

# KSZTAŁTOWANIE POLITYKI CENOWEJ

Andrzej Blikle

16 stycznia 2015

Tekst i prezentacja do pobrania na  
<http://www.moznainaczej.com.pl/marketing-i-sprzedaz-szkolenie/ksztaltowanie-polityki-cenowej>



Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

© **Copyright by Andrzej Blikle**. W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) *Prawo autorskie i prawa pokrewne* wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej), a także umieszczanie go na stronach internetowych, jednakże bez dokonywania jakichkolwiek zmian i skrótów. Wszelkie inne rozpowszechnianie niniejszego materiału, w tym w części, wymaga mojej zgody wyrażonej na piśmie. Dozwolone jest natomiast cytowanie materiału zgodnie z zasadami ustanowionym przez w.w. ustawę.

# Motto

*„Wiele firm na świecie pracuje na swoją klęskę zakładając, że gotowość klienta do płacenia za produkty stanowi barierę dla ich działalności, a nie zmienną, którą można świadomie zarządzać.”*

Thomas T. Nagle i Reed K. Holden

# Trzy strategie kształtowania cen

**PASYWNA:** *cena = koszt + marża*  
nie reaguję na rynek

**REAKTYWNA:** wezmę tyle, ile dadzą  
nie wpływam na rynek

**PROAKTYWNA:** wpływam na to, ile dadzą  
kształtuję rynek

# CZĘŚĆ PIERWSZA

## Ekonomia Cen

*Nasze wysiłki przyniosą znacznie więcej pożytku,  
gdy zajmiemy się utrzymaniem cen,  
niż poszerzaniem rynku.  
Jest to szczególnie prawdziwe wtedy,  
gdy nasze marże są niewielkie.*

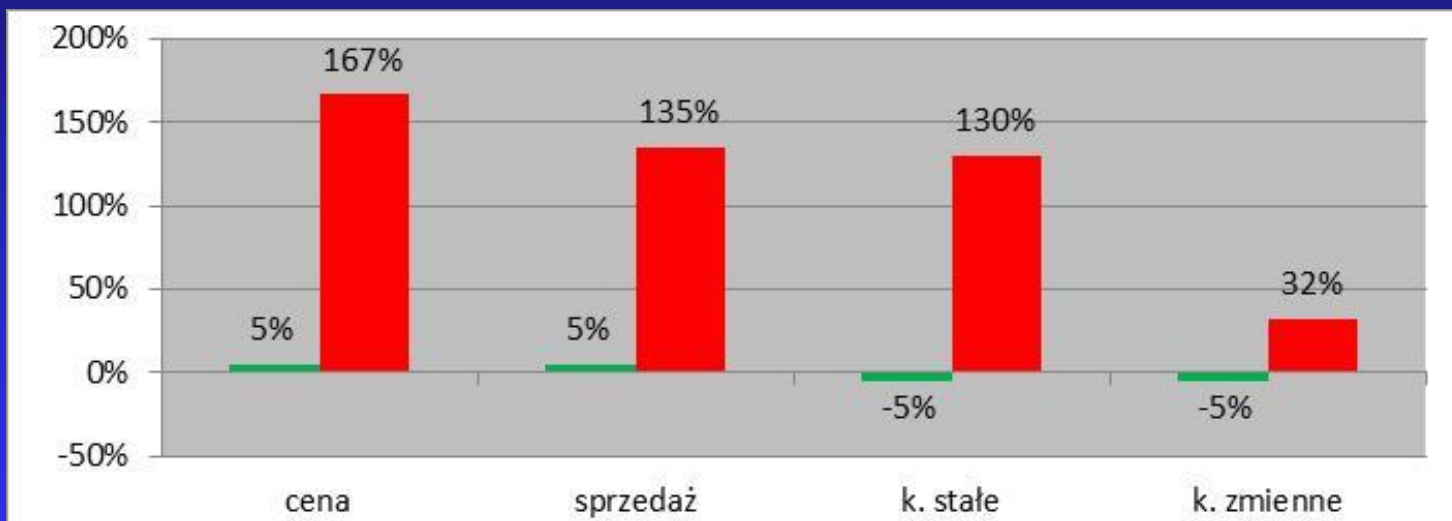
Thomas T. Nagle i Reed K. Holden

# Czynniki zyskotwórcze

1. Ceny
2. Koszty zmienne
3. Koszty stałe
4. Wartość sprzedaży

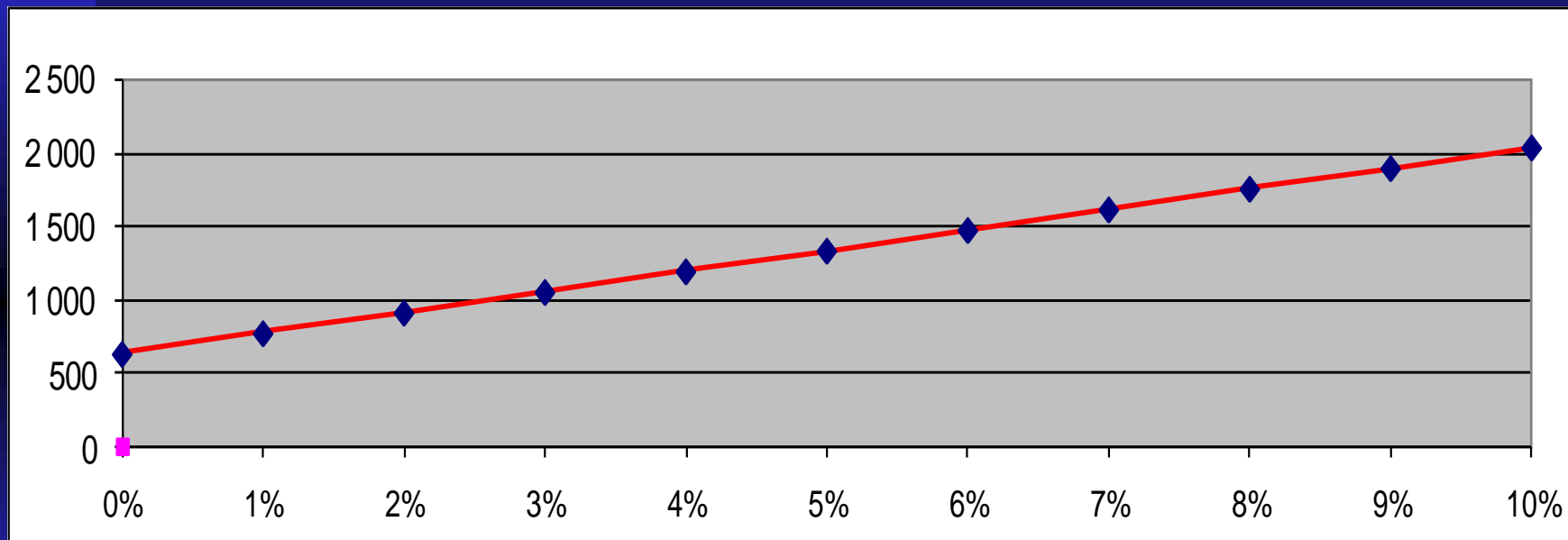
# Zależność zysku od czynników zyskotwórczych

koszty stałe 78% w obrotach, koszty zmienne 19% i zysk 3%.



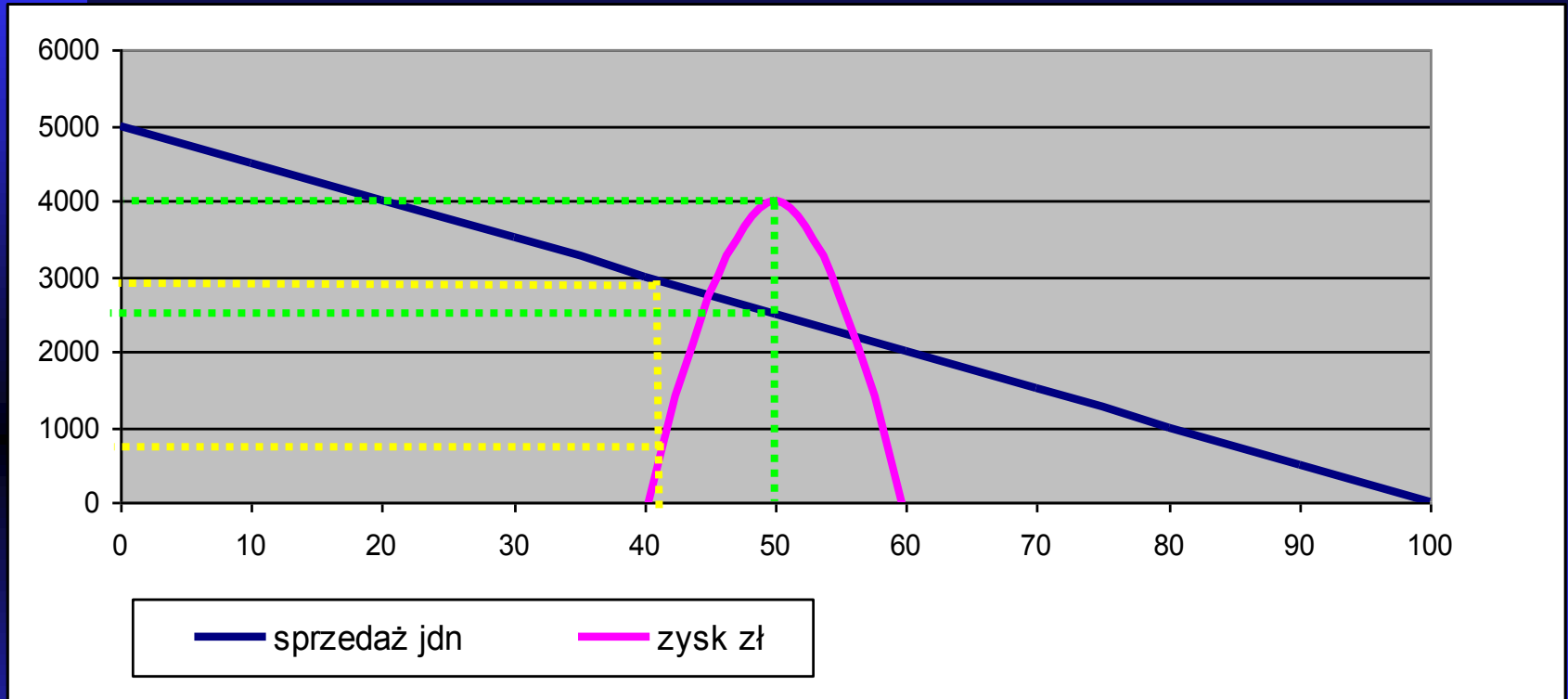
# Zależność zysku od wzrostu ceny

koszty stałe 78% w obrotach, koszty zmienne 19% i zysk 3%.



Na wykresie zysk w tys. zł

# Cena optymalna



Dla każdego produktu i rynku zawsze istnieje cena optymalna.



# Pasywna strategia ustalania ceny


cena = koszt + marża

PRODUKT → KOSZT → CENA → WARTOŚĆ → KLIENT

Typowe konsekwencje:

1. wysokie marże na rynkach trudnych - bo mało sprzedajemy

2. niskie marże na rynkach łatwych – bo dużo sprzedajemy



odwrotnie  
niż  
powinno  
być

# Strategia Proaktywna

KLIENT → WARTOŚĆ → CENA → KOSZT → PRODUKT

Najczęściej nie jest możliwe ustalenie kosztu produktu przed ustaleniem jego ceny!

Udział kosztów stałych w jdn zależy o liczby sprzedanych jdn.

$\text{koszt jednostkowy} = F(\text{sprzedaż})$

$\text{sprzedaż} = G(\text{cena})$

# Drugi kontrakt a koszty cenotwórcze

	kontrakt podstawowy		kontrakt dodatkowy
PRZYCHODY			
cena 1 szt.	25,00	zł	
miesięcznie szt.	10 000	szt.	
miesięcznie zł	250 000	zł	
KOSZTY			
czynsze, amort.,...	110 000	zł	cenotwórcze
płace	50 000	zł	cenotwórcze
surowce, mat., ener.	30 000	zł	cenotwórcze
na 1 szt.	19,00	zł	
ZYSK			
marża na 1 szt.	6,00	zł	
miesięcznie	60 000	zł	

# Ważna konkluzja

Przy niewysokim udziale kosztów zmiennych możemy ustalać bardzo konkurencyjne ceny drugiego kontraktu, lub uzyskiwać na nim bardzo korzystne marże.

# CZĘŚĆ DRUGA

## Rozumieć decyzje zakupowe klientów i wpływać na nie

*Istotą planowania strategicznego jest proaktywne zarządzanie niepewnością rynku, a nie jej ograniczanie.*

# Ekonomiczna wartość produktu

$$\text{wartość ekonomiczna} = \text{cena referencyjna (cena najlepszej alternatywy)} + \text{wartość różnicująca (wartość tego co różni produkt od jego najlepszej alternatywy)}$$

może być „+” lub „-”

Przy ocenie wartości różnicującej należy wziąć pod uwagę:

- podstawowe cechy produktu: surowce, dokładność wykonania, parametry techniczne itp.
- dotatkowe korzyści: podniesienie prestiżu społecznego, uznanie w oczach obdarowanego, oszczędność w eksploatacji, bezpieczeństwo,...

Analiza wartości różnicującej produktu pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy nasz produkt jest przeceniony, czy niedoreklamowany.

# Zdaniem Briana Tracy

Jaki procent decyzji zakupowych jest podejmowany pod wpływem emocji?

100%

# Nasza szansa na sterowanie popytem

Istnieje dziewięć rodzajów efektów, które wpływają na gotowość klienta do dokonania zakupu  
oraz  
na jego wrażliwość w postrzeganiu różnicy pomiędzy ekonomiczną wartością produktu a jego ceną

1. efekt odniesienia
2. efekt trudnego porównania
3. efekt kosztu zmiany dostawcy
4. efekt „cena określa wartość”
5. efekt referencyjnego kosztu zakupu
6. efekt końcowej korzyści
7. efekt dzielonego kosztu
8. efekt niegodziwego zysku
9. efekt wiązki



# 1. Efekt odniesienia

Cenowa wrażliwość klienta jest tym większa im oferowana mu cena jest dalsza od jego ceny referencyjnej.

Dotyczy to zarówno odległości „w górę”, jak i „w dół”

## SPOSOBY WYKORZYSTANIA:

- Na początku negocjacji należy proponować klientowi najdroższy wariant, aby zbudować wysoką cenę odniesienia.
- Stworzyć specjalny wariant „super premium” (nawet jeżeli jego sprzedaż jest niewielka) dla utrzymania wysokiego poziomu odniesienia.
- Syndrom „nigdy nie kupuję najdroższego”.
- Syndrom „zawsze kupuję to co najlepsze”
- Promocyjny rabat, a nie promocyjna cena

## 2. Efekt trudnego porównania

Wrażliwość klienta na cenę spada w wyniku trudności w porównaniu nowego lub mającego dużą reputację produktu z podobnymi produktami.

### SPOSOBY WYKORZYSTANIA:

- Inne metryki: oni sztuki - my kilogramy, oni km - my dni
- Inne ilości: my 50 g z VAT - oni 20 g bez VAT
- Inne oferty: oni prezent - my rabat.
- Inne waluty: oni Euro - my Frank Szwajcarski (na lotn.)

# 3. Efekt kosztu zmiany dostawcy

Im większy koszt zmiany dostawcy, tym mniejsza gotowość do takiej zmiany.

## UTRZYMANIE SWOJEGO KLIENTA:

- Techniczne uzależnienie klienta; części zamienne, serwis, umiejętność obsługi,...
- Rynkowe uzależnienie klienta: karty rabatowe, zbieranie punktów,...
- Emocjonalne uzależnienie klienta: kupuj tylko polskie, kluby miłośników (np. samochodów Porsche)

## ODEBRANIE KLIENTA KONKURENCJI

- Wzięcie na siebie części kosztów zmiany, np. bezpłatne szkolenie, bezpłatny serwis przez rok, odkupienie używanego produktu (np. samochodu)

# 4. Efekt „cena określa wartość”

Cena jest traktowana przez klienta jako miernik wartości produktu.

## KIEDY WYSTĘPUJE

- Gdy kupujemy coś co ma wyglądać drogo, np. prezent, ubranie, zegarek, samochód,...
- Gdy nie ma ceny odniesienia, gdy produkt nowy na rynku, np. Walkman, Ipod, ...
- Gdy chcemy zminimalizować ryzyko nabycia czegoś mało wartościowego, np. Polak kupuje wino we Francji,

# 5. Efekt referencyjnego kosztu zakupu

Klient porównuje koszt zakupu z budżetem na wydatki, np. klient instytucjonalny z budżetem firmy, a klient indywidualny z budżetem rodzinnym.

## ZASTOSOWANIA:

- Sklepy osiedlowe, mały zakup za wyższe ceny.
- Supermarkety, duży zakup za niższe ceny.

# 6. Efekt końcowej korzyści

Zakupywany produkt jest jedynie elementem lub sposobem na osiągnięcie końcowej korzyści.

## TRZY PRZYPADKI:

- Produkt jest częścią większego zakupu, np. butelka wina lub deser do obiadu, wyposażenie samochodu itp.
- Cel odległy od przedmiotu zakupu, np. czekoladki dla ukochanej, kłódka do roweru
- Kupujemy by sprzedać; cenowa wrażliwość kupującego jest pochodną wrażliwości jego klienta, np. hurtownik

kłódka do roweru



# 7. Efekt dzielonego kosztu

Koszt zakupu w części lub całości pokrywa za klienta ktoś inny.

## PRZYKŁADY:

- Pracodawca pokrywa część wydatków edukacyjnych, zakup biletu lotniczego, koszt hotelu,...
- Ubezpieczyciel pokrywa część kosztu naprawy samochodu.
- Sprzedawca oferuje kupującemu rabat lub prezent.



# 8. Efekt niegodziwego zysku

Klient, który uważa, że zysk sprzedawcy nie jest „godziwy” staje się bardziej wrażliwy na cenę.

## KIEDY WYSTĘPUJE:

- Gdy klient nie zdaje sobie sprawy z kosztów wytworzenia, np. zakupy w gastronomii lub zakupy oprogramowania,
- Gdy kupuje produkty „pierwszej potrzeby”,
- Gdy negatywnej ocenie podlega motywacja sprzedającego przy ustalaniu ceny, np. drogi chleb w czasie powodzi.
- Przy zakupach sezonowych, gdy ceną odniesienia jest cena w sezonie tańszym; „drożej w sezonie zamiast taniej po sezonie”.

# 9. Efekt wiązki (i)

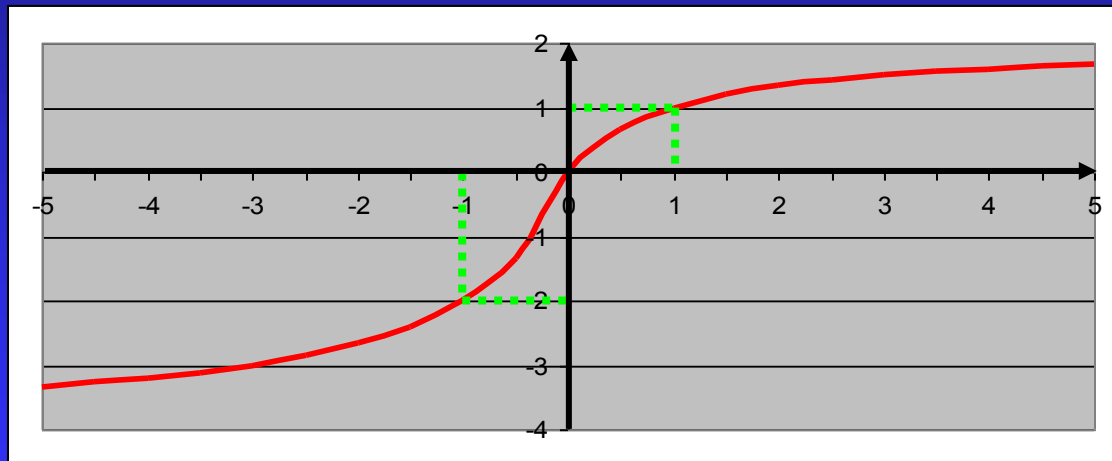
Większa wrażliwość na cenę, gdy produkt kupujemy oddzielnie, niż gdy kupujemy go jako element większej całości „wiązki”, oraz gdy wiążemy z nim jakąś stratę, a nie jakiś zysk.

## PRZYKŁADY:

- Za marne śniadanie w Intercity płacimy dużo, ale w cenie biletu. Uważamy jednakże, że to śniadanie dostajemy „gratis” (zysk).
- Gdyby bilet był tańszy, a za śniadanie trzeba by dużo zapłacić, uznalibyśmy to za stratę wymuszoną przez monopolistyczną pozycję sprzedającego.

# 9. Efekt wiązki (ii)

Klient jest dwukrotnie silniej wyczulony na stratę niż na zysk.

