

# O KSZTAŁTOWANIU POLITYKI CENOWEJ

Andrzej Blikle

Inicjatywa Firm Rodzinnych

21 listopada 2009

# 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

# 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

# CZEŚĆ PIERWSZA

## Ekonomia Cen

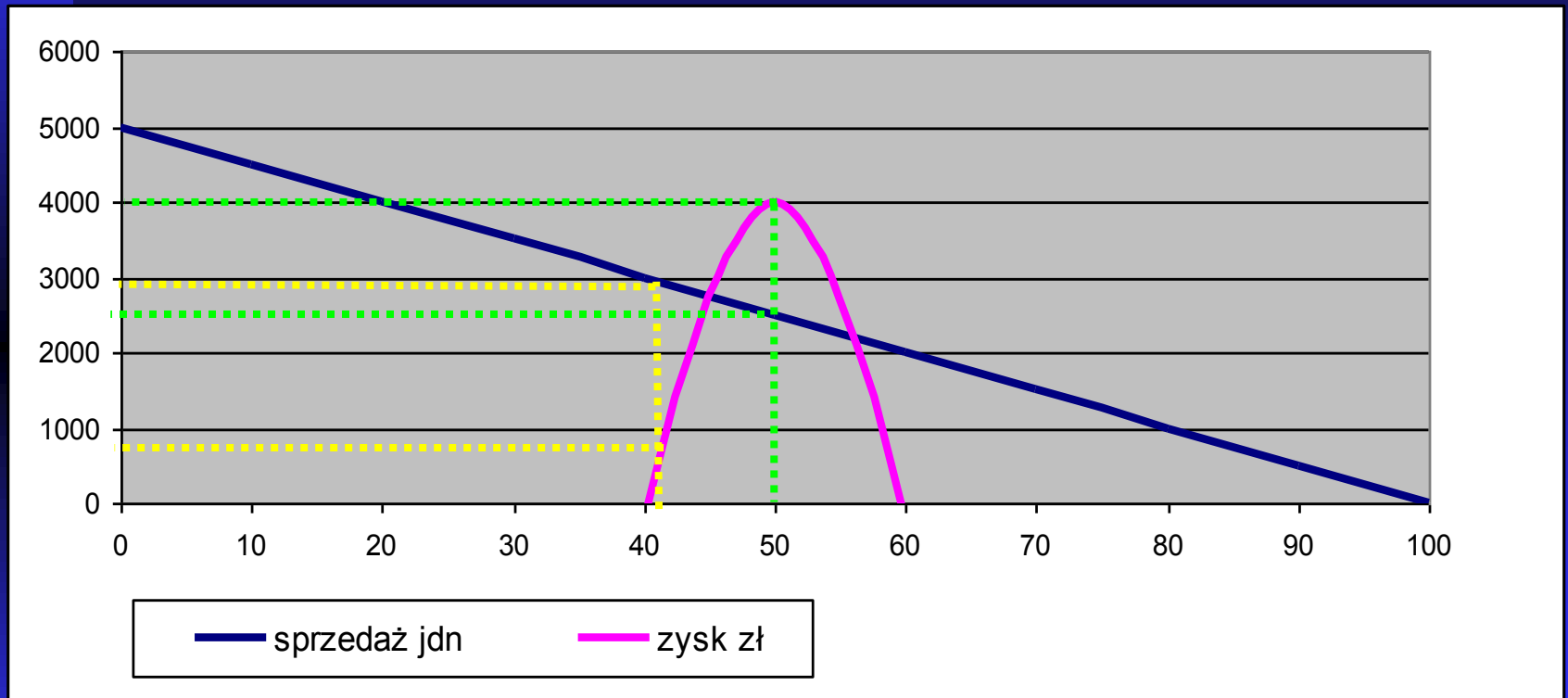
*Nasze wysiłki przyniosą znacznie więcej pożytku,  
gdy zajmiemy się utrzymaniem cen,  
niż poszerzaniem rynku.  
Jest to szczególnie prawdziwe wtedy,  
gdy nasze marże są niewielkie.*

Thomas T. Nagle i Reed K. Holden

# Czynniki zyskotwórcze

1. Ceny
2. Koszty zmienne
3. Koszty stałe
4. Wartość (wolumen) sprzedaży

# 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 niskim udziale kosztów zmiennych możemy ustalać bardzo konkurencyjne ceny drugiego kontraktu, lub uzyskiwać na nim bardzo korzystne marże.**

# CZEŚĆ 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.

# 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

# 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



## 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.

# CZEŚĆ TRZECIA

## Strategie cenowe

1. Segmentacja rynku
2. Tworzenie dodatkowych pożytków
3. Komunikowanie wartości
4. Zbieranie śmietanki

# Płoty pomiędzy segmentami rynku

Przykład: podróże samolotem

Płot:  
kryterium  
utrudniające  
przemiesz-  
czanie się  
klientów z  
wyższych do  
niższych  
segmentów.

Pierwsza klasa: 180%

węższe siedzenia  
skromniejszy  
posiłek, mniejszy  
prestż

Klienci biznesowi: 100%

weekend w czasie  
podróży

Klienci turystyczni; rabat 50%

kupno na godzinę  
przed odlotem

Klienci stand-by; rabat 90%

# 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

# 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.

# CZEŚĆ CZWARTA

## 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

# CZEŚĆ 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.

# Niektóre techniki segmentacji

Segmentacja według:

- 1) cech klienta
- 2) miejsca zakupu
- 3) narzuconych cech produktu

# 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 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.

Teraz należy przeprowadzić menadżerską analizę wrażliwości klienta na cenę, a następnie przystąpić do tworzenia polityki cenowej

**DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ**