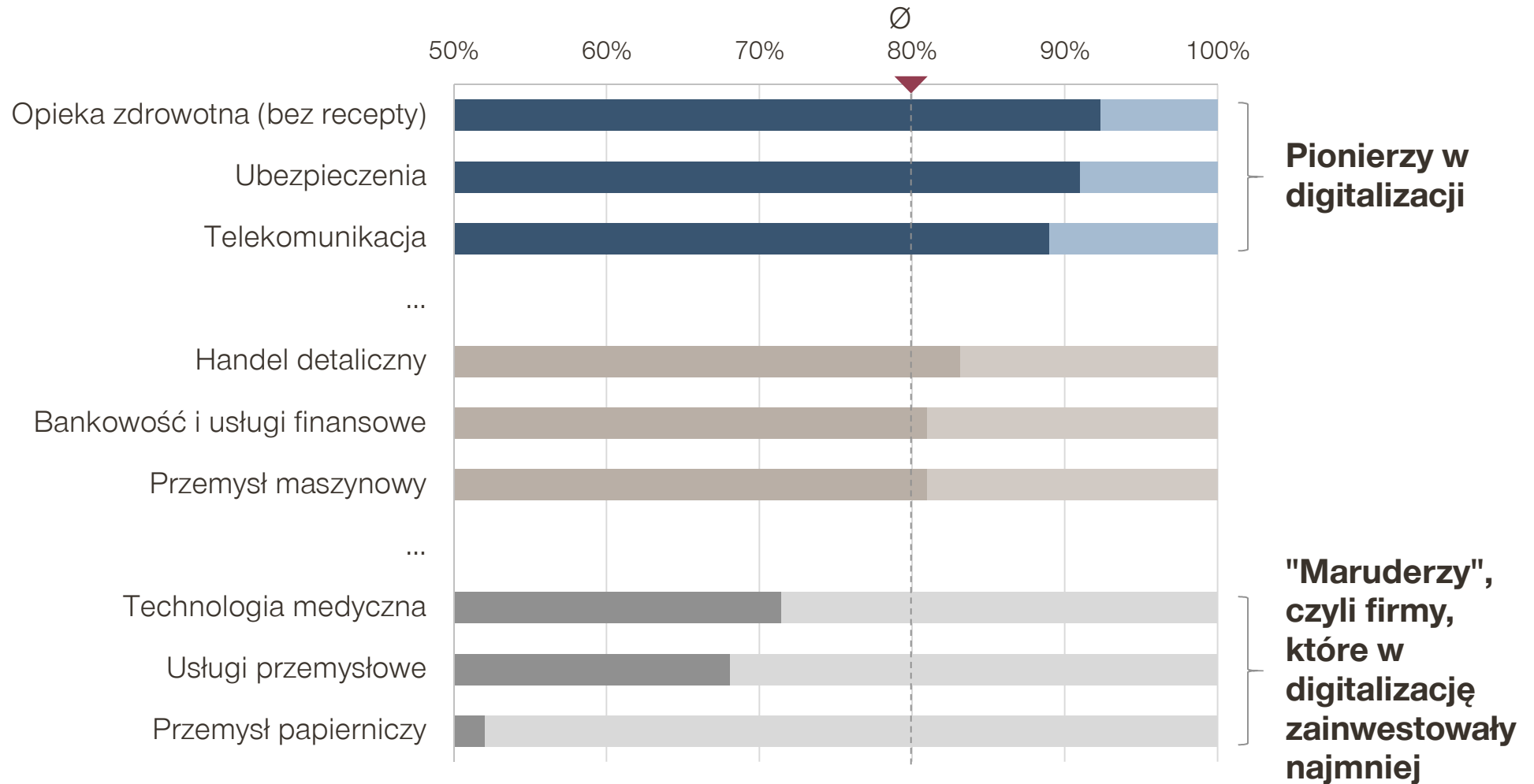
O Simon-Kucher & Partners

- Wprowadzenie
- **Dlaczego firmy nie osiągają sukcesów w digitalizacji?**
- Wpływ rynku
- Wnioski na podstawie wyników Mistrzów Digitalizacji
- Rekomendacje Simon-Kucher & Partners

# Branże różnią się istotnie pod względem inwestycji w digitalizację

## Inwestycje w digitalizację w poszczególnych branżach

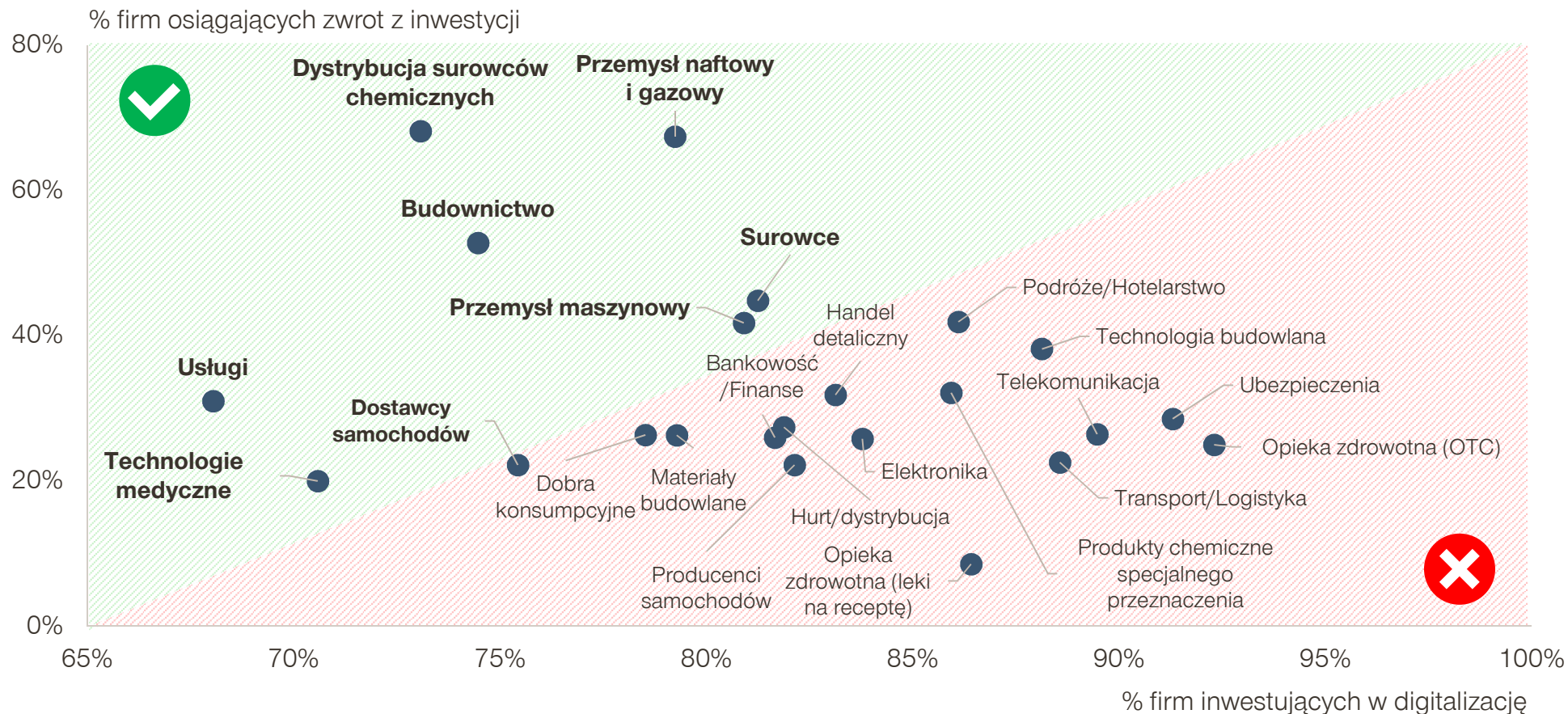
(% firm osiagających: najlepsze, przeciętne i słabe wyniki)



Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925); Q12 Czy w ciągu ostatnich trzech lat podjęliście Państwo inwestycje związane z procesem digitalizacji?

# Inwestowanie w digitalizację nie wystarcza - liczy się zwrot z tych inwestycji

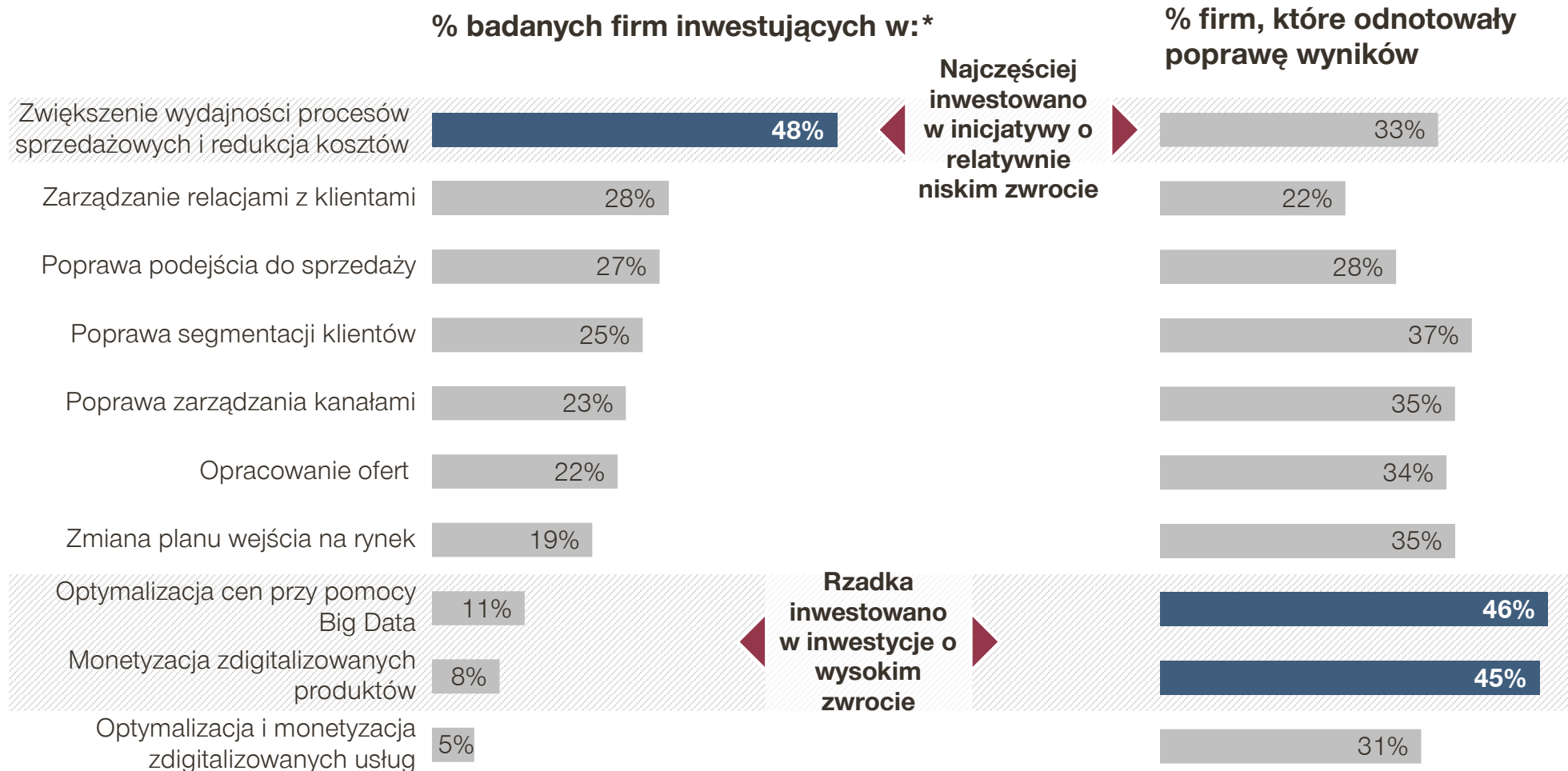
## Zwrot z inwestycji w podziale na branże\*



**Aby inwestycje w digitalizację były owocne, należy wyznaczać właściwie cele i wybierać odpowiednie inicjatywy.**

Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925); Q14 Jakie inicjatywy dotyczące digitalizacji podjęliście Państwo do tej pory? \*Pokazano tylko branże, w których działa powyżej 25 firm

# Firmy inwestują w digitalizację, ale w inicjatywy o relatywnie niskim zwrocie z inwestycji



**Zastosowanie Big Data do optymalizacji cen oraz monetyzacja zdigitalizowanych produktów to działania najbardziej poprawiające wyniki firm – są to równocześnie najrzadziej wybierane inicjatywy.**

Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925); Q14 Jakie inicjatywy dotyczące digitalizacji podjęliście Państwo do tej pory? ; \*Uwaga: Dane procentowe nie sumują się do 100%, gdyż firmy miały możliwość udzielać wielokrotnych odpowiedzi

# 5 cech firm, które nie osiągają wzrostu przychodów mimo stosowania digitalizacji

## Przyczyny niepowodzeń

Firmy o najłabszych wynikach mają o x% mniejsze szanse na...

46%

**...dostrzeżenie wartości technologii (dla klienta)**

43%

**...wykorzystanie informacji o potencjalnych klientach zdobytych dzięki digitalizacji procesu sprzedaży**

28%

**...koncentrację na wynikach sprzedażowych a nie na kosztach**

28%

**...stworzenie strategii digitalizacji produktów i usług**

14%

**...zmianę / restrukturyzację modelu biznesowego, jeśli będzie to konieczne**

**Uwaga: Firmy te najprawdopodobniej traktują digitalizację jako "kolejny projekt", a nie strategiczną inwestycję**

Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925),

Firmy o najłabszych wynikach podjęły inwestycje w digitalizację, jednak nie odnotowano żadnego wpływu/nie ma perspektyw na wpływ w przyszłości (n = 362; 19%).

Q7 Które obszary Państwa firmy nie zostały, Państwa zdaniem, dofinansowane w sposób wystarczający, aby zapewnić optymalny wzrost przychodów?; Q11 Czy Państwa zdaniem dostępne technologie digitalizacji znacząco zwiększą efektywność procesu sprzedaży?; Q13 Jaki jest główny cel inicjatyw dla digitalizacji w Państwa firmie?; Q15 Czy Państwa inicjatywy dotyczące digitalizacji miały widoczny wpływ na Państwa wyniki?; Q17 Czy Państwa firma planuje digitalizację?; Q18 Kto kieruje inicjatywami dotyczącymi digitalizacji?

Podsumowanie

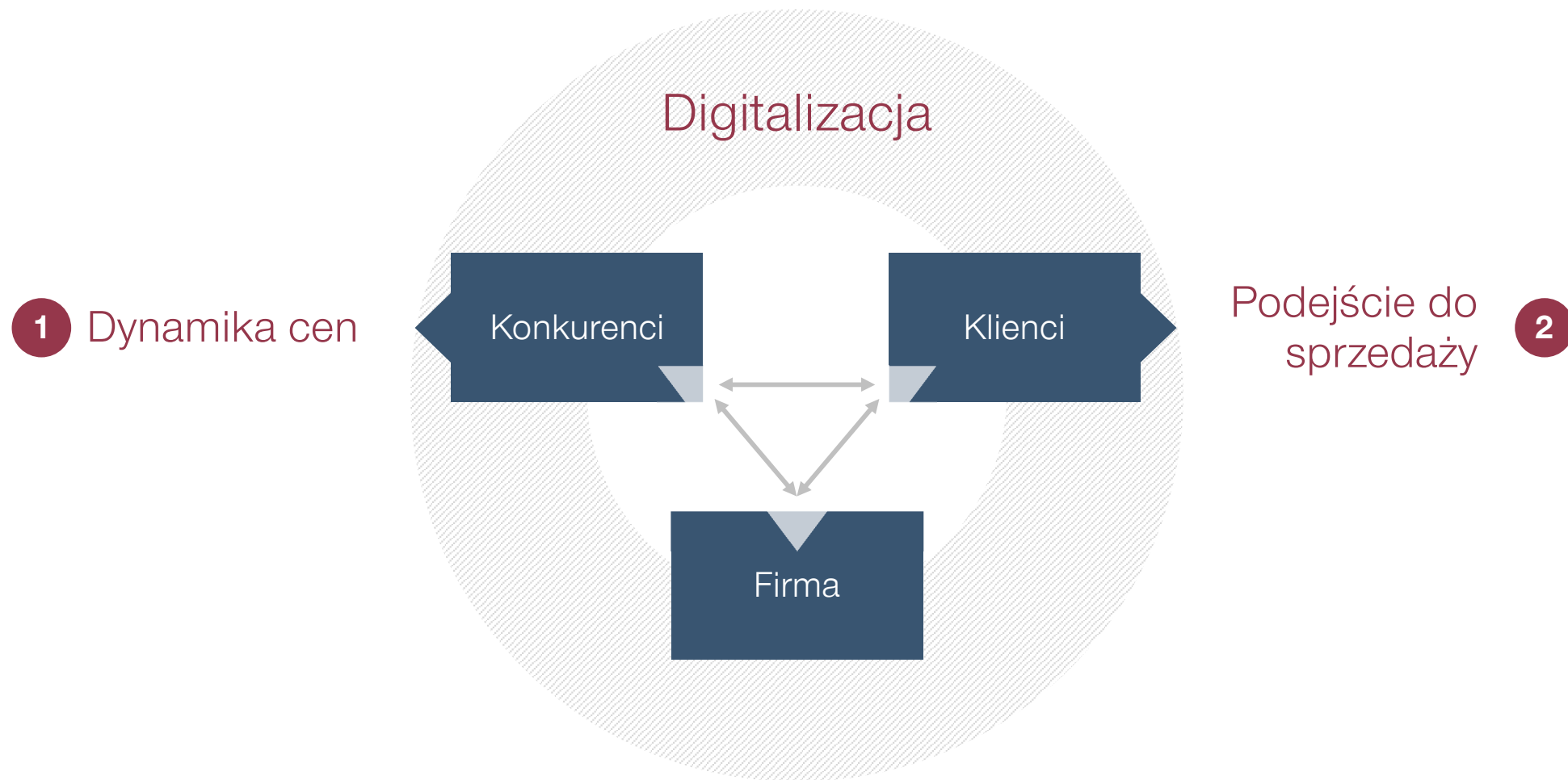
## **Kluczowe wnioski**

Metodologie i opis badanej próby

O Simon-Kucher & Partners

- Wprowadzenie
- Dlaczego firmy nie osiągają sukcesów w digitalizacji?
- **Wpływ rynku**
- Wnioski na podstawie wyników Mistrzów Digitalizacji
- Rekomendacje Simon-Kucher & Partners

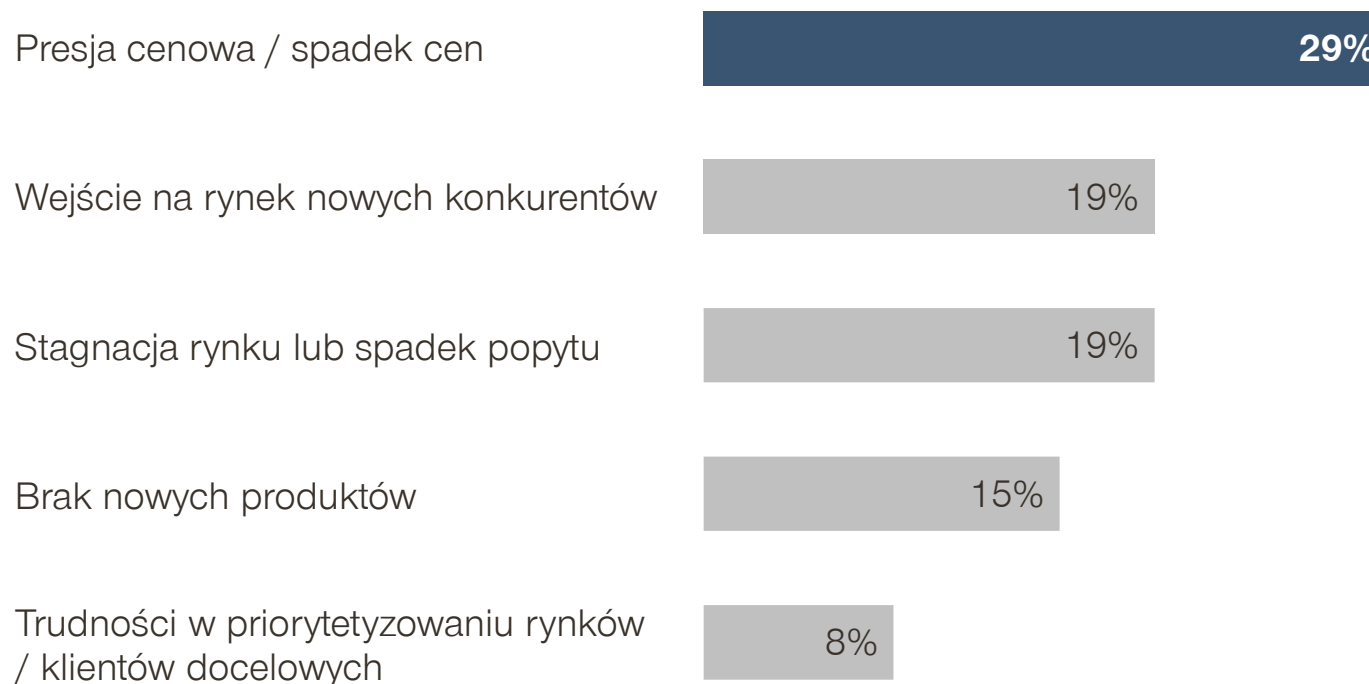
# Digitalizacja ma trwały wpływ na rynek



**Żadna firma nie może "uciec" od digitalizacji, gdyż wpływa ona na zachowania zarówno jej klientów, jak i jej konkurentów.**

# 1 Najważniejszym czynnikiem ograniczającym wzrost przychodów w przyszłości będzie presja cenowa

? Jakie są główne ograniczenia wzrostu przychodów w przyszłości?\*

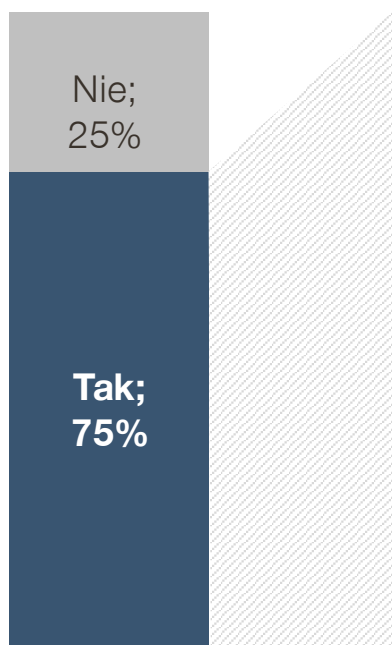


**Zarządzanie cenami (pricing) jest głównym motorem wzrostu przychodów!**

Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925); Q5 Jakie są główne ograniczenia wzrostu przychodów w przyszłości?  
Uwaga: Dane procentowe nie sumują się do 100%, gdyż firmy miały możliwość udzielać odpowiedzi wielokrotnych

# 1 Wzrost presji cenowej w ostatnich 2 latach jest powiązany z postępującą digitalizacją

? Czy w ostatnich dwóch latach doświadczyliście Państwo wyższej presji cenowej?



5 głównych przyczyn zwiększonej presji cenowej:



**3 główne przyczyny wzrostu presji cenowej są powiązane z digitalizacją!**

**Digitalizacja jest jedną z głównych przyczyn rosnącej presji cenowej!**

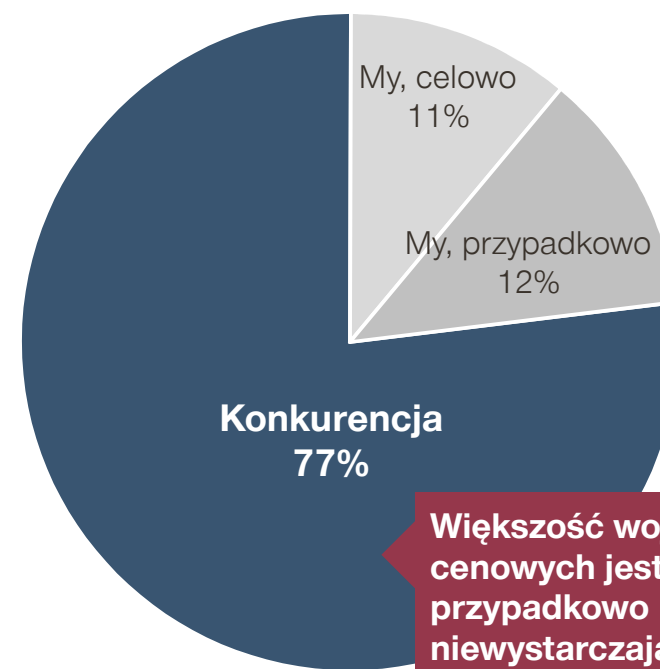
Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925); Q19 Czy w ciągu ostatnich dwóch lat doświadczyliście Państwo wyższej presji cenowej (tj. Konieczności obniżenia ceny lub zaoferowania większej liczby wyższych rabatów, ofert promocyjnych, itp.) niż wcześniej?; Q20 Dlaczego, Państwa zdaniem, wzrosła presja cenowa?; Uwaga: Dane procentowe nie sumują się do 100%, gdyż firmy miały możliwość udzielać odpowiedzi wielokrotnych

**1 2 na 3 branże są zaangażowane w wojny cenowe, za które większość firm obwinia konkurencję**

**?** Czy Państwa firma jest obecnie zaangażowana w wojnę cenową?



**?** Kto rozpoczął wojnę cenową, w którą obecnie są Państwo zaangażowani?



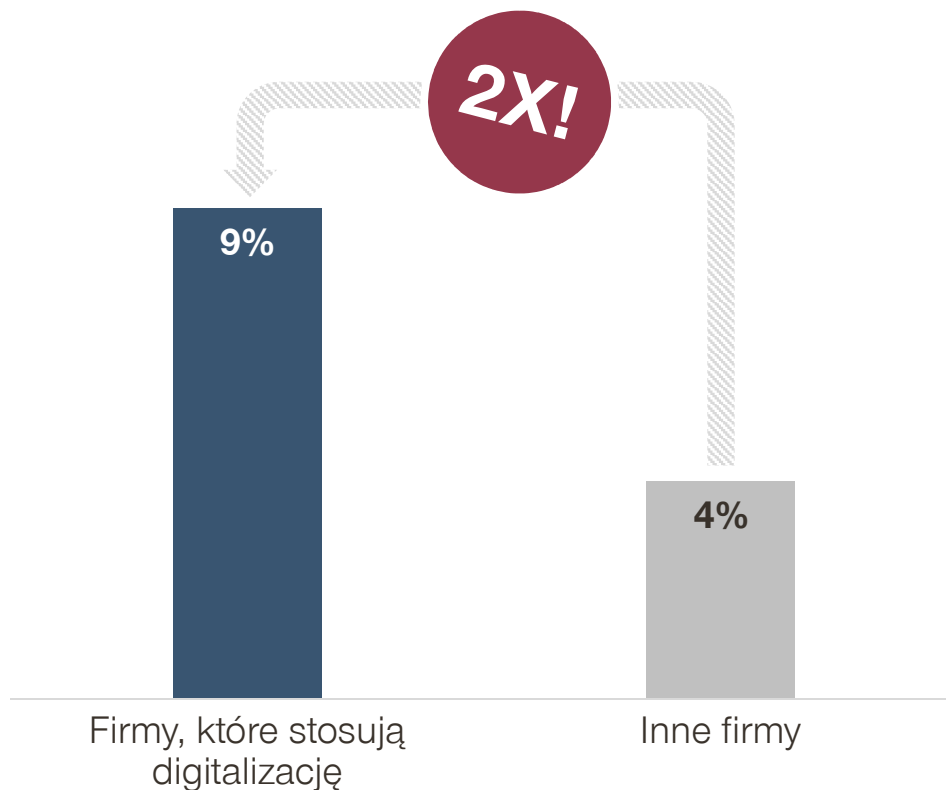
**Większość wojen cenowych jest wszczynana przypadkowo przez firmy o niewystarczających umiejętnościach w zakresie cen (*pricingu*)**

**Wojny cenowe zwiększają dodatkowo presję cenową.**

Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925); Q21 Czy Państwa firma jest obecnie zaangażowana w wojnę cenową?

# 1 Firmy stosujące digitalizację dwukrotnie częściej rozpoczynają wojny cenowe

% firm, które celowo rozpoczynają wojny cenowe



## Możliwe przyczyny rozpoczynania wojen cenowych:

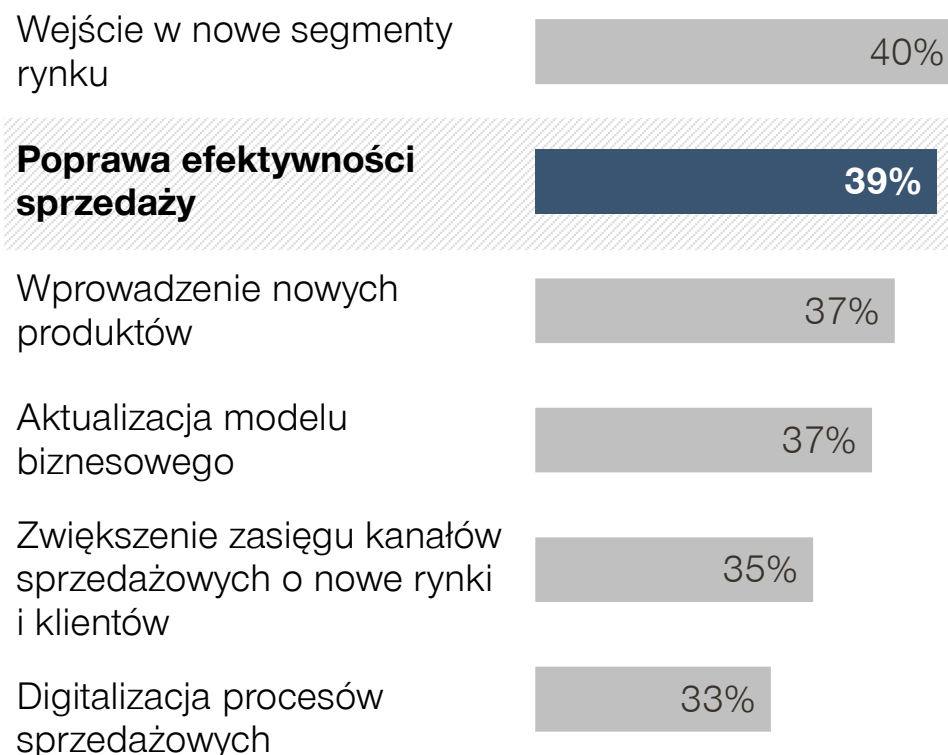
- Firmy dochodzą do wniosku, że mogą wygrać wojnę cenową
- Ogromna liczba startupów i młodych firm wspiera digitalizację, firmy te są jednak zarówno mniej doświadczone, jak i bardziej agresywne w zakresie polityki cenowej (ich celem jest często szybkie zwiększenie udziału w rynku)

**Zwycięzcami większości wojen cenowych są tylko klienci! Firmy muszą stosować inteligentne podejście do cen (pricingu), by osiągnąć długoterminowy sukces.**

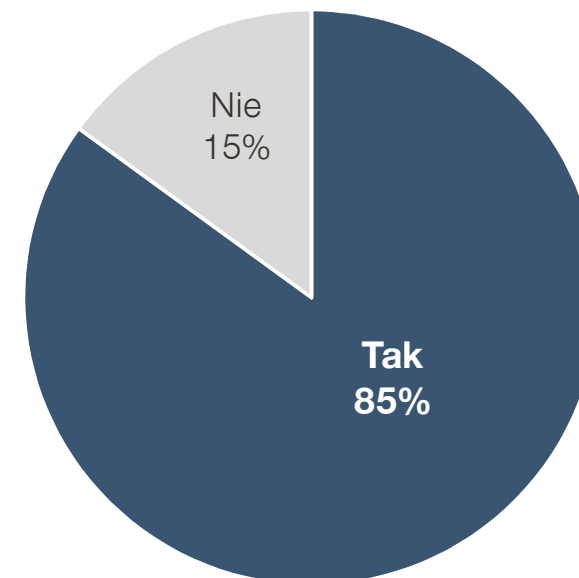
Uwaga: Firmy, które stosują digitalizację, to firmy, które zainwestowały w digitalizację i odnotowały wzrost przychodów  
Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925); Q21 Czy Państwa firma jest obecnie zaangażowana w wojnę cenową?

## 2 Firmy widzą potrzebę poprawy efektywności sprzedawców i oczekują, że digitalizacja im w tym pomoże

5 niedofinansowanych obszarów, które mogą zapewnić wzrost przychodów



? Czy Państwa zdaniem digitalizacja znacząco zwiększy efektywność procesu sprzedaży?

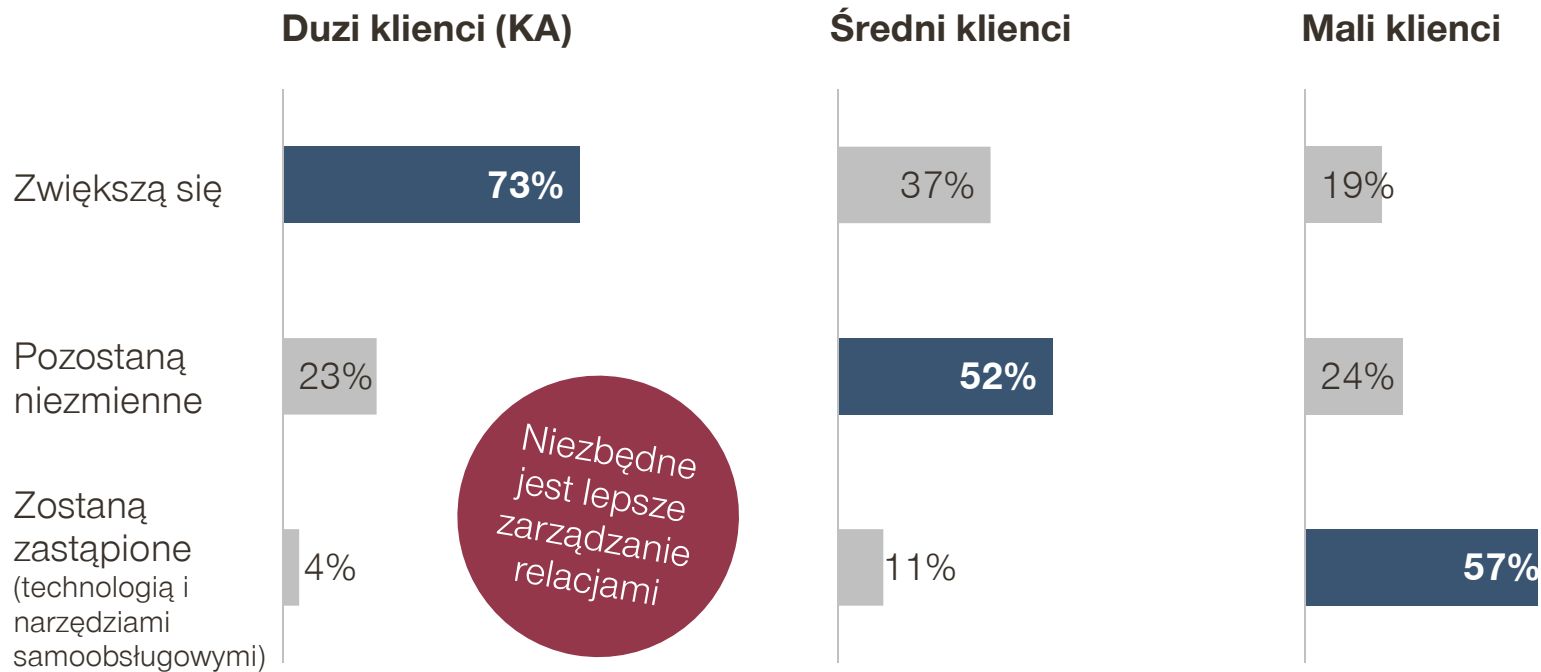


**Uwaga! Inwestycje w digitalizację często nie poprawiają efektywności sprzedaży – jeśli proces sprzedażowy jest nieefektywny, digitalizacja prowadzi tylko do automatyzacji nieefektywnych działań.**

Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925); Q7: Które obszary Państwa firmy nie zostały, Państwa zdaniem, dofinansowane w sposób wystarczający, aby zapewnić optymalny wzrost przychodów? Q11: Czy Państwa zdaniem dostępne technologie digitalizacji znacząco zwiększą efektywność procesu sprzedaży?

## 2 Digitalizacja nie wyeliminuje sprzedawców, ale zmieni ich zadania w zależności od potrzeb różnych grup klientów

W jaki sposób zmienią się Państwa zdaniem relacje między zespołami sprzedaży a klientem?

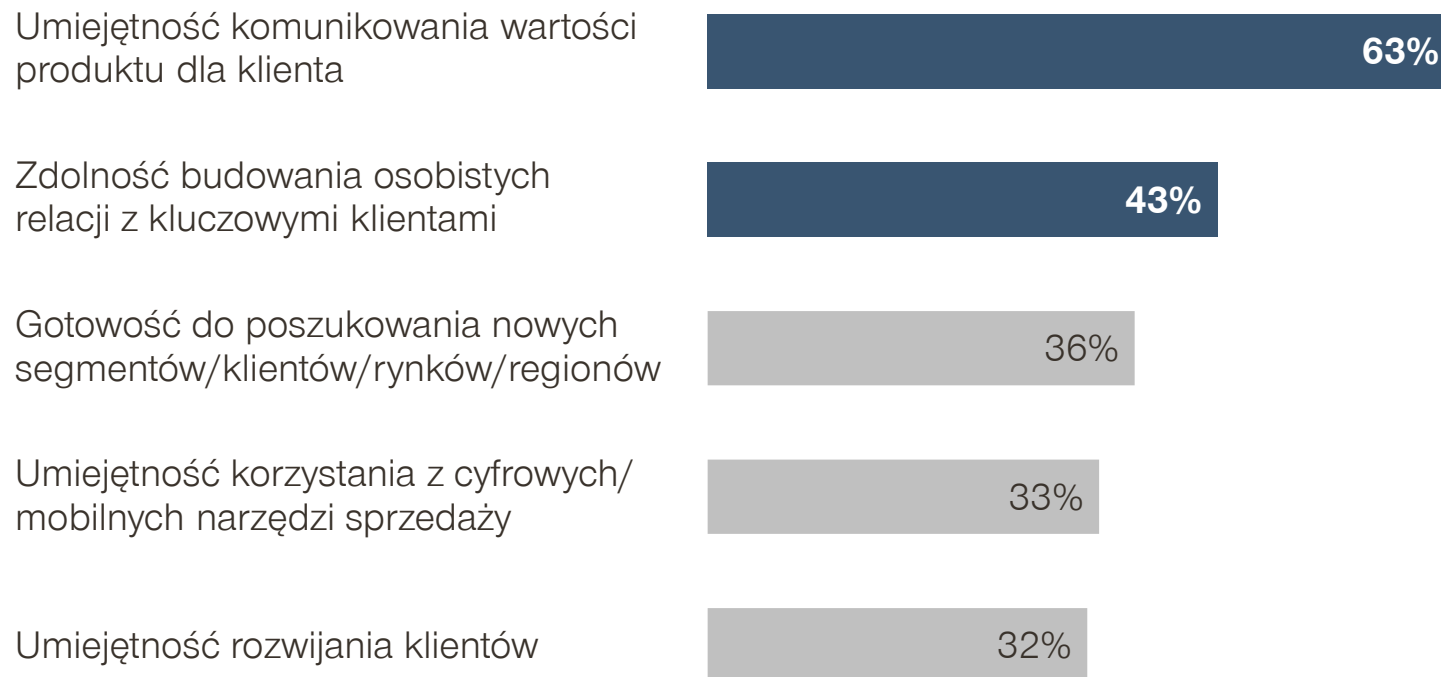


**Segmentacja klientów stanie się istotniejsza niż obecnie, ponieważ wskaże, jak zmienić sposób obsługi poszczególnych klientów.**

Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925); Q10: W jaki sposób zmienią się Państwa zdaniem relacje między zespołami sprzedaży a klientem A? Q10: W jaki sposób zmienią się Państwa zdaniem relacje między zespołami sprzedaży a klientem B? Q10: W jaki sposób zmienią się Państwa zdaniem relacje między zespołami sprzedaży a klientem C/D?

## 2 Sprzedaż bazująca na relacjach i umiejętnym wykorzystaniu wartości stanie się ważniejsza w ciągu najbliższych lat

? 5 głównych umiejętności/działań, które będą miały największe znaczenie w procesie sprzedaży w najbliższych 5 latach \*



Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925); Q9 Które umiejętności/działania będą Państwa zdaniem miały największe znaczenie w procesie sprzedaży?  
\*Uwaga: Dane procentowe nie sumują się do 100%, gdyż firmy miały możliwość udzielać odpowiedzi wielokrotnych

Podsumowanie

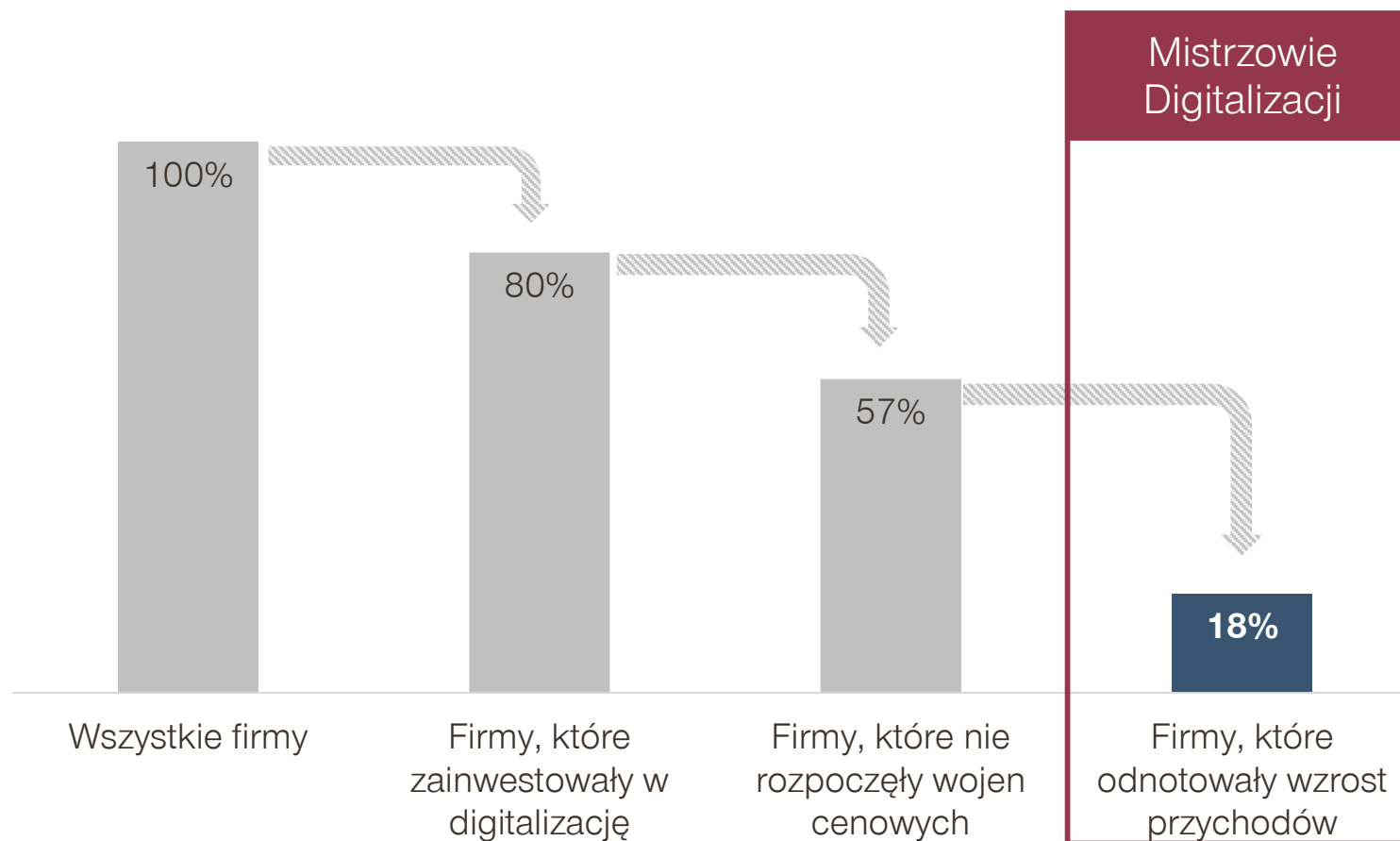
## **Kluczowe wnioski**

Metodologie i opis badanej próby

O Simon-Kucher & Partners

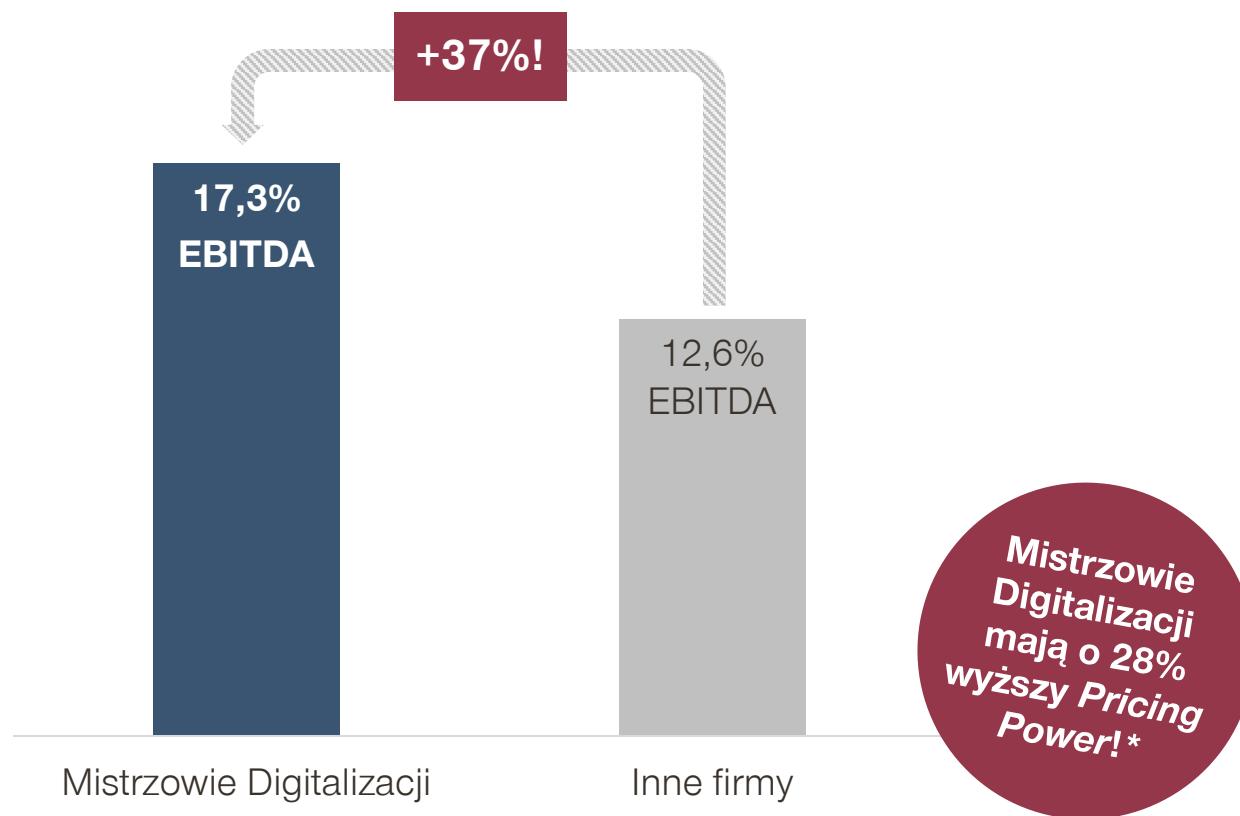
- Wprowadzenie
- Dlaczego firmy nie osiągają sukcesów w digitalizacji?
- Wpływ rynku
- **Wnioski na podstawie wyników Mistrzów Digitalizacji**
- Rekomendacje Simon-Kucher & Partners

# Mistrzowie digitalizacji - 18% firm osiągających najlepsze wyniki



Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925); Q12: Czy w ciągu ostatnich trzech lat podjęliście Państwo inicjatywy związane z procesem digitalizacji?; Q15: Czy Państwa inicjatywy dotyczące digitalizacji miały widoczny wpływ na Państwa przychody?; Q21: Czy Państwa firma jest obecnie zaangażowana w wojnę cenową?

## Mistrzowie Digitalizacji osiągają marżę EBITDA wyższą średnio o 37% (+4.7% pkt) niż pozostałe firmy

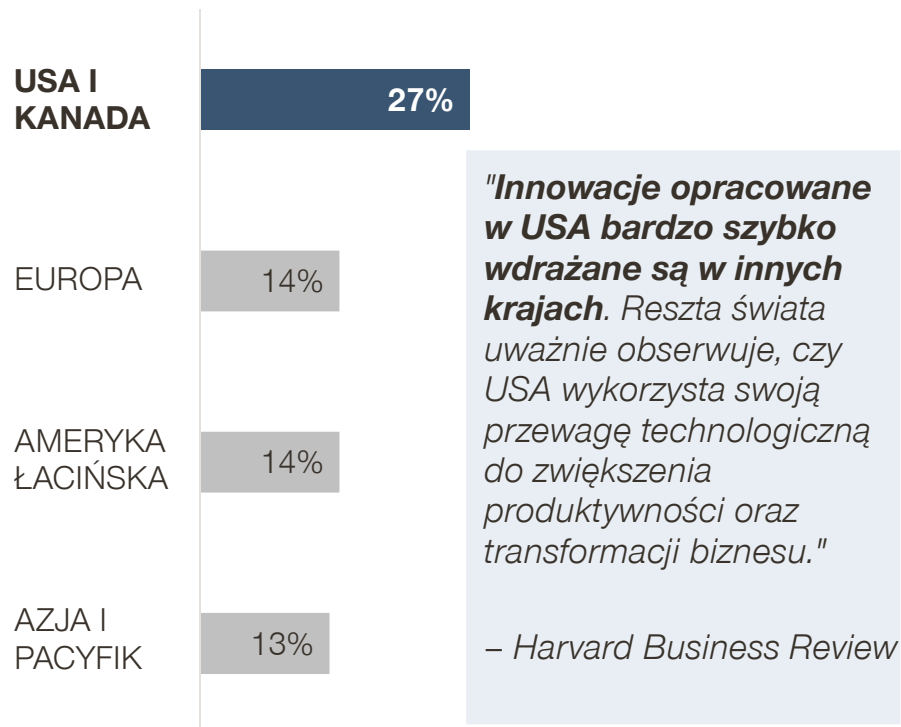


**Mistrzowie Digitalizacji mają wyższy *Pricing Power*, co gwarantuje im wyższe zyski mimo wojen cenowych**

Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925); Q21: Czy Państwa firma jest obecnie zaangażowana w wojnę cenową?; Q28: Jaki był średni wskaźnik marży EBITDA Państwa firmy w ciągu ostatnich trzech lat? \*Pricing Power określa, ile zysku z planowanego wzrostu ceny firma rzeczywiście osiąga.

## Mistrzowie Digitalizacji pochodzą z różnych krajów i branż

### % Mistrzów Digitalizacji w podziale na regiony\*



### % Mistrzów Digitalizacji w podziale na branże\*



## Jaką wspólną cechę posiadają Mistrzowie Digitalizacji?

Uwaga: Firmy, które stosują digitalizację, to firmy, które zainwestowały w digitalizację i odnotowały wzrost przychodów. Pokazano tylko branże, dla których było co najmniej 25 odpowiedzi.  
Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925)

# Mistrzowie Digitalizacji osiągają lepsze wyniki w 4 obszarach

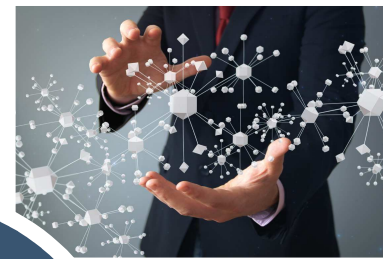
## 1 Strategia

Koncentrują się na wzroście przychodów i mają o 84% większe szanse na opracowanie skutecznego planu wdrożenia strategii digitalizacji.



## 2 Marketing

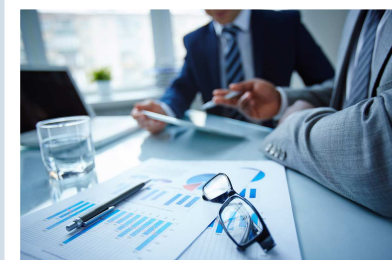
- Wykorzystują digitalizację w działaniach marketingowych.
- Około 2 razy częściej wykorzystują *Big Data* w segmentacji klientów.



### Czynniki wpływające na sukces Mistrzów Digitalizacji

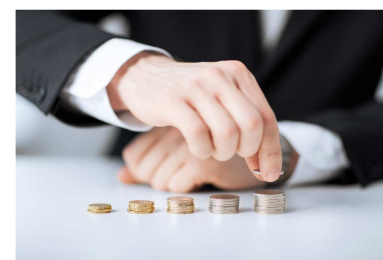
## 3 Sprzedaż

- Lepiej rozumieją, jak duży powinien być ich zespół sprzedażowy.
- Dwa razy lepiej dostosowują wielkość zespołu do bieżących potrzeb.
- Digitalizują procesy sprzedażowe.



## 4 Zarządzanie cenami

- Zatrudniają cztery razy więcej pracowników do zarządzania cenami (*pricingu*)
- Dwa razy częściej wykorzystują *Big Data* w decyzjach cenowych.

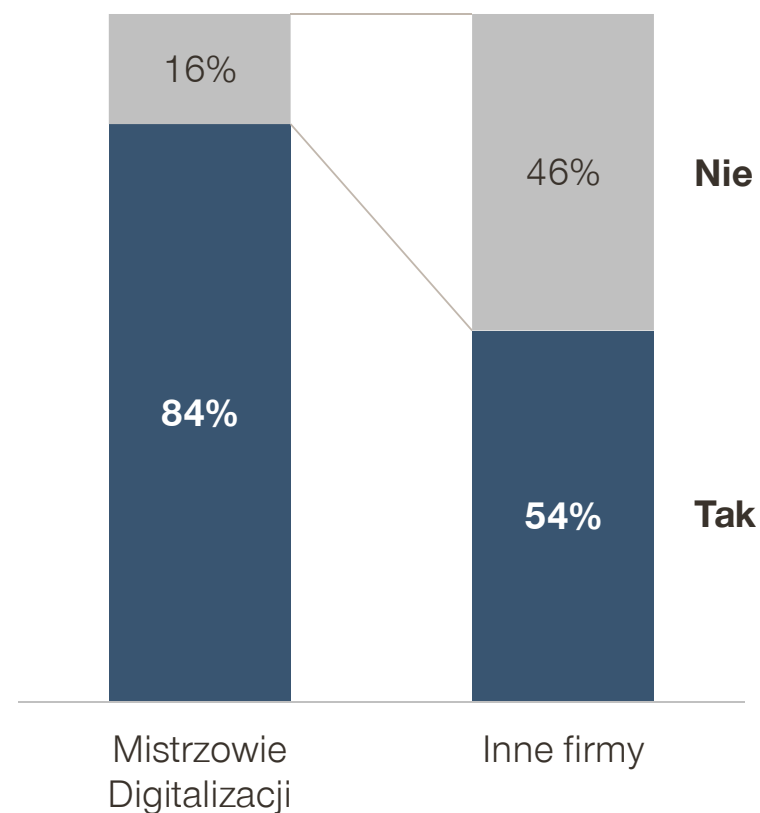
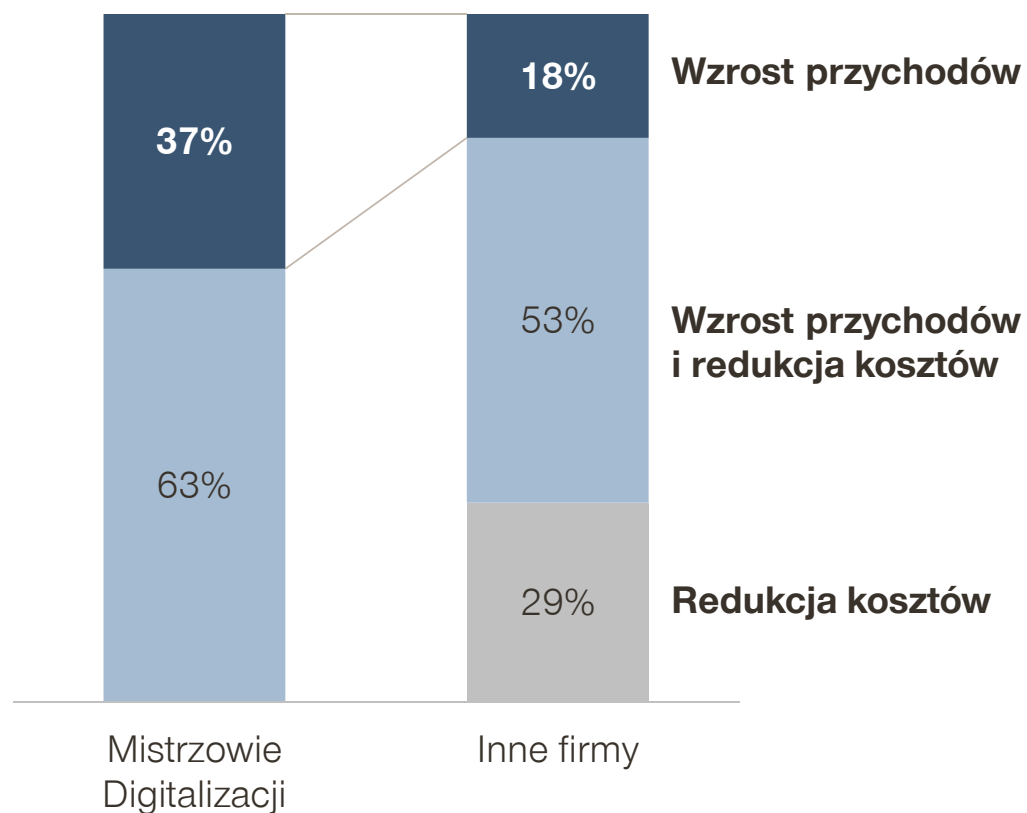


# 1 Mistrzowie Digitalizacji koncentrują się na wzroście przychodów i opracowują plany wdrożenia swoich strategii

**SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS**  
Strategy & Marketing Consultants

? Jaki jest główny cel Państwa inicjatyw w zakresie digitalizacji?

? Czy posiadają Państwo plan wdrożenia strategii digitalizacji?



## Mistrzowie digitalizacji wykorzystają digitalizację do segmentacji klientów oraz lepszego zarządzania kanałami i ofertami



Co Mistrzowie Digitalizacji potrafią lepiej niż konkurencja?

Używają dużych zbiorów danych (Big Data) do lepszej segmentacji klientów...

81%

Usprawniają zarządzanie kanałami poprzez restrukturyzację lub otwieranie nowych kanałów sprzedaży...

57%

Inwestują w oferty cyfrowe...

50%

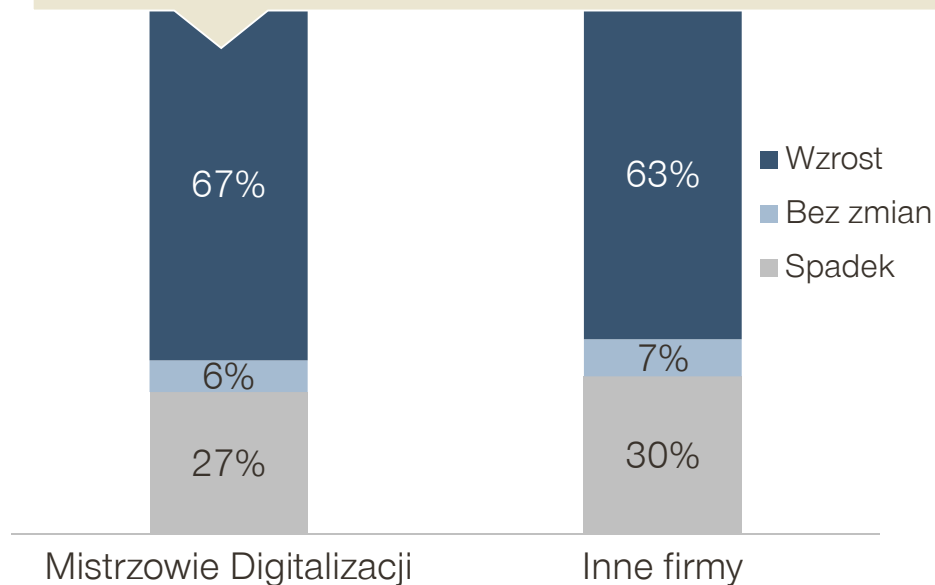
### Z perspektywy Simon-Kucher:

Nie ma drogi na skróty. Sukces wymaga zintegrowania działań marketingowych oraz digitalizacji.

### 3 Mistrzowie Digitalizacji precyzyjnie oceniają, jak duży zespół sprzedażowy jest potrzebny do osiągnięcia celów

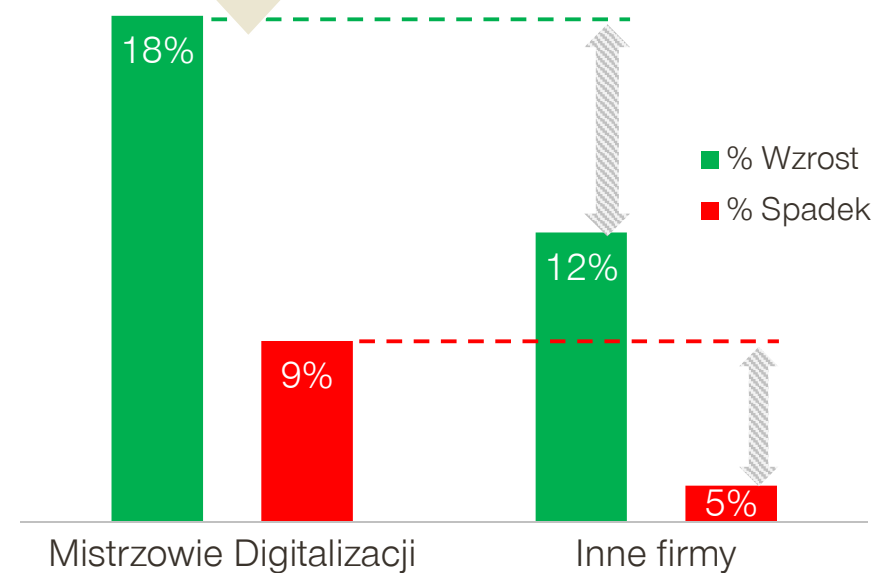
? % firm przewidujących zmianę liczby handlowców

Podobnie jako pozostałe firmy, Mistrzowie Digitalizacji przewidują zmianę liczby handlowców, ale ...



? planowana zmiana liczby handlowców (%)

... wprowadzają zmiany znacznie szybciej\* niż inne firmy.

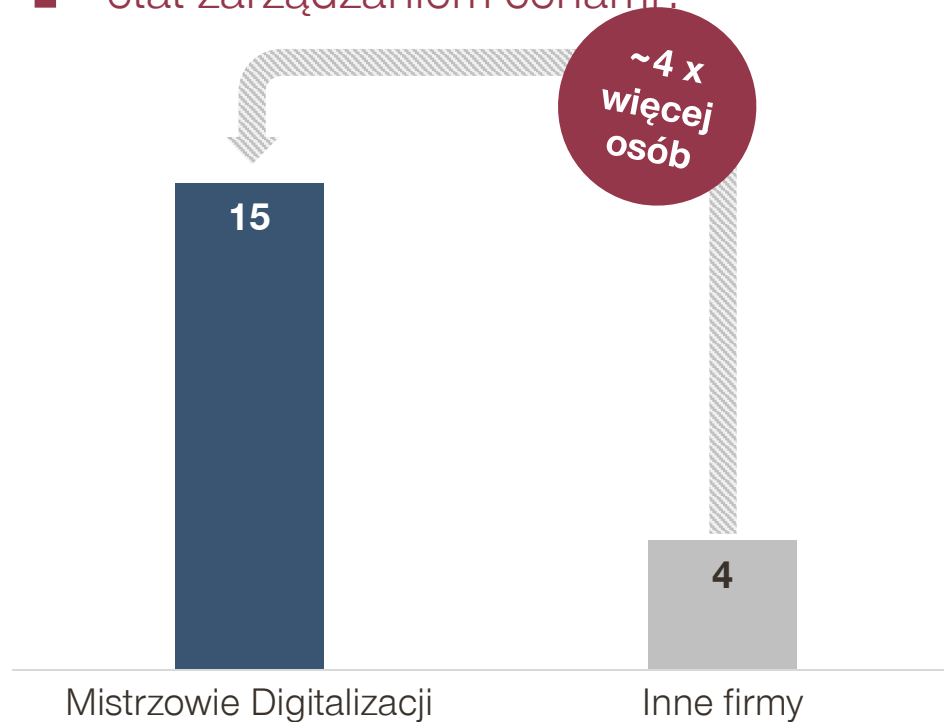


**Mistrzowie Digitalizacji są sprawniejsi w dostosowywaniu liczby handlowców do potrzeb firmy, co wynika z ich lepszego zrozumienia rynku oraz potrzeb poszczególnych segmentów klientów.**

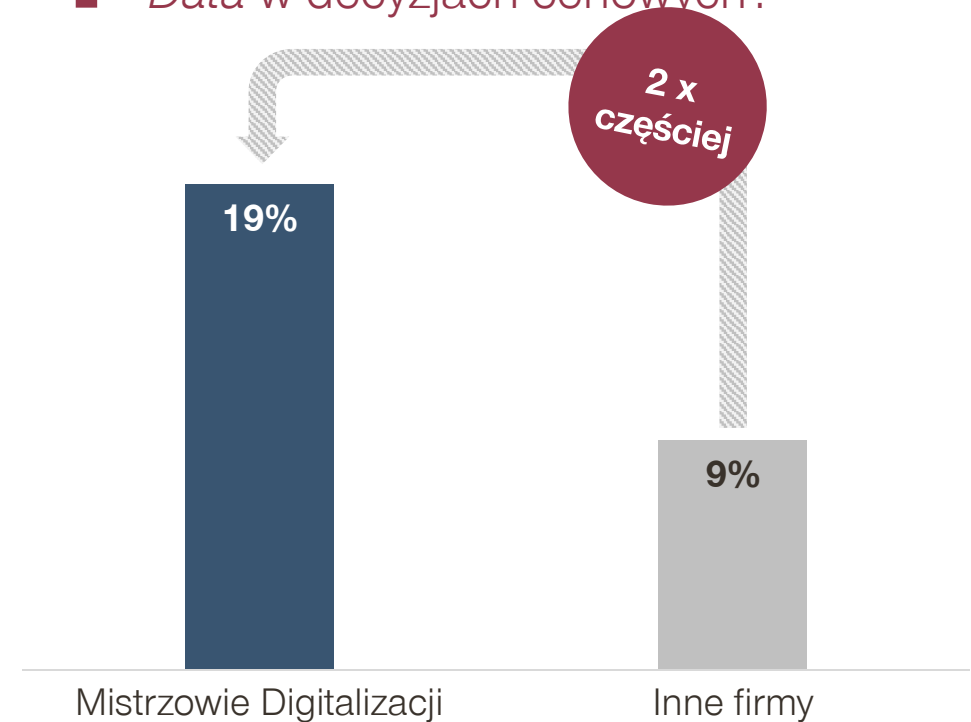
Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925); Q8 Jak Państwa zdaniem zmieni się liczba handlowców w przeciągu najbliższych 5 lat?  
Uwaga: Mistrzowie digitalizacji nie różnią się wielkością zespołów sprzedażowych, większa zmiana oznacza szybszy wzrost.

## 4 Mistrzowie Digitalizacji inwestują w zarządzanie cenami oraz częściej wykorzystują *Big Data* w decyzjach cenowych

? Ile osób zajmuje się na pełen etat zarządzaniem cenami?\*



? Czy wykorzystują Państwo *Big Data* w decyzjach cenowych?



**Dodatkowa uwaga: Dla Mistrzów Digitalizacji zarządzanie cenami (pricing) jest o wiele ważniejszym motorem wzrostu przychodów w przyszłości niż inne działania.**

Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925); Q6: Które z podanych obszarów będą, Państwa zdaniem, najważniejszymi czynnikami wzrostu przychodów Państwa firmy w przyszłości?; Q14: Jakie inicjatywy dotyczące digitalizacji podjęliście Państwo do tej pory? R3Q27a: Ile osób w chwili obecnej zatrudnia na pełen etat dział Zarządzania Cenami w Państwa firmie? Jak ta liczba może zmienić się na przestrzeni najbliższych pięciu lat?; R3Q27b: Ile osób w chwili obecnej zatrudnia na pełen etat dział Zarządzania Cenami w Państwa firmie? Jak ta liczba może zmienić się na przestrzeni najbliższych pięciu lat? Uwaga: liczba pracowników zaokrąglona w górę.

\*Uwaga: Firmy Mistrzów digitalizacji oraz pozostałych firm nie różnią się znacznie ogólnym rozmiarem firmy.

Podsumowanie

## **Kluczowe wnioski**

Metodologie i opis badanej próby

O Simon-Kucher & Partners

- Wprowadzenie
- Dlaczego firmy nie osiągają sukcesów w digitalizacji?
- Wpływ rynku
- Wnioski na podstawie wyników Mistrzów Digitalizacji
- **Rekomendacje Simon-Kucher & Partners**

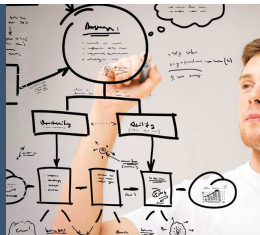
## Nasze rekomendacje: Jak uniknąć porażki?

- 1 Wzrost przychodów jako główny cel digitalizacji.** Koncentracja nie tylko na redukcji kosztów, ale także na budowie jasnej strategii digitalizacji oraz planu jej wdrożenia
- 2 Inwestycje w optymalizację cen w oparciu o mierzalne dane oraz w monetyzację zdigitalizowanych produktów.** Mają one największy wpływ na wzrost przychodów.
- 3 Inwestycja w profesjonalny zespół ds. zarządzania cenami,** który będzie wykorzystywał *Big Data* w decyzjach cenowych oraz stosował strategię cenowe w oparciu o wartość. Należy unikać wojen cenowych.
- 4 Doskonalenie segmentacji oraz procesów sprzedażowych** w „digitalnej podróży” (*digital journey*), które pozwolą uniknąć automatyzacji nieefektywnych procesów. Wykorzystanie digitalizacji pozwoli na uwolnienie czasu handlowców oraz pomoże nawiązać kontakty z właściwymi klientami.
- 5 Przeniesienie odpowiedzialności za digitalizację na poziom Zarządu,** a nie na zespół IT. Prace należy prowadzić we wszystkich obszarach, począwszy od marketingu i sprzedaży poprzez zarządzanie cenami aż po zarządzanie operacjami.

# Stań się Mistrzem Digitalizacji: Nasz plan działania zawiera wszystkie elementy wpływające na sukces digitalizacji

## Plan działania opracowany przez Simon-Kucher & Partners

### Odnowienie modelu biznesowego



#### Zdefiniuj wizję digitalizacji

- ◆ Ocena sytuacji (możliwości)
- ◆ Uspójnienie celów w organizacji
- ◆ Transformacja modelu biznesowego
- ◆ Analiza zmian rynkowych

### Opracowanie podejścia do digitalizacji opartego na kliencie



#### Digitalizacja o dużej wartości dla klienta

- ◆ Opracowanie metodologii "klient na 1 miejscu"
- ◆ Plan digitlizacji aplikacji (XaaS\*, Big Data, IoT\*\*, hiper-personalizacja, itp.)
- ◆ Model monetyzacji oraz zarządzania cenami

#### Dostosuj strategię wejścia na rynek

- ◆ Opracowanie planu
- ◆ Umożliwienie sprzedaży i optymalizacja „dialogów sprzedażowych”
- ◆ CLV\*\*\* dla digitalizacji / CRM

### Zbudowanie fundamentów na potrzeby wdrożenia digitalizacji



#### Uruchom funkcje wspomagające

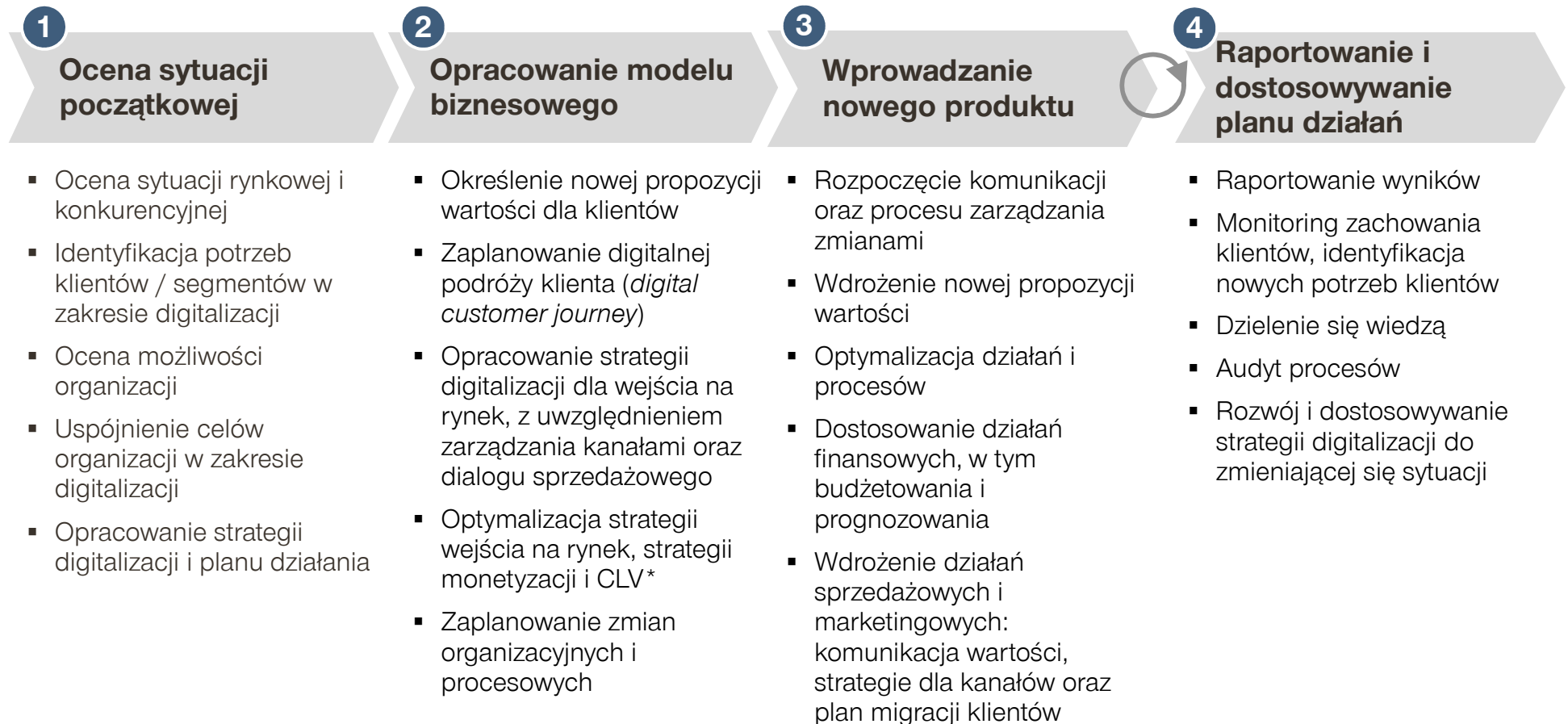
- ◆ Nadzór
- ◆ Zgodność
- ◆ Mierzenie wyników

#### Stwórz struktury IT

- ◆ Architektura danych
- ◆ Ocena narzędzi / aplikacji
- ◆ Opracowanie partnerskiego ekosystemu współpracy

\* XaaS = "Anything as a Service", odnosi się do rosnącej liczby usług oferowanych przez internet i przetwarzanych w chmurze, w przeciwieństwie do usług oferowanych lokalnie lub w siedzibie firmy. \*\* IoT = "Internet of Things", odnosi się do wzajemnego połączenia fizycznych urządzeń, maszyn, budynków i innych elementów osadzonych w elektronice, oprogramowaniu, czujnikach, siłownikach i łączności sieciowej, które umożliwiają gromadzenie i wymianę danych za pomocą tych obiektów. \*\*\* CLV = Customer Lifetime Value, pomiar wartości klienta

# 4 fazy budowania i skutecznego wdrażania działań digitalizacyjnych według Simon-Kucher & Partners



## Rozwój IT

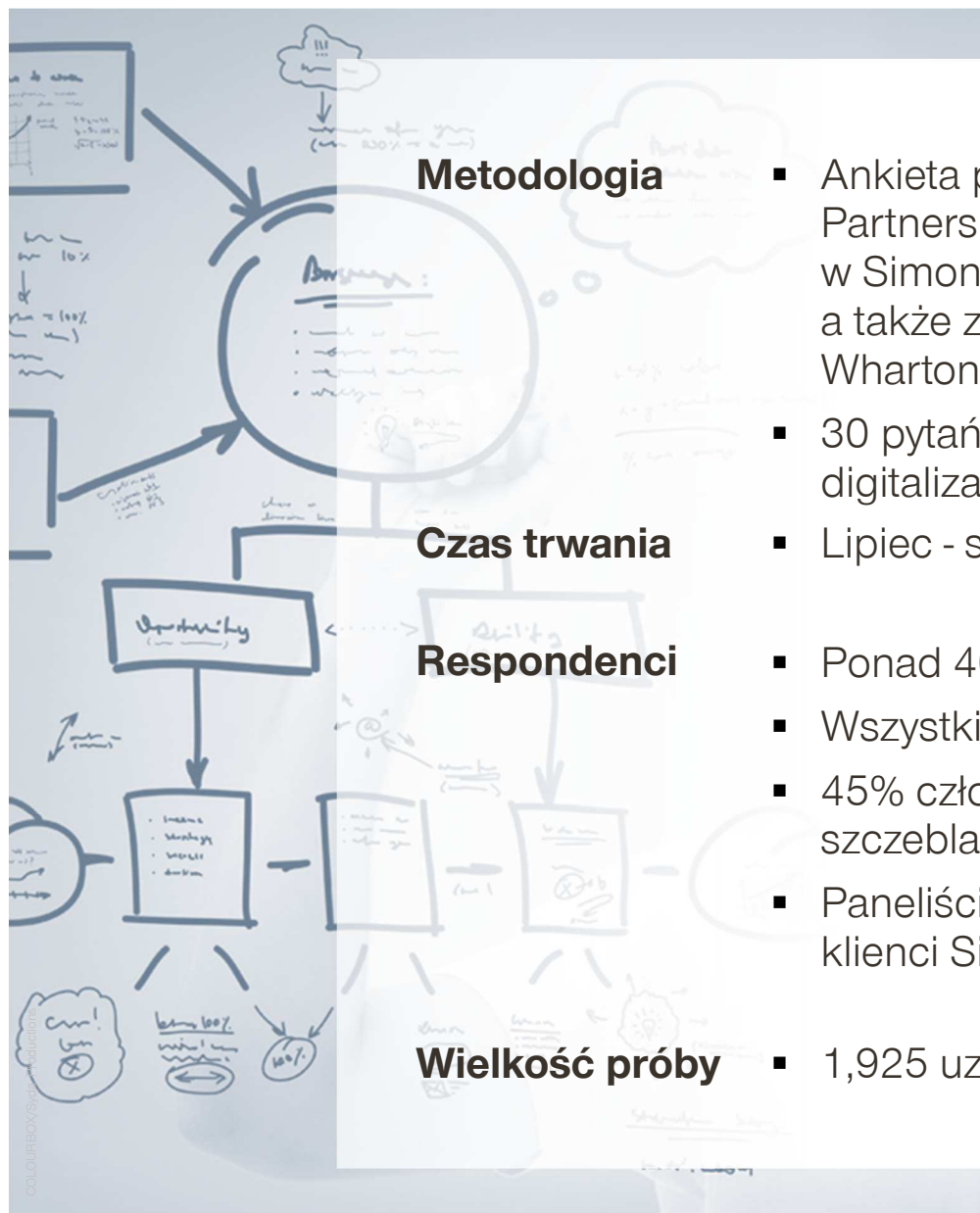
- Ocena danych i platform cyfrowych
- Opracowanie architektury rozwiązań
- Wybór narzędzi/aplikacji/programów
- Opracowanie planu wsparcia strategii przez działania IT
- Opracowanie planu współpracy z partnerami zewnętrznymi
- Opracowanie systemu raportowania

Podsumowanie

Kluczowe wnioski

**Metodologie i opis badanej próby**

O Simon-Kucher & Partners

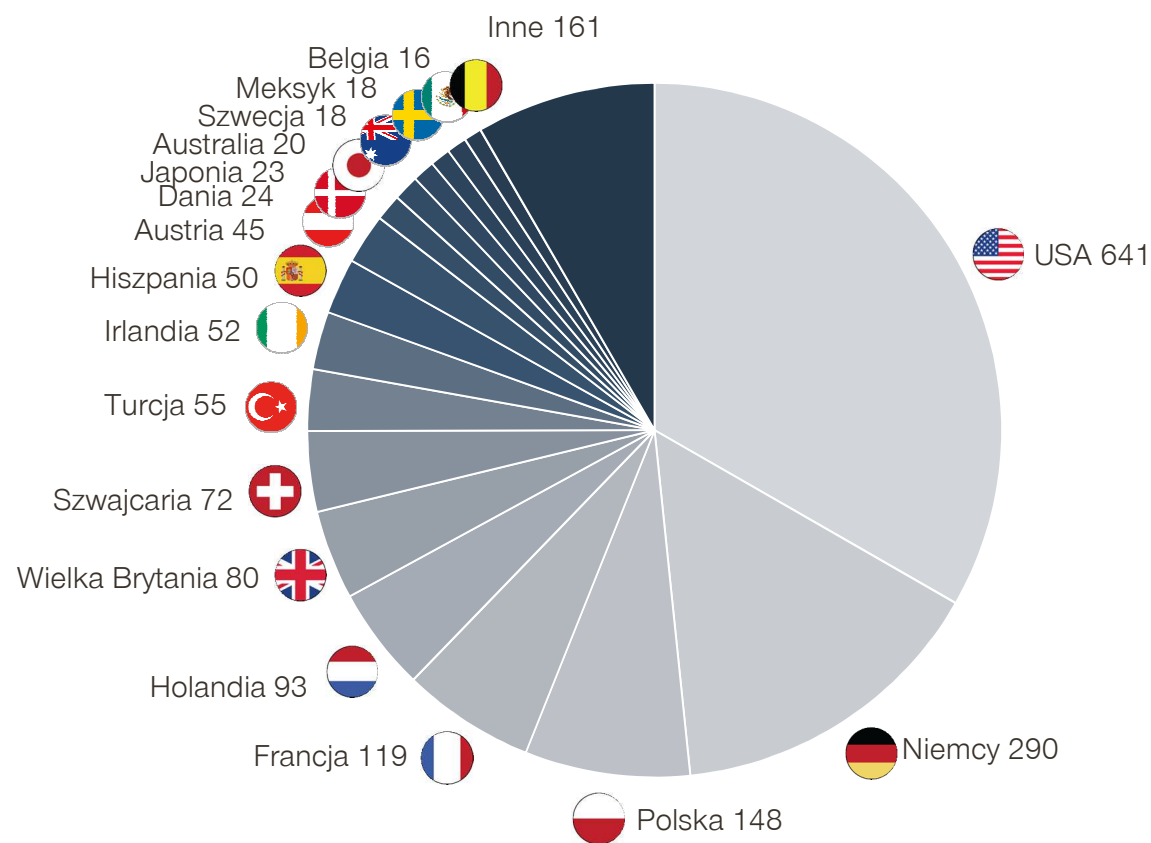


- Ankieta przeprowadzona online przez Simon-Kucher & Partners we współpracy z Centrum Zarządzania Cenami w Simon Business School na Uniwersytecie w Rochester, a także z Z. John Zhang, Profesorem Marketingu w The Wharton School
- 30 pytań dotyczących środowiska biznesowego, digitalizacji, zarządzania cenami i praktyk sprzedażowych
- Lipiec - sierpień 2017
- Ponad 40 krajów, głównie USA, Europa i Azja
- Wszystkie główne branże
- 45% członków zarządów, 45% menedżerów średniego szczebla
- Paneliści z SSI, niezależnej agencji badania rynku oraz klienci Simon-Kucher & Partners
- 1,925 uznanych odpowiedzi (3,296 ogólnie\*)

Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925); \* Odpowiedzi zostały uznane za nieważne ze względu na niepełne informacje/niespójność lub odpowiedzi po zakończeniu badania

# Kraje i branże

## Ponad 40 krajów



## Wszystkie główne branże

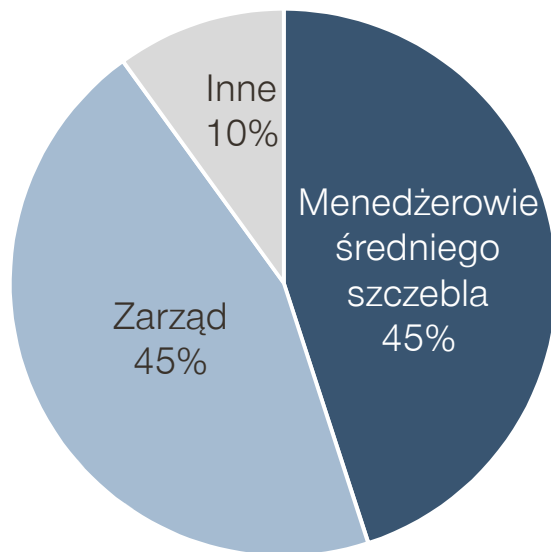
Branże	% całości*
Materiały budowlane / Budownictwo	13%
Dobra konsumenckie	9%
Hurt i dystrybucja	7%
Surowce chemiczne	6%
Przemysł maszynowy	6%
Opieka zdrowotna	6%
Producenci samochodów	4%
TIME*	4%
Handel detaliczny	4%
Oprogramowanie	4%
Usługi przemysłowe	4%
Transport i logistyka	4%
Bankowość i usługi finansowe	3%
Przemysł naftowy i gazowy	3%
Ubezpieczenia	2%
Elektronika	2%
Podróże / Hotelarstwo	2%
Technologie medyczne	2%
Surowce naturalne	2%
Przemysł papierniczy	1%
Przemysł energetyczny	1%

\* nie zawiera "inne"

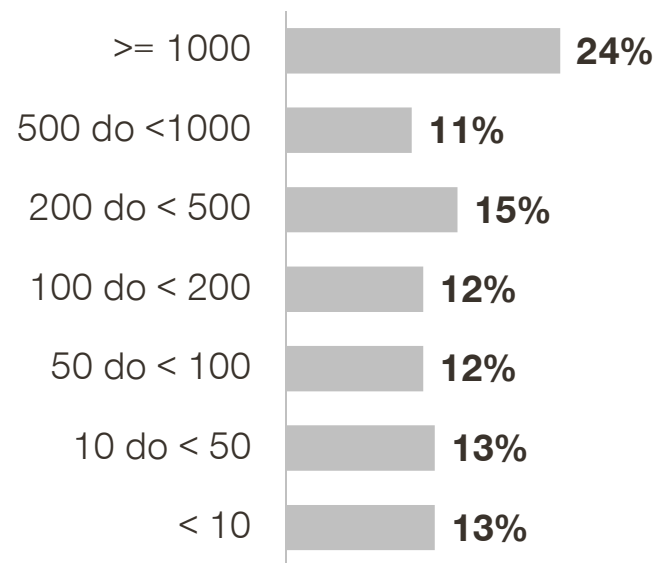
Źródło: Badanie Global Pricing & Sales Survey z 2017 (n = 1,925); TIME =Telecommunication, Information (Technology), Media, Entertainment

## Profile respondentów uczestniczących w badaniu

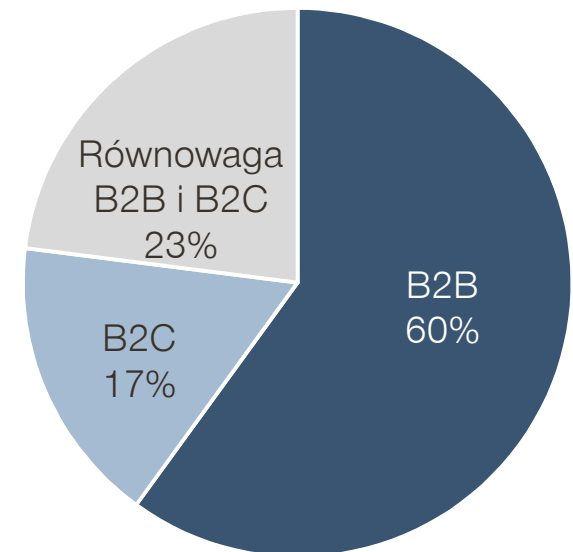
**Rola respondenta w przedsiębiorstwie**



**Przychód przedsiębiorstwa w \$m**



**Rodzaj prowadzonej działalności**



# Agenda

Podsumowanie

Kluczowe wnioski

Metodologie i opis badanej próby

**O Simon-Kucher & Partners**

# Jesteśmy liderami w marketingu, sprzedaży i zarządzaniu cenami

**SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS**  
Strategy & Marketing Consultants

*brand eins Thema*



**Marketing, sprzedaż, pricing**

**1 Simon-Kucher & Partners**

**2** Boston Consulting Group

**3** McKinsey & Company

Źródło: *brand eins Thema/Statista*, badanie przeprowadzone wśród ok 1,800 partnerów oraz liderów projektów zatrudnionych w firmach doradczych oraz ok 1,400 managerów na poziomie C w Niemczech, Maj 2014, 2015, 2016 i 2017

*Forbes*



**Marketing, marka, pricing**

⋮  
**Simon-Kucher & Partners**

**na równi z:**

Boston Consulting Group

McKinsey & Company

Źródło: *Forbes*, Badanie przeprowadzone wśród najlepszych firm konsultingowych USA, Październik 2016

*Capital*



**Marketing, sprzedaż, pricing**

**1 Simon-Kucher & Partners**

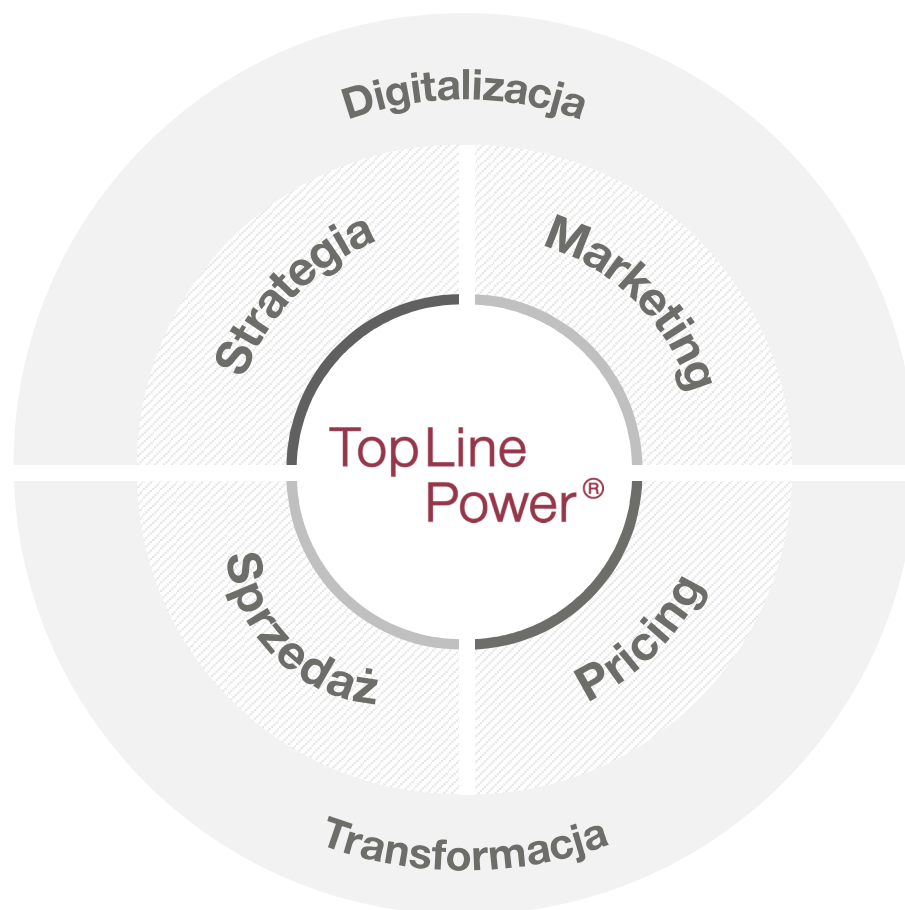
**na równi z:**

Boston Consulting Group

McKinsey & Company

Źródło: *Capital*, Badanie przeprowadzone wśród najlepszych firm konsultingowych Francji, Październik 2016

# Nasz cel: TopLine Power®



## Strategia

- Strategie wzrostu
- Strategie konkurencyjne
- Nowe modele biznesowe
- Strategie monetyzacji
- Planowanie scenariuszy
- Badanie rynków

## Marketing

- Segmentacja rynku/klientów
- Opracowanie portfolio
- Branding i komunikacja wartości
- Marketing dla digitalizacji
- Efektywność oraz wydajność marketingu
- CRM

## Zarządzanie cenami (Pricing)

- Programy doskonałości cenowej
- Strategie cenowe dla produktów, jednostek biznesowych i firm
- Innowacyjne modele cenowe
- Zarządzanie cenami nowych produktów
- Organizacja i procesy cenowe

## Sprzedaż

- Organizacja i wydajność sprzedaży
- Strategie wielokanałowe
- Wydajność zespołów sprzedażowych
- Zarządzanie kluczowymi klientami (KA)
- Zarządzanie kanałami sprzedaży, systemami rabatów, promocjami

## Digitalizacja

- Strategie digitalizacji
- Transformacja modeli biznesowych
- Digitalizacja skupiona na kliencie
- Oferty
- Model monetyzacji zdigitalizowanych produktów
- Strategie wejścia na rynek
- Analizy *Big Data*

## Transformacja

- Skuteczne wdrażanie strategii
- Transformacja w kierunku doskonałości sprzedażowej
- Transformacja zarządzania cenami i zarządzania sprzedażą
- Monitoring i systemy KPI
- Zarządzanie zmianą

## Wybrani klienci



### Motoryzacja

Audi	Kia	Toyota
BMW	Mercedes-Benz	Volvo
Continental	Porsche	VW



### Chemia

Akzo Nobel	Cabot	Lonza
Bayer	DSM	Merck
BASF	Linde	Solvay



### Usługi finansowe

Allianz	BNP Paribas	Generali
AXA	Credit Suisse	HSBC
Barclays	DB	Western Union



### Dobra i usługi przemysłowe

ABB	Heraeus	Schaeffler
Caterpillar	Kion	Siemens
Deutz	Osram	Trumpf



### Transport, Logistyka i Podróże

Accor	Hermes	Maersk
DB Schenker	Kuehne+Nagel	Thomas Cook
DHL	Lufthansa	TUI



### Handel i dobra konsumenckie

Adidas	Kellogg	Penny
Danone	Nestlé	PepsiCo
Ferrero	Nikon	Swarovski



### Ochrona zdrowia

24 z top 25 koncernów farmaceutycznych  
35 z top 40 firm technologii medycznej



### Technologie

Citrix	Intel	PayPal
Dropbox	Microsoft	SAP
Fujitsu	OpenTable	Stripe



### Telekomunikacja

1&1	Orange	Three
DTAG	Skype	Telefónica
Ooredoo	Swisscom	Vodafone

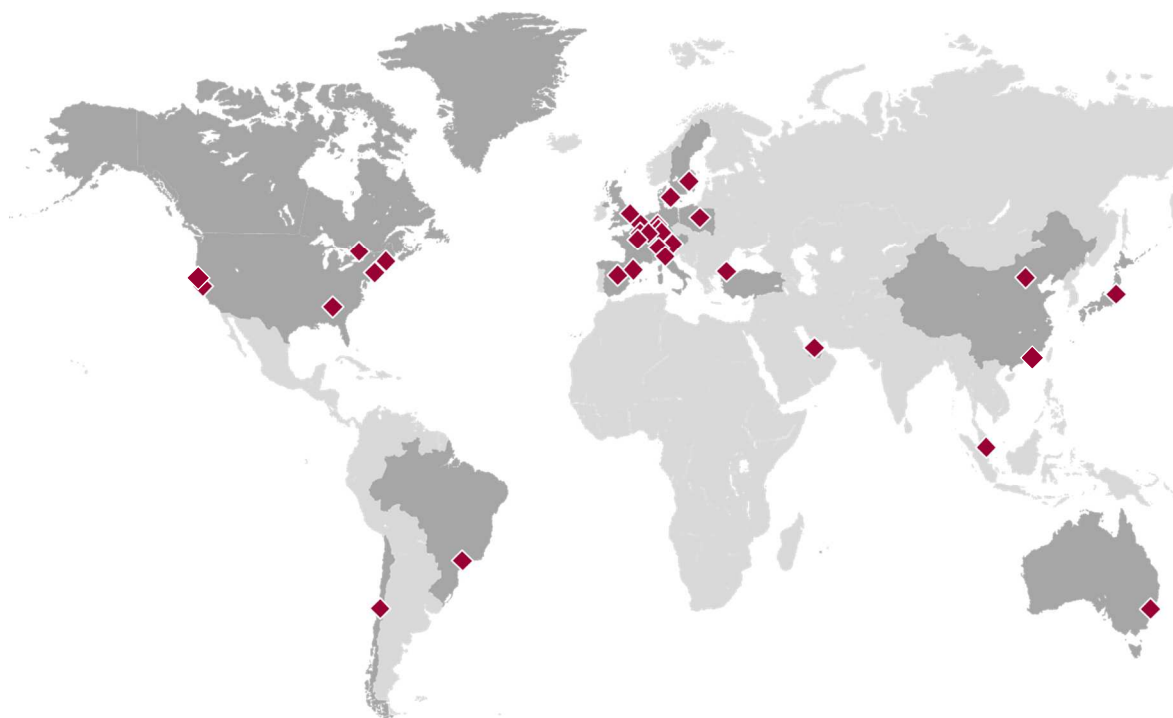


### Media i rozrywka

Axel Springer	John Wiley	Sky
Bertelsmann	LinkedIn	The Economist
Disney	Reed Elsevier	WMG

# Simon-Kucher na świecie

34 biura, > 1000 pracowników, €240m przychodu w 2016 roku



## Ameryki

Brazil, **São Paulo**  
Canada, **Toronto**  
Chile, **Santiago**  
USA, **Atlanta**  
USA, **Boston**  
USA, **Mountain View**  
USA, **New York**  
USA, **San Francisco**

## Europa

Austria, **Vienna**  
Belgium, **Brussels**  
Denmark, **Copenhagen**  
France, **Paris**  
Germany, **Bonn**  
Germany, **Cologne**  
Germany, **Frankfurt**  
Germany, **Hamburg**  
Germany, **Munich**  
Italy, **Milan**  
Luxembourg, **Luxembourg**  
Poland, **Warsaw**  
Spain, **Barcelona**  
Spain, **Madrid**  
Sweden, **Stockholm**  
Switzerland, **Geneva**  
Switzerland, **Zurich**  
The Netherlands, **Amsterdam**  
Turkey, **Istanbul**  
United Kingdom, **London**

## Azja/ Bliski Wschód

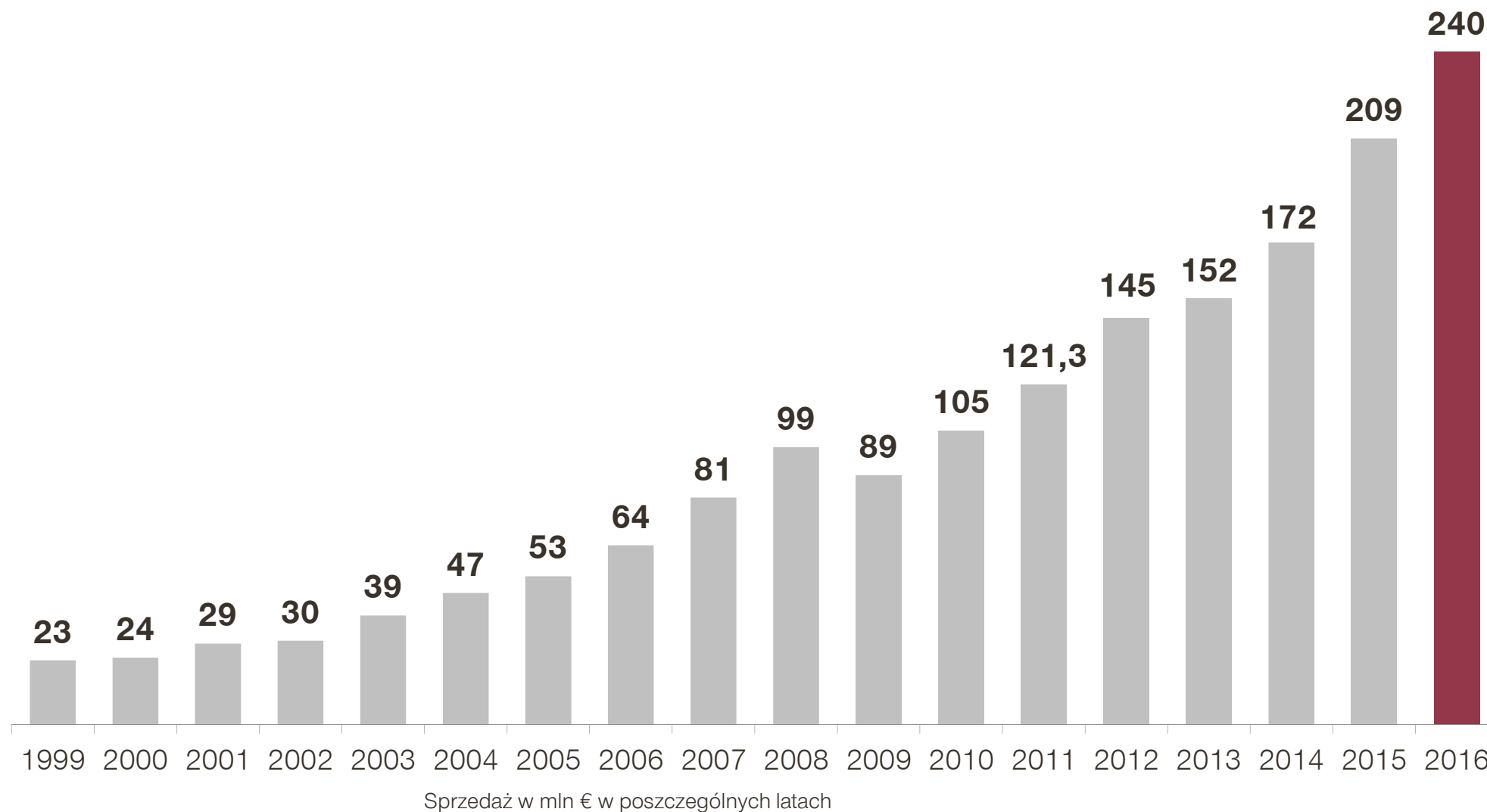
Australia, **Sydney**  
China, **Beijing**  
China, **Hong Kong**  
Japan, **Tokyo**  
Singapore, **Singapore**  
UAE, **Dubai**

## Simon-Kucher & Partners: stały rentowny wzrost przychodów (w €m)

**SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

Średni roczny wzrost sprzedaży (CAGR) z ostatnich 20 latach **wyniósł ~20%**



Źródło: Simon-Kucher & Partners

Global Pricing & Sales Study 2017\_PL\_mailing.pptx

”

**Światowy lider w doradzaniu firmom w zakresie wyceniania produktów**

*BusinessWeek*

**Nie ma bardziej profesjonalnej firmy niż Simon-Kucher & Partners, jeśli chodzi o zarządzanie cenami**

William Poundstone w *Priceless*

**W pricingu oferujecie coś, czego nie potrafi żadna inna firma**

Professor Peter Drucker

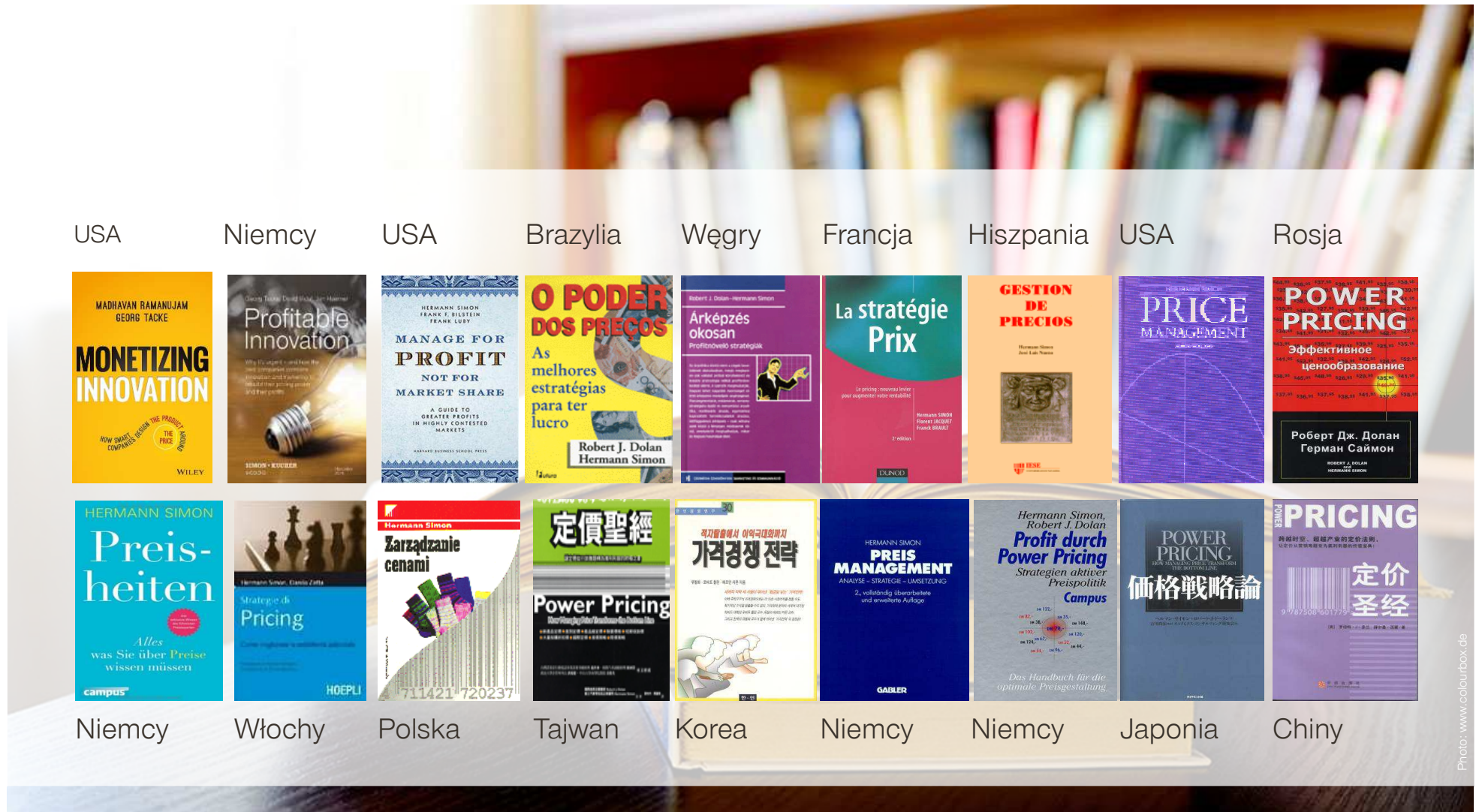
**Nikt nie wie o zarządzaniu cenami więcej niż Simon-Kucher.**

Professor Philip Kotler

Photo: www.colourbox.de

# Publikacje Simon-Kucher & Partners z zakresu zarządzania cenami (*pricing*)

**SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS**  
Strategy & Marketing Consultants



USA

Niemcy

USA

Brazylia

Węgry

Francja

Hiszpania

USA

Rosja

Niemcy

Włochy

Polska

Tajwan

Korea

Niemcy

Niemcy

Japonia

Chiny

Photo: www.colourbox.de