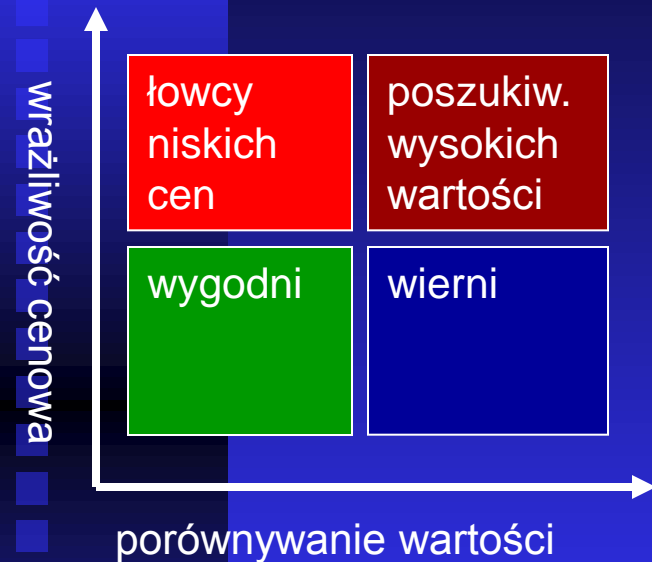


# 9. Efekt wiązki (iii)

## TYPOWE SYTUACJE GDZIE STOSUJE SIĘ WIĄZKI:

- Tylko wiązka, np. w pensjonacie pokój można kupić jedynie w trzema posiłkami.
- Wiązka jako tańsza alternatywa, np. system Office MS, menu-fix w restauracji.
- Produkt wiodący, np. gdy kupuję bilet lotniczym mam zniżkę na wynajem samochodu.
- Karty na wyprzedaże, klient kupujący produkt dostaje kartę z prawem wcześniejszego dostępu do wyprzedaży, np. Vistula
- Karty krosujące, kupując jakiś produkt otrzymujemy prawo do tańszego nabycia innego produktu, być może od innego sprzedawcy, np. kupując bilet do teatru otrzymujemy kartę rabatową na kolację w restauracji.

# Segmentacja rynku pod względem wrażliwości na cenę



Łowcy niskich cen z góry wiedzą co chcą kupić i dobrze znają rynek (ceny referencyjne). Reputacja marki nie stanowi dla nich wartości.

Wierni są oddani wybranej marce i/lub punktowi sprzedaży. Stosunkowo mało wrażliwi na cenę i odporni na reklamy konkurencji. Czasami sprawdzają ceny na rynku, aby podbudować swoją wierność.

Poszukiwacze wysokich wartości również bardzo dobrze znają rynek, ale są gotowi zapłacić więcej za większą wartość.

Wygodni chcą kupić szybko i wygodnie. Nie są przywiązani do marki, stosunkowo mało wrażliwi na cenę, kupują co jest „pod ręką”.

# CZĘŚĆ TRZECIA

## Konkurencja, czyli przemysłane zarządzanie klientem

*Najwłaściwszą odpowiedzią na cenowy atak konkurencji jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej czyli podniesienie wartości naszych produktów bez obniżania ich ceny.*

# Przewaga konkurencyjna

## ZALETY PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ:

- Konkurentowi nie jest łatwo odpowiedzieć tym samym – nie jest łatwo ponieść wartość, gdy się właśnie obniżył cenę,
- My podnosimy naszą zyskowność, konkurencja ją traci.
- Wojnom konkurencyjnym towarzyszy tendencja do „sprzedawania wszystkiego wszystkim”, np. kafejki Tchibo sprzedają tanie buty i koszule. To niszczy wizerunek marki.

# CZĘŚĆ CZWARTA

## Strategie cenowe

Ekonomiczna wartość produktu i polityka marketingowa,  
a nie cena produktu,  
powinny być siłą napędową dla osiągnięcia  
oczekiwanych poziomów cenowych  
i innych ekonomicznych celów firmy.



# Tworzenie dodatkowych pożytków

Powodem, dla którego firmom nie udaje się osiągnąć zaplanowanych cen swoich produktów najczęściej nie jest ich technologiczna nieudolność w nadawaniu produktom odpowiednich wartości, ale niezrozumienie potrzeb i oczekiwań klienta na tyle, aby z tego potencjału uczynić wartość dodaną.

PRODUKT	DODATKI
Narzędzia w sklepie dla majsterkowiczów	Doradztwo dla majsterkowiczów
Pralka, lodówka, telewizor	Dostawa do domu i instalacja
Samochód	Komórka i ubezpieczenie na rok
Tydzień w hotelu w górach	Abonament na wyciągi
Produkt cukierniczy	Dodatki czyniące z niego atrakcyjny prezent.

# Komunikowanie wartości

Jednym z podstawowych błędów marketingowych jest założenie, że klient, który bierze do ręki nowy produkt, będzie znał jego wartość, jeżeli mu o niej nie powiemy.

**Odkryć** jakie istotne dla klienta wartości można powiązać z produktem.

**Stworzyć** wiązki produktowe obejmujące te wartości.

**Wyjaśnić** klientowi te wartości z podziałem na materialne i niematerialne.

**Przekonać** klienta, że oferowana mu wartość jest warta proponowanej ceny.

**Wyposażyć** tę wartość w płoty i metryki.

Jeżeli prawidłowo dobierzemy docelowe grupy klientów i właściwie przypiszemy im segmenty rynku (ustawimy płoty), to cała reszta robi się sama. Ale jeżeli zrobimy to źle, to nie oczekujmy niczego dobrego.

Philip Kotler

# Zbieranie śmietanki

Zbieranie śmietanki jest strategią zbierania dużych marż przy małej sprzedaży. Z zasady „śmietankowe” ceny są wyższe od cen, które przeciętny klient jest gotów zapłacić za dany produkt.

## ŚMIETANKOWI KLIENCI TO OSOBY KTÓRE:

1. przykładają wagę do cech wyróżniających produkt: nabywcy produktów markowych, entuzjaści (np. sportu), koneserzy (np. cygar), kolekcjonerzy (np. dzieł sztuki);
2. płacącą nie swoimi pieniędzmi (np. pieniędzmi firmy, rodziców, klienta,...);
3. chcą pokazać, na ile ich stać (np. przedsiębiorcy na spotkaniu z klientem) - *jeżeli chcesz się drogo sprzedać, musisz drogo wyglądać,*
4. kupujący prezent, szczególnie, gdy jest oczekiwany efekt końcowej korzyści.

# Podsumowanie

## „nie obniżaj przedwcześnie ceny”

To co zwykle wydaje się być problemem cenowym najczęściej w ogóle nie ma związku z ceną

1. Jeżeli klient nie akceptuje ceny, najczęściej nie należy jej obniżać, ale zmienić ustawienie płotów i metryk (np. wprowadzić rabaty).
2. Jeżeli klienci wstrzymują się z zakupami w oczekiwaniu na wyprzedaż, należy odejść od częstych wyprzedaży, a więc od komunikatu, że „zawsze opłaca się poczekać”. Można też zastosować płoty (np. stand-by).
3. Jeżeli zdaniem klienta cena nie odpowiada wartości produktu, nie koniecznie należy opuścić cenę. Być może sprzedawca nie potrafił wyjaśnić klientowi prawdziwej wartości produktu; np. widelec do roweru.
4. Klient może nie chcieć kupić produktu, bo nie potrafi się nim posługiwać, a sprzedawca nie oferuje szkolenia.
5. Jeżeli pomimo uniknięcia wszystkich wymienionych powyżej błędów klient po nabyciu produktu nie akceptuje oferowanej mu ceny, być może należy zmienić grupę docelową dla tego produktu, a nie jego cenę; np. narty instruktorskie.

# CZĘŚĆ PIĄTA

## Segmentacja rynku

Bez segmentacji obsługujemy zwykle jeden tylko segment w pełni, a pozostałe wcale lub w znikomych ilościach. Prawidłowa segmentacja pozwala na obsłużenie ich wszystkich

1. dla każdego segmentu odpowiadający mu wariant produktu, metryka i cena,
2. pomiędzy segmentami zrozumiałe dla klienta płoty.

# Płoty pomiędzy segmentami rynku

Przykład: podróże samolotem

Płot:  
kryterium utrudniające przemieszczanie się klientów z wyższych do niższych segmentów.

Pierwsza klasa, narzut cenowy 80%

węższe siedzenia,  
skromniejszy  
posilek, prestiż

Klienci biznesowi, cena podstawowa

weekend w czasie  
podróży

Klienci turystyczni; rabat 50%

kupno na godzinę  
przed odlotem

Klienci stand-by; rabat 90%

# Segmentacja wg cech klienta

## PRZYKŁAD Z BRANŻY ODZIEŻOWEJ:

1. Klientowi najmniej wrażliwemu na cenę nie stawiamy żadnych warunków, ale płaci on pełną cenę.
2. 10% rabatu za kartę rabatową (przy zakupie), wprowadzenie danych do komputera i zgoda na otrzymywanie ulotek,
3. specjalna karta na wcześniejsze wyprzedaże, ale obowiązek zakupu co najmniej za 100 zł w kwartale, dane w komputerze i ulotki,
4. wyprzedaże z rabatem do 80%, ale niepełne asortymenty i brak możliwości dokonania zwrotu.

# Segmentacja wg miejsca zakupu

## PRZYKŁADY

1. Tanie karty na przejazdy kolejowe sprzedawane poza krajem ważności.
2. Niskie ceny na samochody w Danii, bo tam wysokie podatki.
3. Cena hotelu w górach zależna od liczby wyciągów w okolicy.



# Segmentacja wg czasu wykorzystania zakupu

Podążanie z ceną za popytem zmieniającym się w czasie.

## PRZYKŁADY

1. Hotele (pełen sezon i pół sezon).
2. Restauracje (menu południowe i wieczorne)

# Segmentacja wg narzuconych cech produktu

Budowanie płotów przez narzucanie sztucznych cech produktu.

## PRZYKŁADY

1. Seria japońskich aparatów fotograficznych.
2. Spirytus i denaturat.
3. Wino do gotowania.
4. Puder formierski i do protez dentystycznych 20x droższy.

solone

zatruć

# Segmentacja przez wiązki

Wiązki podnoszące wartość produktu.

## PRZYKŁADY

1. Opłacony parking przy supermarkecie.
2. Przejazd pociągiem ze śniadaniem.
3. Abonamenty.
4. Australijska linia lotnicza (bilet + hotel za 1\$).

# Segmentacja przez sprzedaż wiązaną

Jeżeli kupisz tanio to, będziesz musiał drogo kupować tamto.

## PRZYKŁADY

1. Tanie drukarki do PC, drogie materiały eksploatacyjne.
2. Tanie samochody, drogie części.

# CZĘŚĆ SZÓSTA

## Polityka cenowa a negocjowanie ceny

Gdy firma myli politykę cenową z negocjowaniem ceny tworzy ona system ekonomicznych zachęt dla klientów, aby z dobrych stali się trudnymi.

# Negocjowanie ceny (wady)

1. Cenę negocjujemy ad hoc, przed każdym klientem odrębnie obnażając inną naszą słabość. Klienci mogą też wymieniać się informacjami co do osiągniętych upustów wzmacniając swoją siłę negocjacyjną i obniżając naszą.
2. Przy negocjowaniu ceny nie mamy czasu na refleksję, lub konsultację.
3. Klient wie, że ostateczna cena zależy od jego siły przekonywania.
4. Przy negocjowaniu ceny praktycznie nie mamy możliwości wycofania raz złożonej oferty.

**Negocjowanie ceny zamienia klientów dobrych  
w klientów trudnych.**

# Ustalanie polityki cenowej (zalety)

1. Pracujemy w sposób systemowy: dzielimy rynek na segmenty, ustawiamy płoty, ustalamy metryki i na końcu ustalamy rabaty.
2. Projekt polityki cenowej poddajemy pod dyskusję wewnątrz firmy. Możemy wprowadzać poprawki. Mamy dużo czasu.
3. W czasie rozmowy z klientem jesteśmy związani polityką cenową — o czym klient powinien dowiedzieć się od nas — nie jesteśmy więc podatni na techniki sprawnych negocjatorów.

Klient zdaje sobie sprawę, że niczego uzyska za nic.  
Zawsze, aby uzyskać niższą cenę, musi z czegoś zrezygnować

# CZĘŚĆ SIÓDMA

## Cena w kontekście reklamy i promocji

Reklama, która koncentruje się na cenie, wzmacnia cenową wrażliwość klienta. Jest zalecana jedynie firmom mającym na rynku przewagę cenową.



# Reklamujmy nasze silne strony

Nie reklamujmy słabych produktów  
to przynosi mizerne efekty

Reklamujmy silne produkty  
to przynosi znacznie lepsze efekty

# Promocja nowego wyrobu

## ZASADY CENOWEGO PROMOWANIA NOWYCH WYROBÓW:

1. Promocja dotyczy końcowego klienta, a nie dystrybutora.
2. Klient wie, że cena, którą płaci, jest promocyjna.
3. Cena promocyjna tylko przy pierwszym zakupie.

## PRZYKŁADY:

1. Produkt z oznaczeniem „Promocja, sugerowana cena XX”.
2. Kupony rabatowe otrzymywane z innym zakupem.
3. Próbki otrzymywane z innym zakupem.

# Źródła

- [1] Robert J. Dolan i Hermann Simon, *Power Pricing — How Managing Price Transforms the Bottom Line*, The Free Press, New York 1996
- [2] Thomas T. Nagle i Reed K. Holden, *The strategy and tactics of pricing — a guide to profitable decision making*, Prentice Hall Marketing Series 2002

# DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

zapraszam na konwersatoria  
wstęp wolny, informacja na  
[www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl)