


KSZTAŁTOWANIE POLITYKI CENOWEJ

Andrzej Blikle

16 stycznia 2015

Niniejszy raport powstał w wyniku lektury książek [1] i [2] wymienionych w Źródłach. Jego zadaniem jest sprowokowanie dyskusji na temat zarządzania cenami. Nie omówiono w nim wszystkich technik opisanych w cytowanych książkach, a jedynie te, które zdaniem autora raportu są najbardziej inspirujące.

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

| | |
|---|--|
|  | Doktryna jakości by Andrzej Blikle is licensed under a Creative Commons Uznanie autorstwa — Użycie niekomercyjne — Bez utworów zależnych 3.0 Unported License . |
|---|--|

| | |
|---|-----------|
| Wstęp | 3 |
| 1 Ekonomia cen..... | 4 |
| 1.1 Czynniki zyskotwórcze..... | 4 |
| 1.2 O praktyce „cena = koszt + marża” | 5 |
| 1.3 Ceny optymalne | 7 |
| 1.4 Koszty cenotwórcze..... | 8 |
| 1.5 Koszty do uniknięcia i nieuniknione | 10 |
| 2 Rozumieć decyzje zakupowe klientów i wpływać na nie | 12 |
| 2.1 Efekt ceny odniesienia..... | 13 |
| 2.2 Efekt trudnego porównania | 13 |
| 2.3 Efekt kosztu zmiany dostawcy | 14 |
| 2.4 Efekt „cena określa wartość” | 14 |
| 2.5 Efekt referencyjnego kosztu zakupu..... | 15 |
| 2.6 Efekt końcowej korzyści | 15 |
| 2.7 Efekt dzielonego kosztu..... | 15 |
| 2.8 Efekt godziwego zysku..... | 16 |
| 2.9 Efekt wiązki | 16 |
| 2.10 Segmentacja rynku pod względem wrażliwości na cenę | 18 |
| 2.11 Sprzedaż w Internecie | 19 |
| 2.12 Menedżerska analiza wrażliwości..... | 20 |
| 3 Konkurencja — przemysłane zarządzanie konfliktem | 21 |
| 4 Strategie cenowe | 22 |
| 4.1 Płoty i metryki | 22 |
| 4.2 Zasady ustalania ceny | 23 |
| 4.3 Tworzenie pożytków dla klienta..... | 25 |
| 4.4 Komunikowanie wartości | 25 |
| 4.5 Zbieranie śmietanki | 26 |
| 4.6 Penetracja..... | 27 |
| 4.7 Ceny neutralne | 27 |
| 4.8 Podsumowanie..... | 28 |
| 5 Polityka cenowa a negocjowanie ceny | 28 |
| 6 Segmentacja rynku | 29 |
| 6.1 Segmentacja według cech klienta..... | 30 |
| 6.2 Segmentacja według miejsca zakupu | 31 |
| 6.3 Segmentacja według czasu wykorzystania zakupu | 31 |
| 6.4 Segmentacja według wolumenu zakupu..... | 32 |
| 6.5 Segmentacja według narzuconych cech produktu..... | 33 |
| 6.6 Segmentacja przez tworzenie wiązek | 33 |
| 6.7 Segmentacja przez sprzedaż wiązaną | 33 |
| 7 Cena w kontekście reklamy i promocji..... | 34 |
| 8 Przewaga konkurencyjna..... | 35 |
| 9 Nieliniowe ustalanie cen | 35 |
| 10 Źródła | 36 |

Wstęp

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.

Z punktu widzenia praktyki menedżerskiej strategii zarządzania cenami można podzielić na trzy rodzaje: *pasywny*, *reaktywny* i *proaktywny*.

Rodzaj *pasywny*, znany też jako „*koszt + marża*”, polega na policzeniu kosztu wytworzenia lub nabycia produktu i dodaniu do niego pewnej marży na pokrycie innych kosztów i wygospodarowanie zysku. Zdaniem specjalistów od polityk cenowych jest to rodzaj najgorszy, gdyż w minimalnym stopniu uwzględnia oczekiwania rynku. Najczęściej skutkiem stosowania tej polityki są wysokie ceny na trudnych rynkach (mało sprzedajemy, więc musimy mieć dużą marżę) oraz za niskie ceny na rynkach łatwych (dużo sprzedajemy, więc możemy mieć małą marżę). Dokładnie odwrotnie niż być powinno! Przykład takiego podejścia to ceny win w polskich restauracjach. Win sprzedaje się niewiele, więc ceny są bardzo wysokie (absurdalnie wysokie!), więc win sprzedaje się tym bardziej niewiele, co uzasadnia stosowanie dużych marż.

Rodzaj *reaktywny* jest o oczko lepszy, gdyż uwzględnia oczekiwania rynku. Po przeprowadzeniu badań rynkowych ustala się poziom cen jaki rynek jest w stanie zaakceptować. Wbrew oczekiwaniom, ten rodzaj jest jednak niewiele lepszy od poprzedniego, gdyż zadawała się tym co rynek tu i teraz nam oferuje — podąża za krzywą popytu — bez zadbania o to co mógłby zaoferować, gdybyśmy poświęcili temu więcej uwagi. Efektem takiej polityki są najczęściej zbyt niskie ceny, a więc i zbyt niskie marże.

Rodzaj *proaktywny* polega na aktywnym budowaniu wartości naszego produktu w świadomości klienta oraz na podziale rynku na segmenty różniące się wrażliwością na cenę. Tym właśnie rodzajem zajmiemy się w niniejszym raporcie.

1 Ekonomia cen

W tym rozdziale zajmiemy się technikami analizy finansowej przedsiębiorstw stosowanymi przy ustalaniu cen.

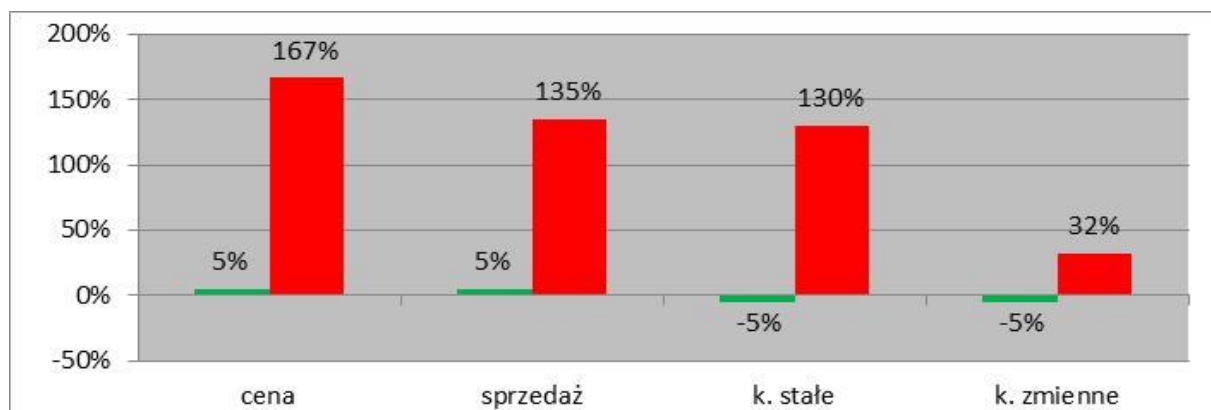
1.1 Czynniki zyskotwórcze

Efforts are often better allocated to increasing or defending price levels than to increase sales volume. This is particularly true if unit margins are thin. [1]

W każdym przedsiębiorstwie mamy do czynienia z czterema podstawowymi czynnikami zyskotwórczymi¹:

1. ceny jednostkowe (marże cenowe),
2. wartość sprzedaży,
3. koszty zmienne (wytworzenia i sprzedaży),
4. koszty stałe (wytworzenia i sprzedaży).

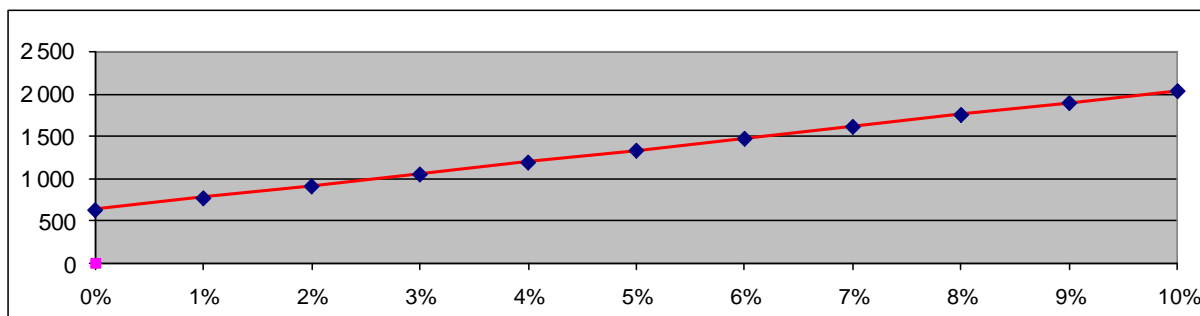
Jak się jednak okazuje, przełożenie każdego z nich na zysk może być duże lub małe w zależności od wzajemnego stosunku pomiędzy trzema ostatnimi. Poniżej pokazano tę zależność dla firmy charakteryzującej się następującymi parametrami: koszty stałe 78% w obrotach, koszty zmienne 19% i zysk 3%.



Rys. 1.1.1 Wpływ czynników zyskotwórczych na wzrost zysku

Jak się okazuje dla takiej firmy wpływy zmian poszczególnych czynników — o wspólną stopę na poziomie 5% — na wzrost zysku różnią się bardzo znacznie (Rys.1.1.1).

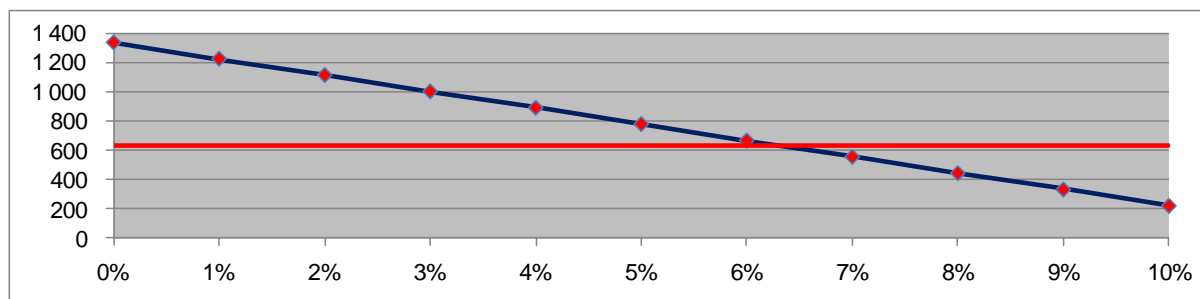
¹ W niniejszym raporcie przez *sprzedaż* będziemy zawsze rozumieli sprzedaż netto, czyli po zapłaceniu podatku VAT, a przez *zysk* — zysk brutto, czyli przed podatkiem CIT.



Rys. 1.1.2 Zysk firmy w tys. zł przy wzroście cen produktów

Najsilniejszym czynnikiem zyskotwórczym są ceny. Ich podniesienie o średnio (średnią ważoną) 5% powoduje ponad dwukrotny wzrost zysku (jeżeli nie spadnie sprzedaż!), podczas gdy spadek kosztów zmiennych o 5% daje wzrost na poziomie poniżej 30%. Bliski wpływowi zwiększenia cen jest wpływ obniżenia kosztów stałych. Dzieje się tak ponieważ ich udział w sprzedaży jest bardzo wysoki (78%). Z tego też powodu zmiana kosztów zmiennych ma stosunkowo mały wpływ na zysk.

Warto też przyjrzeć się, jak rośnie zysk przy wzroście cen wyrobów (Rys. 1.1.2). Przy generowaniu tego wykresu założono, że sztukowo-wagowa wielkość sprzedaży nie spada wraz ze wzrostem cen. Przy małych wzrostach można przyjąć takie założenie a priori. Przy większych przyjęcia tego założenia wymagałoby wiedzy o stosunku cen produktów do ich wartości w oczach klientów. Jeżeli ten stosunek nie jest nam znany — a poznanie go wymaga dość kosztownych badań marketingowych — warto przeanalizować sytuację, w której wzrost cen powoduje spadek sprzedaży. Taką zależność przedstawiono na Rys. 1.1.3



Rys. 1.1.3 Zysk w tys. zł jako funkcja spadku sprzedaży

Przy tworzeniu tego wykresu przyjęto zysk podstawowy, tj. przy braku wzrostu cen, na poziomie 635 tys. zł, a następnie policzono zysk po podniesieniu cen o 5% i braku spadku sprzedaży. Zysk ten (por. Rys. 1.1.2) osiągnął wartość około 1,28 ml zł. Przy tych parametrach policzono następnie jak malałby zysk przy utrzymaniu wyższych cen i spadku sprzedaży pomiędzy 0% i 10%. Jak się okazuje zysk spada poniżej wartości początkowej (635 tys. zł) dopiero przy spadku sprzedaży powyżej 6%. Jeżeli więc według naszych przewidywań spadek sprzedaży nie przekroczy 6%, to możemy podnieść ceny o 5%. Nawet jeżeli w ten sposób nie osiągniemy wzrostu zysku, to „uwolnimy” jakieś moce produkcyjne, które mogą być wykorzystane na przykład do uruchomienia nowej linii produktów.

1.2 O praktyce „cena = koszt + marża”

Pricing is the moment of truth — all of mar-

keting comes to focus in the pricing decisions.
[2]

Ogromna większość firm ustala ceny swoich produktów jako sumę kosztu wytworzenia i dystrybucji produktu plus marża zysku. Zdaniem autorów obu książek przytoczonych na wstępie raportu, jest to niewątpliwie najgorszy system ustalania ceny. Oto trzy najważniejsze argumenty za taką oceną metody *koszt-plus-marża*:

1. W ogromnej większości firm nie jest możliwe ustalenie kosztów produktu przed ustaleniem jego ceny, a to dlatego, że cena wpływa na wielkość sprzedaży, a wielkość sprzedaży wpływa na udział kosztów stałych jakimi każda sztuka produktu musi być obciążona. W tym kontekście warto przypomnieć, że w naszej firmie koszty stałe są ponad trzy razy wyższe od kosztów zmiennych.
2. W metodzie *koszt-plus-marża* najczęściej ustalamy cenę tak, aby osiągnąć jak największą sprzedaż, a nie jak największy zysk. W ten sposób obniżamy zyskowność całej firmy.
3. Metoda *koszt-plus-marża* prowadzi do zawyżonych cen na rynkach słabych (o słabym popycie) i zaniżonych na rynkach silnych, a więc dokładnie na odwrót niż powinno być.

Tradycyjna metoda ustalania cen jest przedstawiona na Rys.1.2.1, a metoda prawidłowa na Rys. 1.2.2

PRODUKT → KOSZT → CENA → WARTOŚĆ → KLIENT

Rys. 1.2.1 Cena jako pochodna kosztu (koszt-plus-marża)

KLIENT → WARTOŚĆ → CENA → KOSZT → PRODUKT

Rys. 1.2.2 Cena jako pochodna wartości produktu dla klienta

W drugiej metodzie rozpoczynamy od określenia docelowej grupy klientów oraz wartości jaką nasz produkt powinien mieć dla tej grupy (tu mogą być potrzebne badania marketingowe). Następnie w zależności od wartości ustalamy cenę i przewidywany wolumen sprzedaży, a na końcu wyliczamy koszt jaki każda sztuka produktu będzie musiała unieść przy naszych założeniach. Dopiero na tej podstawie podejmujemy decyzję, czy nasz produkt będzie opłacalny, a więc czy należy rozpocząć jego produkcję i ponosić ewentualne związane z tym koszty inwestycyjne.

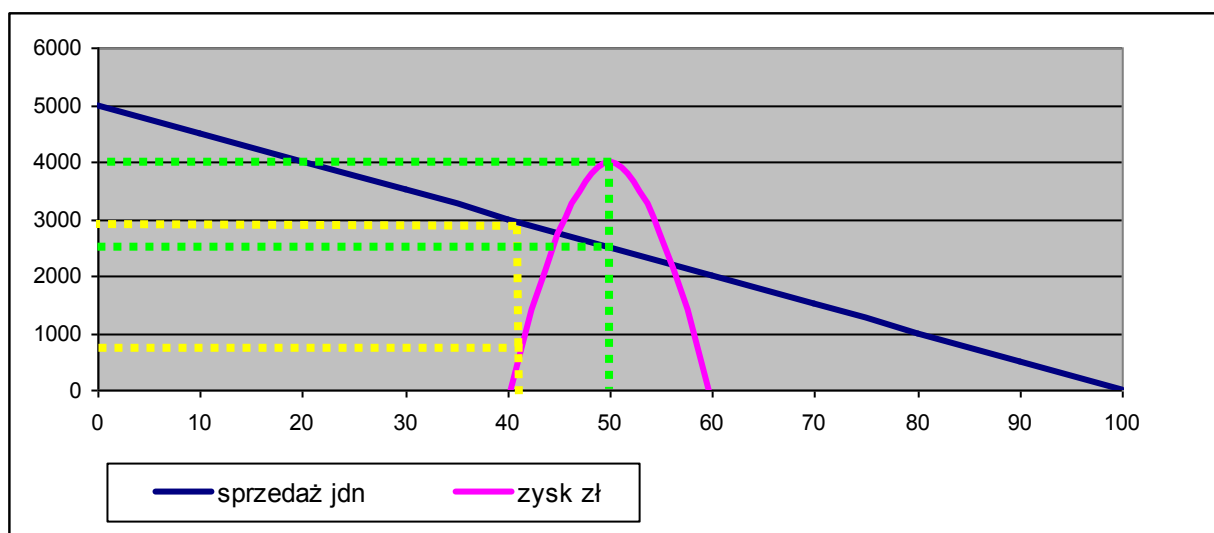
W metodzie *od wartości-do-ceny* zadaniem marketingu jest przekazanie klientowi przekonującej informacji o wartości naszego produktu. W wielu gałęziach gospodarki światowej liderami zyskowności są firmy, które swoje strategie cenowe oparły na strategiach produktowych oraz promocji tych produktów. Firmy takie jak Southwest (linie lotnicze), Intel, Dell,

Wal-Mart (sieć handlowa), Quand (drukarnie), Sony i New York Times przyjęły strategie cenowe ustalając wpieryw jakim klientom i jak mają służyć ich produkty.

Menadżerowie powinni też pamiętać, że obniżanie ceny dla utrzymania udziału w rynku przy cenowo agresywnej konkurencji przypomina zasadę by „ogon machał psem”. Jeżeli konkurencja obniża ceny, my powinniśmy — przy utrzymaniu ceny — podnieść w oczach klienta wartość naszego produktu. Na obniżenie cen można się zgodzić jedynie wtedy, gdy wartość naszego produktu jest niższa niż wartość oferowana przez konkurencję. Należy też pamiętać o tym, że choć obniżenie ceny zapewne zwiększy sprzedaż ilościowo, a może i wartościowo, to jednak nie koniecznie zwiększy nasz zysk. Tym tematem zajmujemy się z Roz.1.3.

1.3 Ceny optymalne

W nauce o zarządzaniu cenami istnieje pojęcie *ceny optymalnej*. Jest to taka cena, której zarówno zwiększenie, jak i zmniejszenie spowoduje spadek wartości — nie ilości! — sprzedaży. Dla ilustracji tego zjawiska prześledźmy dwa wykresy przedstawione na Rys.1.3.1.



Rys. 1.3.1 Prosta oporu cenowego i parabola zysku

Pierwszy wykres to linia prosta obrazująca wolumen sprzedaży w jakichś jednostkach fizycznych, np. w kg lub sztukach (oś „y”), jaką klienci są gotowi zrealizować w danym okresie czasu, przy danej cenie za jednostkę produktu (oś „x”). Jak widzimy, przy cenie równiej 0 zł (rozdajemy za darmo) rozdamy 5.000 jednostek miesięcznie, a przy cenie 100, nikt już nie będzie chciał nabyć naszego produktu. Tę linię będziemy nazywali *linią oporu cenowego*. Fakt, że jest ona linią prostą nie został w pozycji [1] w żaden sposób uzasadniony. Zapewne autorzy przyjęli to jako możliwe do zaakceptowania założenie upraszczające, a to dlatego, że linia oporu interesuje nas jedynie na stosunkowo krótkim odcinku osi „x”, a mianowicie w granicach dodatniego zysku. W naszym przypadku jest to odcinek wyznaczony nierównościami $40 < x < 60$, o czym dalej.

Przebieg linii oporu cenowego wyznacza się na podstawie różnego rodzaju badań rynku. To pojęcie wiąże się z innym ważnym pojęciem teorii cen, a mianowicie z tzw. *ceną oporu*. Cena oporu dotyczy jednego produktu i jednego klienta. Jest to cena, powyżej której klient nie zdecyduje się na zakup. Ponieważ ludzie ceny oporu ustawiają na poziomach „zaokrąglonych”, firmy często stosują ceny typu 4,99, aby nie przekroczyć ceny oporu.

Druga linia na naszym wykresie to *parabola zysku*, która określa zależność pomiędzy ceną produktu, a zyskiem uzyskiwanym z jego sprzedaży². O ile ustalenie linii oporu cenowego wymaga subtelnych badań rynku, gdy już ją poznamy, kształt i położenie paraboli zysku są w pełni wyliczalne na podstawie następującego wzoru:

$$\text{zysk(cena)} = \text{sprzedaż(cena)} \cdot \text{cena} \cdot (1 - \text{stopa kosztów zmiennych}) - \text{koszty stałe}$$

Ta krzywa pokazuje nam kwotową wartość zysku przy zadanej cenie i oczywiście przy założeniu, że linia oporu cenowego jest wyznaczona równaniem:

$$\text{sprzedaż} = \text{sprzedaż(cena)}$$

Linia oporu cenowego i parabola zysku zostały celowo umieszczone na jednym rysunku, a to dla zobrazowania relacji zachodzących między nimi. Posługują się one wspólną skalą na osi „x”, gdzie umieszczono możliwe ceny produktu, natomiast a na osi „y” mamy odpowiednio

1. dla linii oporu cenowego — wolumen sprzedaży w kg lub sztukach,
2. dla paraboli zysku — wartości zysku (w zł).

Oczywiście dla każdego z wykresów należałoby dobrać inną skalę na osi „y”. Dla uproszczenia rysunku używamy jednakże jednej skali przyjmując, że dla każdej z krzywych posługujemy się inną jednostką. Ja widzimy, przy cenach na poziomie około 41 zł mamy sprzedaż na poziomie 3.000 jednostek fizycznych, a zysk poniżej 1.000 jednostek kwotowych. Podniesienie cen do poziomu 50 zł powoduje spadek sprzedaży do około 2.500 jednostek, ale jednocześnie wzrost zysku do poziomu 4.000.

Cena 50 zł za jednostkę produktu jest właśnie naszą ceną optymalną. Zarówno jej zwiększenie, jak i zmniejszenie, spowoduje zmniejszenie zysku.

1.4 Koszty cenotwórcze

Fakt, że ustalania ceny nie powinno się rozpoczynać od policzenia kosztów nie oznacza oczywiście, że koszty nie mają wpływu na cenę. Oczywiście mają one wpływ zasadniczy, rzecz jednak w tym, że koszt całkowity dzieli się na różne składowe, których wpływ na cenę nie jest jednakowy.

Pierwszy rodzaj specyficznej składowej kosztu to tzw. *koszty cenotwórcze*³. Najprościej mówiąc są to te koszty, których nie można pominąć przy kalkulowaniu ceny. Najprostszym przykładem kosztów cenotwórczych są koszty zmienne, choć nie są one jedynymi takimi kosztami. Przykładem cenotwórczego kosztu stałego będzie zakup urządzenia do rozpoczęcia produkcji nowego rodzaju produktu, lub do poważnego zwiększenia wolumenu produkcji. Sprawę dodatkowo komplikuje fakt, że ten sam koszt w jednym przypadku może być cenotwórczy, a w innym nie.

Rozważmy przykład przedstawiony w Tab. 1.4.1 i skupmy się na razie na części opisującej sytuację zastaną, którą nazwaliśmy *aktualny kontrakt*. Mamy tu do czynienia z producentem sprzedającym miesięcznie 10.000 szt. jakiegoś produktu po cenie hurtowej 25 zł za sztukę. Jest to jedyna sprzedaż tej firmy, musi więc pokryć wszystkie koszty zarówno stałe jak i zmienne. Przy tej sprzedaży całkowity koszt jaki jeden produkt musi pokryć wynosi 19 zł.

² Na rysunku pokazano jedynie tę część paraboli, która odpowiada dodatnim zyskom.

³ Ten rodzaj kosztów został zdefiniowany w [34] i nazwany w skrócie *incremental costs*, a dokładniej *costs incremental for price*.

| PRZYCHODY | aktualny kontrakt | | | dodatkowy kontrakt | | |
|-----------------------------|-------------------|------|-------------|--------------------|------|-------------|
| cena jednej sztuki | 25,00 | zł | | 18,00 | zł | |
| miesięczna sprzedaż | 10 000 | szt. | | 15 000 | szt. | |
| miesięczny przychód | 250 000 | zł | | 270 000 | zł | |
| | | | | | | |
| KOSZTY | | | | | | |
| wynajem budynków i urządzeń | 100 000 | zł | cenotwórcze | | | |
| administracja firmy | 10 000 | zł | cenotwórcze | | | |
| koszty płacowe w produkcji | 50 000 | zł | cenotwórcze | 75 000 | zł | cenotwórcze |
| koszty surowców i energii | 30 000 | zł | cenotwórcze | 45 000 | zł | cenotwórcze |
| koszty razem | 190 000 | zł | | 115 000 | zł | |
| koszt na jeden produkt | 19,00 | zł | | 8,00 | zł | |
| ZYSK | | | | | | |
| na jedną sztukę | 6,00 | zł | | 10,00 | zł | |
| miesięcznie | 60 000 | zł | | 150 000 | zł | |

Tab. 1.4.1 Koszty cenotwórcze

Przypuśćmy teraz, że przychodzi nowy klient, który proponuje nam miesięczny zakup dodatkowych 15.000 szt. tego samego produktu, ale za względu na duży wolumen zakupu oczekuje dużego rabatu. Za jedną sztukę jest gotów dać jedynie 18.

Tradycyjnie myślący przedsiębiorca odrzuci taką propozycję, bowiem 18 zł nie pokrywa nawet kosztów wytworzenia produktu, nie mówiąc już o zysku. Inaczej postąpi przedsiębiorca znający pojęcie kosztu cenotwórczego. Zauważy on mianowicie, że w przypadku dodatkowego kontraktu koszty wynajmu i administracji nie są cenotwórcze, bowiem zostały już zapłacone przez pierwszy kontrakt. Oczywiście najlepiej było by uzyskać w drugim kontrakcie taką samą cenę jak w pierwszym, ale jeżeli to nie będzie możliwe, to — pomijając na razie wszelkie względy strategiczne i marketingowe — ofertę możemy zaakceptować, gdyż będzie nam ona dawała dodatkowe 150.000 zł zysku miesięcznie! Zauważmy też, że przy dodatkowym kontrakcie koszt jaki musi być pokryty przez jeden produkt wynosi zaledwie 8,00 zł. Gdyby więc zaszła taka konieczność, naszą cenę moglibyśmy jeszcze nieco opuścić.

W nowym kontrakcie moglibyśmy uzyskać zysk jeszcze większy, gdyby okazało się, że pierwszy kontrakt pozostawia duży margines wolnych mocy wytwórczych naszej załogi. W takim przypadku koszty cenotwórcze ograniczałyby się do kosztów surowców i energii.

Zauważmy też, że nasz model finansowy stosuje się bez żadnych zmian do sytuacji, w której dodatkowy kontrakt dotyczy nowego produktu.

Co z tej nauki wynika? Otóż wynika z niej, że ilekroć mówimy o nowym kontrakcie, nowym rynku lub nowym produkcie, to powinniśmy zbudować dla niego model taki jak w prawej części Tab. 1.4.1, a następnie postępując zgodnie z procedurą opisaną na Rys. 1.2.2 ustalić kolejno docelową grupę klientów, wartość produktu dla klienta, jego cenę, związane z nim koszty cenotwórcze i na tym gruncie oczekiwany zysk. Jeżeli jest on ujemny należy zmienić niektóre z naszych założeń. Możemy też zobaczyć, jak daleko daje się obniżyć planowaną cenę, aby nowy kanał sprzedaży był nadal opłacalny.

1.5 Koszty do uniknięcia i nieuniknione

Koszty do uniknięcia — a więc te, których można uniknąć — to koszty przyszłe, a więc jeszcze nie poniesione oraz koszty, które można odzyskać, np. sprzedając bez straty to co zostało kupione.

Koszty nieuniknione to te, które nie są do uniknięcia. To koszty poniesione, których nie da się odzyskać, np. koszty wykonanej pracy.

Podobnie jak w przypadku kosztów cenotwórczych i nie cenotwórczych, tak i pojęcia kosztów do uniknięcia i nieuniknionych grają dużą rolę przy prawidłowym ustalaniu cen. Dla wyjaśnienia pierwszego z tych pojęć rozważmy jego szczególny przypadek, a więc przypadek kosztów przyszłych.

W Tab.1.5.1 mamy obraz przepływów gotówkowych firmy, która produkuje pewien towar przy drożącym koszcie surowca. Z okresu na okres cena surowca zwiększa się o 7,2%.

| Przepływy gotówkowe | okres 1 | okres 2 | okres 3 | okres 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| gotówka początkowa | 10 000 | 10 154 | 10 239 | 10 247 |
| sprzedaż w liczbie sztuk | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 |
| cena jednej sztuki | 25,52 | 27,86 | 30,53 | 33,57 |
| wartość sprzedaży | 25 520 | 27 861 | 30 529 | 33 571 |
| koszty stałe | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 |
| koszty uzupełnienia magazynu surowców | 17 328 | 19 754 | 22 519 | 25 672 |
| zysk brutto | 192 | 107 | 10 | -101 |
| podatek 20% | 38 | 21 | 2 | 0 |
| zysk netto | 154 | 86 | 8 | -101 |
| gotówka końcowa | 10 154 | 10 239 | 10 247 | 10 146 |
| koszty surowca | | | | |
| wzrost kosztów surowca do poprzedniego okresu | 14,00% | 14,00% | 14,00% | 14,00% |
| koszt surowca wg ceny z poprzedniego okresu | 15 200 | 17 328 | 19 754 | 22 519 |
| koszt odnowienia magazynu | 17 328 | 19 754 | 22 519 | 25 672 |
| | | | | |
| Kalkulacja ceny sprzedaży | | | | |
| liczba sprzedanych sztuk | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 |
| koszty stałe | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 |
| koszty surowca z poprzedniego okresu | 15 200 | 17 328 | 19 754 | 22 519 |
| narzut na koszty | 10% | 10% | 10% | 10% |
| cena 1 sztuki | 25,52 | 27,86 | 30,53 | 33,57 |

Tab. 1.5.1 Ceny liczone dla kosztów historycznych

Kosztorysant tej firmy jest więc zmuszony podnosić cenę sprzedaży produktu, przy czym oblicza ją odnosząc się zawsze do ceny historycznej, czyli z poprzedniego okresu. W pierwszym okresie ma w magazynie surowiec kupiony za 15.200 zł dla tego więc kosztu wylicza cenę na poziomie 25,52 zł. Pod koniec pierwszego okresu musi jednak odkupić zużyty surowiec za wyższą cenę 17.328 zł, ten więc koszt przyjmuje dla policzenia ceny produktu w drugim okresie. W trzecim i czwartym okresie postępuje analogicznie. Okazuje się jednakże, że mimo każdorazowej korekty ceny, zysk maleje z okresu na okres by w okresie czwartym osiągnąć wartość ujemną. Dzieje się tak właśnie dlatego, że w każdym okresie za podstawę do wyliczenia ceny wzięto koszt zakupu surowca w poprzednim okresie, kiedy surowiec był tańszy. Prawidłowo byłoby wzięcie pod uwagę kosztu przyszłego okresu, który trzeba będzie

ponieść, aby uzupełnić magazyn. W lutym musimy przyjąć taką cenę produktu, aby wystarczyła ona na zakup surowca, który będzie zużyty w marcu. Musimy więc odnieść się do kosztu *do uniknięcia* (przyszłego) a nie *nieuniknionego* (historycznego). Jeżeli tak uczynimy będziemy mieli przepływy jak w Tab. 1.5.2.

| Przepływy gotówkowe | okres 1 | okres 2 | okres 3 | okres 4 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| gotówka początkowa | 10 000 | 12 026 | 14 247 | 16 688 |
| sprzedaż w liczbie sztuk | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 |
| cena jednej sztuki | 27,86 | 30,53 | 33,57 | 37,04 |
| wartość sprzedaży | 27 861 | 30 529 | 33 571 | 37 039 |
| koszty stałe | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 |
| koszty uzupełnienia magazynu surowców | 17 328 | 19 754 | 22 519 | 25 672 |
| zysk brutto | 2 533 | 2 775 | 3 052 | 3 367 |
| podatek 20% | 507 | 555 | 610 | 673 |
| zysk netto | 2 026 | 2 220 | 2 442 | 2 694 |
| gotówka końcowa | 12 026 | 14 247 | 16 688 | 19 382 |
| koszty surowca | | | | |
| wzrost kosztów surowca do poprzedniego okresu | 14,00% | 14,00% | 14,00% | 14,00% |
| koszt surowca wg ceny z poprzedniego okresu | 15 200 | 17 328 | 19 754 | 22 519 |
| koszt odnowienia magazynu | 17 328 | 19 754 | 22 519 | 25 672 |
| | | | | |
| Kalkulacja ceny sprzedaży | | | | |
| liczba sprzedanych sztuk | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 |
| koszty stałe | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 |
| koszty surowca z poprzedniego okresu | 15 200 | 17 328 | 19 754 | 22 519 |
| narzut na koszty | 10% | 10% | 10% | 10% |
| cena 1 sztuki | 25,52 | 27,86 | 30,53 | 33,57 |

Tab.1.5.2 Ceny liczone dla kosztów przyszłych

Przy wyprzedzającym ustalaniu cen nasz zysk lekko rośnie, co jest związane z tym, że 10% narzutu jest pobierane od coraz większego kosztu.

Inny przypadek błędu biorącego się z niezrozumienia roli kosztów do uniknięcia i nieuniknionych, to przypadek wydawcy, który wyprodukował 2000 książek o cenie sprzedaży 20 zł. Po roku sprzedał jedynie połowę tej ilości, a cały czas musiał płacić odsetki od kredytu zaciągniętego na wyprodukowanie książek. Pojawił się wtedy problem, czy nadal płacić odsetki i liczyć, że książki się wreszcie sprzedadzą po 20 zł sztuka, czy też przecenić je na 10 zł i szybko pozbyć się ich zapasu. Jednakże sprzedaż książek po obniżonej cenie nie zwróci nawet kosztów jej wyprodukowania. W takiej sytuacji menedżerowie często podejmują decyzję, by nie obniżać ceny poniżej jej opłacalności. I to jest oczywiście błąd polegający na tym, że wysokość ceny ustalają w stosunku do kosztów nieuniknionych (kosztów produkcji), a nie kosztów do uniknięcia (kosztów kredytu). Podejmując decyzję co do zmiany ceny sprzedaży należy wziąć pod uwagę będące do uniknięcia koszty kredytu jakie będzie trzeba ponieść, jeżeli książka pozostanie w magazynie. Te koszty można dość łatwo ekstrapolować przewidując różne odcinki czasu na opóźnienie magazynu.

Na koszty kredytu można też spojrzeć inaczej, jako na *koszty utraconych możliwości*. Możemy bowiem pomyśleć o rentownej inwestycji, którą uwolniony kredyt mogłyby finanso-

wać. Wtedy koszty związane utrzymywaniem zapasu w magazynie mogą być znacznie wyższe niż koszty kredytu.

2 Rozumieć decyzje zakupowe klientów i wpływać na nie

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

Od dawna już marketingowcy zaakceptowali opinię, że cena produktu powinna odpowiadać wartości jaką dany produkt ma dla wybranej grupy klientów. Problem w tym, że pojęcie wartości produktu jest zwykle definiowane w bardzo nieprecyzyjny sposób. Dla celów dalszych rozważań przyjmijmy jego następującą definicję [2]:

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

Wartość ekonomiczna produktu jest więc sumą dwóch składników — wartości referencyjnej, która jest z definicji dodatnia, oraz różnicy w stosunku do najlepszej alternatywy, która może być zarówno dodatnia jak i ujemna w zależności od (postrzeganej przez klient) relacji pomiędzy naszym produktem i jego najlepszą alternatywą. Te dwa składniki wartości produktu różnią się jednak nie tylko tym, że jeden jest zawsze dodatni, a drugi nie, ale — i to przede wszystkim — tym, że wartość referencyjną określamy w prosty sposób za pomocą cennika najgroźniejszego konkurenta, natomiast aby prawidłowo ocenić wartość różnicującą musimy przy porównywaniu produktu naszego i konkurencyjnego ocenić oba z dwóch punktów widzenia:

1. podstawowych cech produktu takich jak jakość surowców, dokładność wykonania, parametry techniczne itp.
2. dodatkowych korzyści, jakie zakup produktu może nieść dla klienta, np. podniesienie prestiżu społecznego, czy też uznanie w oczach obdarowanego, o ile produkt jest kupowany jako prezent.

Oczywiście nasza definicja również nie jest wolna od wad, gdyż nie pozwala ocenić ceny optymalnej, a jedynie maksymalną, którą mógłby zapłacić klient doskonale poinformowany o cenach i wartościach na rynku produktów podobnych do naszych. Ma jednak również bardzo ważną zaletę, pozwala bowiem ocenić, czy nasz produkt sprzedaje się źle, bowiem jest zbyt drogi w stosunku do swojej wartości, czy też jest „niedoreklamowany”, a więc niedoceniany przez naszych klientów. Oczywiście w każdym z tych przypadków powinniśmy podjąć innego rodzaju działania. W szczególności klientów nie znających produktu nie powinno się zachęcać do zakupu niską ceną, powinno się natomiast przez działania marketingowe podnieść ich świadomość wartości produktu na tyle wysoko, aby zaakceptowali jego cenę.

Bardzo wiele firm ignoruje konieczność ustalenia ekonomicznej wartości swoich produktów dostosowując cenę do tego, co ich zdaniem klient jest gotów zapłacić, bez analizy przy-

czyn tego zjawiska. W ten sposób nie tylko pozbawia się szansy na poprawę zyskowności, ale też pozbawia klienta szansy na podniesienie jego satysfakcji z dokonanego zakupu.

W rzeczywistości istnieje aż 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. Wszystkie te zjawiska będą omówione w kolejnych podrozdziałach.

2.1 Efekt ceny odniesienia

Wartość ekonomiczna produktu, którą powinien dobrze znać jej producent, może być mało znana mniej doświadczonym klientom. Każdy klient ma jednak zwykle w pamięci pewną znaną mu *cenę doniesienia* alternatywnego zakupu.

Efektom ceny odniesienia nazywamy zjawisko polegające na tym, że cenowa wrażliwość klienta jest tym większa im oferowana mu cena jest dalsza od jego ceny odniesienia.

Świadomy tego stanu rzeczy sprzedawca może w sposób przez siebie kontrolowany budować cenę odniesienia klienta. Polega to na proponowaniu klientowi wpiętych produktów najdroższych, szczególnie jeżeli wiadomo, że jest on przygotowany na cenę z raczej „średniej półki”. W tej sytuacji ceny produktów najdroższych stają się cenami odniesienia, co pozwala ominąć rafę sprzedażową znaną jako syndrom *nie stać mnie na produkt najdroższy*. Wielu bowiem klientów ma zakodowane w świadomości założenie, że nigdy nie dokonają zakupu najdroższego produktu w danej klasie. Mogą to być względy korporacyjne — jesteśmy firmą, która nie wydaje wiele na siebie — lub też osobistego — „czy ty zawsze musisz wybrać to co najdroższe”. Są więc firmy, które oferują bardzo drogie produkty nawet jeżeli sprzedają się nie najlepiej, jedynie tylko po to by podnieść cenę odniesienia klienta. Odpowiadają one również na zapotrzebowanie tych klientów, dla których cena stanowi miarę wartości. Ci klienci kupią zawsze najdroższy produkt, bez względu na jego cenę.

Drugą nauką płynącą z efektu ceny odniesienia jest zasada, aby nigdy nie stosować cen promocyjnych przy wprowadzaniu produktu na rynek, bowiem cena promocyjna staje się dla klienta ceną odniesienia, która jest później bardzo trudna do sforsowania. Znacznie korzystniej jest stosować *promocyjny rabat* informujący klienta zawczasu o cenie docelowej

2.2 Efekt trudnego porównania

W definicji wartości ekonomicznej produktu zakłada się, że klient może z łatwością porównać cenę oferowanego mu produktu z cenami konkurencyjnymi, a także, że to porównanie nie jest kosztowne. W rzeczywistości zdarzają się jednak takie sytuacje, że porównanie produktów nie jest możliwe bez ich zakupienia (usługi, żywność, oprogramowanie komputera), lub też że klient ma do czynienia z produktem nowym na rynku, dla którego trudno jest znaleźć odpowiedniki.

Efekt trudnego porównania nazywamy sytuację, gdy wrażliwość klienta na cenę spada w wyniku trudności w porównaniu nowego lub mającego dużą reputację produktu z podobnymi produktami.

Efekt trudnego porównania jest tym silniejszy im trudniejsze jest porównanie, a także im większe jest ryzyko związane z wybraniem produktu alternatywnego. Np. dokonując telefonicznej rezerwacji hotelu w nieznanym mieście większość klientów wybierze znaną sieć wychodząc z założenia, że ważniejsza jest pewność określonego standardu niż podjęcie ryzyka nieznanego standardu.

Jest wiele sposobów — niestety nie zawsze do końca uczciwych — na jakie dostawca nowy na rynku, lub wprowadzający nowy produkt, stara się zmniejszyć efekt trudnego porównania. Jednym z nich jest minimalizacja różnic w zakresie widocznych elementów produktu z elementami produktów alternatywnych. Dobiera się więc podobne gabaryty, opakowanie, grafikę na opakowaniu. Inną techniką może być zmniejszenie wolumenu jednej porcji produktu dla zachowania pozornej konkurencyjności ceny. Taką technikę zastosowała kilka lat temu kawiarnia w pewnym eleganckim i drogim hotelu warszawskim. W sytuacji gdzie większość kawiarni w mieście podawała mocne alkohole w porcjach po 50 g, ta kawiarnia podawała je w porcjach po 20 g, a na dodatek w sposób mało widoczny informowała klientów, że ceny w menu są cenami netto (bez VAT).

Szczególny rodzaj sytuacji, w której występuje efekt trudnego porównania, to zakupy w walucie, której nie znamy, lub którą mało znamy. Efekt ten występuje, gdy kupujący wyjeżdża do kraju, której waluty nie zna.

2.3 Efekt kosztu zmiany dostawcy

Oczywiście im większy koszt zmiany dostawcy, tym mniejsza gotowość do wybrania produktu alternatywnego. Aby wzmocnić ten efekt w stosunku do już pozyskanych klientów stosujemy różne sposoby uzależnienia klienta od swojego produktu.

Jednym z powszechniejszych sposobów uzależnienia jest *techniczne uzależnienie klienta*. Z tym sposobem mamy z reguły do czynienia przy zmianie oprogramowania komputerów. Np. zmiana systemu finansowo-księgowego na inny może wiązać się z koniecznością zmiany formatu używanego przez bazę danych, nowym kosztownym szkoleniem personelu oraz zwiększoną liczbą błędów przy wprowadzaniu systemu do użycia. Podobnie zmiana dostawcy maszyn produkcyjnych może wiązać się z koniecznością zakupu nowych części zamiennych, doprowadzenia nowych połączeń mediów, zmian w podkonstrukcjach i oczywiście szkoleniem personelu.

Inny sposób, to *rynkowe uzależnienie klienta*. Temu służą wszelkie karty rabatowe, zbieranie punktów, itp.

Trzeci sposób to *emocjonalne uzależnienie klienta* a więc kluby miłośników (np. samochodu Porsche, motocykli Harley Davidson, czy też zegarków Swatch), hasła w rodzaju „kupuj to co Polskie”, identyfikacji klienta z tym co reklamuje jego ulubiona drużyna sportowa (np. piłkarze piwo, koszykarze obuwie sportowe,...).

Z innymi technikami spotykamy się oczywiście, gdy chcemy odebrać uzależnionego klienta konkurencji. W takiej sytuacji sprzedawcy często biorą na siebie część lub całość tych kosztów zmiany dostawcy. Gwarantują więc bezpłatne szkolenie, zniżkę przy pierwszym zakupie części zamiennych lub bezpłatny serwis w początkowym okresie eksploatacji produktu.

2.4 Efekt „cena określa wartość”

Dla wąskich grup produktów takich jak np. produkty budujące wizerunek klienta (ubrania, drogie zegarki, biżuteria, kosmetyki), a także produkty, dla których trudno jest znaleźć inne odniesienia do wartości niż cena (szczególnie produkty wcześniej nieznanne, np. walkman lub ipod z chwilą ich wprowadzenia na rynek), cena może być traktowana przez klienta jako miernik wartości. Taką właśnie sytuację nazywamy *efektem „cena określa wartość”*.

Ten efekt wstępuje bardzo silnie w następujących sytuacjach:

1. zakupu prezentu,
2. gdy nie daje się sprawdzić wartości produktu przed dokonaniem jego zakupu; wtedy kupując produkt droższy klient stara się zminimalizować ryzyko zakupienia czegoś mało wartościowego (np. wynajem hotelu),
3. gdy brak jest innej niż cena informacji o jakości produktu.

2.5 Efekt referencyjnego kosztu zakupu

U większości kupujących wrażliwość na cenę rośnie wraz z przewidywanym kosztem zakupu. To jest właśnie *efekt referencyjnego kosztu zakupu*. Przy zakupach B2B ma znaczenie prosta wielkość tego kosztu, przy zakupach „domowych” odniesienie kosztu do budżetu rodziny.

Z efektu kosztu zakupu korzystają małe sklepy położone w mieszkaniowych dzielnicach miasta, gdzie klienci są gotowi dokonywać małych zakupów po relatywnie wysokich cenach jednostkowych, a także centra handlowe, gdzie klienci wydają znacznie więcej, ale oczekują niższych cen.

2.6 Efekt końcowej korzyści

O *efekcie końcowej korzyści* mówimy wtedy, gdy dla kupującego dokonanie danego zakupu jest jedynie elementem, lub też sposobem na osiągnięcie, końcowej korzyści. W takiej sytuacji klient może mieć znacznie obniżoną wrażliwość na cenę. Istnieją trzy podstawowe rodzaje sytuacji, w których mamy do czynienia z efektem końcowej korzyści.

Pierwszy rodzaj to sytuacja, w której dany zakup jest częścią większego zakupu. Jeżeli koszt tego zakupu jest niewielki w porównaniu do całej inwestycji, klient będzie mniej wrażliwy na jego cenę. Typowy codzienny przykład to zakup słodczy do deseru przed planowanym przyjęciem lub zakup gadżetów do kupowanego właśnie samochodu.

Drugi rodzaj to sytuacja, w której dzięki zakupowi klient chce osiągnąć cel bardzo odległy od samego zakupu. Na przykład kupujemy luksusowe czekoladki, aby zdobyć serce kobiety.

Trzeci rodzaj to sytuacja, w której producent kupuje surowiec lub urządzenie w celu wyprodukowania produktu mającego przynieść satysfakcję z zakupu końcowemu klientowi. W tej sytuacji wrażliwość cenowa producenta będzie pochodną wrażliwości cenowej jego klienta. Np. bardzo drogie są dobre ekspresy do kawy, gdyż ich dobroć ma istotny wpływ na sprzedaż kawy, a koszty zmienne przy sprzedaży kawy są bardzo niskie (marża bardzo wysoka).

2.7 Efekt dzielonego kosztu

Są sytuacje, w których klient dzieli koszt zakupu z kimś innym. Na przykład:

- ubezpieczyciel może pokrywać część lub całość kosztu wizyty u lekarza,
- klienci mogą otrzymywać zniżki w podatkach (np. rolnicy przy zakupie paliwa dieslowskiego, lub osoby prywatne przy budowie domu),
- pracodawca może pokrywać część kosztów edukacyjnych pracownika,
- sprzedawca może oferować kupującemu rabat przy większym zakupie.

W każdej z tych sytuacji mamy do czynienia z *efektem dzielonego kosztu* obniżającym cenową wrażliwość klienta.

Pewną specyficzną — choć niezbyt uczciwą — formą uzyskiwania tego efektu przez sprzedawcę jest oferowanie prezentu pracownikowi, który dokonuje zakupu dla firmy. Bardzo typowy przykład takiej sytuacji to prezenty jakie oferują linie lotnicza pasażerom odbywającym częste loty służbowe.

2.8 Efekt godziwego zysku

Poczucie klienta, że czyjś zysk jest lub nie jest godziwy jest zawsze bardzo subiektywne. Jest ono całkowicie niezwiązane z prawem popytu i podaży, a także najczęściej oceniane na podstawie ceny, a nie przynieszonego przez nią zysku. Niemniej klient, który uważa, że zysk sprzedawcy nie jest godziwy, staje się znacznie bardziej wrażliwy na cenę.

Dość typową sytuacją, w której klient jest szczególnie podatny na efekt godziwego zysku, jest nabywanie produktów „pierwszej potrzeby”. I tu jednak w grę wchodzi subiektywna ocena, co jest, a co nie jest, pierwszą potrzebą. Zwykle to co początkowo jest uznawane za luksus, po jakimś czasie stałego użytkowania jest postrzegane jako pierwsza potrzeba.

Również siła oddziaływania efektu godziwego zysku jest tym większa im bardziej negatywnej ocenie podlega motywacja jaką sprzedający kieruje się przy ustalaniu ceny. Wysoka cena za luksusowy samochód, za który na dodatek należy zapłacić na rok z góry, raczej nie będzie oceniona negatywnie, na pewno jednak będzie tak oceniona wysoka cena za chleb w czasie klęsk żywiołowych.

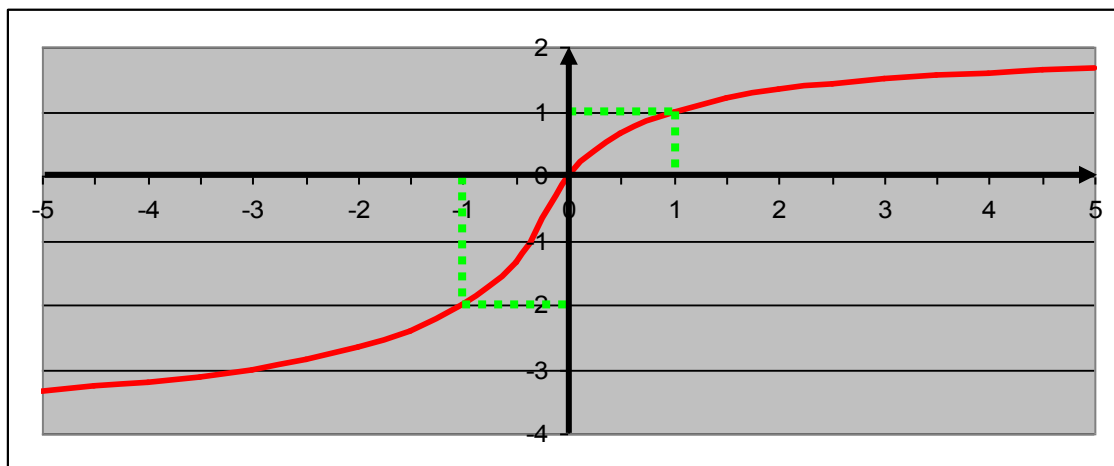
Szczególną sytuacją przy której widoczny jest efekt godziwego zysku jest sytuacja cyklicznie zmieniającego się popytu na produkt. Typowy przykład to podróże samolotem, na które popyt zmienia się zarówno w cyklach rocznych, jak i miesięcznych, a nawet tygodniowych. W takich sytuacjach jest rzeczą naturalną, aby cena podążała za popytem. Jeżeli jednak chcemy, aby klienci przyjęli ją ze zrozumieniem, cena podstawowa musi być najwyższa, a wszystkie pozostałe ceny pomniejszone o sezonowy rabat. Psychologicznie nie do zaakceptowania jest sytuacja, w której bilet w szczycie sezonu kosztuje drożej niż bilet normalny (tj. po sezonem), choć całkowicie dopuszczalna jest sytuacja, gdy bilet po sezonie kosztuje mniej niż normalny (tj. w sezonie).

2.9 Efekt wiązki

Pojęcie efektu wiązki wzięło się z obserwacji, że klienci w trakcie podejmowania decyzji o zakupie analizują związane z tym (w jedną *wiązkę*) zyski i straty. Np. kupując bilet lotniczy pozbywamy się pewnej ilości pieniędzy (strata), nabywamy jednak praw do przelotu (zysk), a także do dodatkowych punktów w programie *frequent traveler* (zysk), a także do rabatu (zysk), jednakże za rabat zapłaciliśmy koniecznością jednej przesiadki (strata).

Efekt wiązki polega na tym, że klienci są bardziej wrażliwi na cenę, gdy jest ona płacona oddzielnie, niż gdy jest płacona jako element wiązki, a także bardziej, gdy wiążemy z nią jakąś stratę niż jakiś zysk.

Na przykład, gdy w cenę biletu kolejowego na linii Intercity jest włączony posiłek, traktujemy to jako zysk, choć za ten posiłek zapłaciliśmy w cenie biletu, natomiast gdybyśmy u innego przewoźnika musieli za posiłek zapłacić dodatkowo, choć przy tańszym bilecie, traktowalibyśmy to jako stratę. Dlatego też, sklepy które biorą wyższą cenę przy płatności kartą kredytową, ogłaszają się zawsze jako dające zniżkę przy płatnością gotówką.



Rys2.1 Poczucie wagi straty i zysku

Z efektem wiązki wiąże się również zjawisko polegające na tym, że klienci większą wagę przykładają do straty niż do równego co do wartości zysku. To zjawisko ilustruje wykres pokazany na Rys2.1. Jeżeli zysk o wartości 1 przy zakupie czegoś powoduje poczucie zysku o wartości 1, to strata o wartości 1 powoduje uczucie straty o wartości 2. Np. jeżeli klient, któremu podamy do kawy czekoladkę gratis odczuje to jako zysk o wartości jeden, to ten sam klient, gdy nie otrzyma czekoladki odbierze to negatywnie ale dwukrotnie silniej.

Najczęściej stosowane metody tworzenia wiązek produktów są następujące:

1. **Tylko wiązka.** Produkty wchodzące w skład wiązki nie są sprzedawane oddzielnie. Typowy przykład to oferta pensjonatowa: pokój z trzema posiłkami. W naszej firmie chyba nie do zastosowania.
2. **Wiązka jako alternatywa.** Produkty wchodzące w skład wiązki można nabyć oddzielnie, ale wtedy ich cena jest wyższa niż w wiązce. Typowy przykład to system programów Office. W cukierniach można by pomyśleć o zestawach na różnego rodzaju okazje, np. imieniny babci, imieniny mamy, urodziny żony, kinderbal itp., a także wiązanie produktów cukierniczych z naszą kawą. W kawiarniach kilka zestawów menu fix o różnych cenach.
3. **Produkt wiodący.** Klient kupujący produkt wiodący, np. samochód, nabywa prawo do kupna po niższej cenie różnych akcesoriów, np. aparatura muzyczna do samochodu, bagażnik na rowery, itp. U nas, np. przy zakupie tortu ślubnego młoda para mogłaby otrzymywać kupon rabatowy na jakiś okres czasu lub na „kolację we dwoje”
4. **Karty na wyprzedaż.** Klient dokonujący poważniejszego zakupu otrzymuje kartę uprawniającą do specjalnego rabatu, lub specjalnych praw, podczas okresów wyprzedazy. Te specjalne prawa mogą polegać np. na tym, że właściciele kart uzyskują prawo do cen wyprzedazowych na kilka dni przed innymi klientami.

5. **Karty krosujące.** Przy zakupie jakiegoś produktu otrzymujemy specjalne przywileje przy zakupie innego produktu, w tym produktu innej firmy. Typowy przykład to bardzo duża zniżka na zakup telefonu komórkowego z abonamentem przy zakupie drogiego samochodu. W ten sposób firma telefonii komórkowej dociera do klientów z wysokimi dochodami, którzy zapewne będą płacili wysokie rachunki za rozmowy. Tu mielibyśmy pole do popisu krosując sprzedaż naszych produktów z innymi

2.10 Segmentacja rynku pod względem wrażliwości na cenę

W tradycyjnym marketingu dzieli się często klientów na dwa segmenty: klientów wrażliwych na cenę i klientów wrażliwych na wartość produktu. Jednakże w świetle obserwacji poczynionych w Roz.2 ten podział wydaje się zbyt upraszczający rzeczywistość. Podział bardziej adekwatny przedstawiono na Rys. 2.2

Łowcy niskich cen to klienci, którzy z góry wiedzą co i za jaką cenę powinni otrzymać. Zwykle na zakupy przychodzą dobrze przygotowani. Zakupy codzienne dokonują po dokładnym przestudiowaniu ogłoszeń o promocjach i wyprzedażach. Nie sposób ich namówić na większą wartość za wyższą cenę. Reputacja marki nie stanowi dla nich wartości.

Wierni stanowią biegunowe przeciwieństwo łowców niskich cen. Są wierni raz wybranej marce, lub sklepowi. Czasami porównują ceny i wartości oferowane przez inne marki, ale jedynie po to, aby przekonać się, czy nadal warto dochowywać wierności swojej marce. Nie czytają i nie oglądają reklam pojawiających się w mediach.

Poszukiwacze wysokich wartości dokładnie studiują rynek dla znalezienia najlepszej oferty wartość-cena. Są więc gotowi wydać więcej pieniędzy za większą wartość. Przed dokonaniem większego zakupu czytają pisma konsumenckie zawierające dokładne opisy produktów oraz porównania produktów jednej marki z analogicznymi produktami innej.

Wygodni stanowią z kolei biegunowe przeciwieństwo poszukiwaczy wysokich wartości.



Rys. 2.2 Segmentacja rynku wg czułości na wartość

Dla nich zakup powinien być przede wszystkim szybki i łatwy. Nie są przywiązani do żadnej

marki i są stosunkowo mało wrażliwi na cenę. Najchętniej kupują to, co jest pod ręką. Często robią zakupy w miejscu zamieszkania gotowi zapłacić nieco więcej, byle tylko uwolnić się od konieczności stracenia na zakupy większej ilości czasu.

Na podkreślenie zasługuje też fakt, że każdy klient może należeć do innej grupy w zależności o rodzaju kupowanego produktu i okoliczności zakupu. Zapalony narciarz będzie zapewne poszukiwaczem wartości przy zakupie sprzętu narciarskiego, a jednocześnie może okazać się wygodnym, gdy idzie na codzienne zakupy. Będzie wierny swojemu piwu, ale okaże się łowcą niskich cen przy wyborze letnich wakacji.

2.11 Sprzedaż w Internecie

Niektórzy specjaliści utrzymują, że sprzedaż w Internecie będzie powodowała zwiększenie cenowej wrażliwości klienta, a co za tym idzie, obniżanie cen przez sprzedawców. Argumentują oni, że w Internecie znacznie łatwiej jest porównywać ceny oferowane przez konkurencję, a więc będzie działał efekt ceny odniesienia (Roz.2.1). Sprawa nie jest jednak aż tak prosta.

Po pierwsze, jakość produktów oferowanych w Internecie nie jest tak łatwo weryfikowalna jak przy sprzedaży tradycyjnej, klient może więc kierować się ceną jako wskaźnikiem jakości (efekt „cena określa wartość”, Roz.2.4). To może też powodować, że klient będzie mniej skłonny do kupowania tanich niemarkowych produktów. W tradycyjnym sklepie najpierw otrzymujemy produkt „do ręki”, a później dokonujemy płatności. W Internecie kolejność jest odwrotna. Klient więc może być gotów do zapłacenia pewnej premii za reputację marki, którą nabywa.

Po drugie, klienci internetowi mają często większe przychody niż klienci tradycyjni, co powoduje, że są mniej wrażliwi na cenę, gdy kupują produkt o gwarantowanej jakości.

Po trzecie wreszcie, jak pokazują badania, klienci najczęściej nie dla tego kupują w Internecie, że chcą uzyskać niższą cenę, ale dla wygody kupowania, a także dla szerszego spektrum wyboru.

Z tych rozważań wyłaniają się cztery wnioski:

1. W Internecie produkty markowe mają większe szanse na zdobycie udziału w rynku i uzyskanie premii cenowej niż w sprzedaży tradycyjnej.
2. Internetowi sprzedawcy z wysokim poziomem reputacji mają przewagę nad mało znanymi sprzedawcami.
3. Na bardzo konkurencyjnych e-rynkach sprzedawca markowy może być zmuszony do oferowania ceny niższej niż na rynku tradycyjnym, gdyż w Internecie znacznie słabiej działa efekt trudnego porównania (Roz.2.2).
4. Dobrze zaprojektowane i zorganizowane e-sklepy mogą zapewniać klientowi wysoki poziom komfortu przy zakupie rekompensując tym efekt kosztu zmiany dostawcy (Roz.2.3). Na przykład, Amazon.com śledzi zwyczaje klientów, by ułatwić im za każdym wejściem na stronę szybkie dotarcie do ulubionych produktów.

Dodatkowo pojawia się jeszcze jedna obserwacja. Promocyjne obniżenia cen w Internecie przyniosą znacznie więcej sprzedaży produktom markowym niż nie markowym, a to dla tego, że w odczuciu klienta nabywanie przecenionego produktu w Internecie prowadzi do ryzyka nabycia czegoś o niskiej wartości. W przypadku produktów markowych taka obawa nie ma miejsca.

2.12 Menedżerska analiza wrażliwości

By skutecznie zarządzać wrażliwością klienta w kontekście danej grupy produktów należy przeprowadzić analizę zarówno produktów jak i grup nabywających je klientów. Taka analiza powinna być stworzona w postaci dokumentu dostępnego dla wszystkich zainteresowanych, stale ocenianego i na bieżąco modyfikowanego. Dla przeprowadzenia takiej analizy należy odpowiedzieć na niżej podane pytania pogrupowane wg omówionych wyżej dziewięciu efektów wpływających na gotowość klienta do dokonania zakupu.

1. Efekt ceny odniesienia.

- a. Jakie inne (alternatywne) oferty są znane klientom przy dokonywaniu zakupu?
- b. W jakim stopniu klienci znają ceny związane z tymi alternatywami?
- c. Do jakiego stopnia cenowe oczekiwania klienta mogą zależeć od ich pozycjonowania naszej marki wobec innych?
- d. W jakim stopniu klienci mogą opóźnić lub przyspieszyć zakup dla otrzymania lepsze ceny?

2. Efekt trudnego porównania

- a. Na ile trudne lub kłopotliwe jest porównanie naszych cen z cenami konkurencji?
- b. Czy wartość naszych produktów może być oceniona na podstawie obserwacji, czy też aby dokonać takiej oceny należy nasz produkt nabyć?
- c. Jaka część rynku ma pozytywne doświadczenia z naszą marką, a jaka z marką konkurencji?
- d. Czy nasz produkt jest na tyle złożony, że jego ocena wymaga specjalistycznych badań?
- e. Czy ceny konkurencji są łatwe do porównania z naszymi, czy też są trudne bowiem konkurencja stosuje inne jednostki sprzedaży lub łączy produkty w wiązki inaczej niż my?

3. Efekt kosztu zmiany dostawcy

- a. Jakiego rodzaju inwestycje (finansowe lub psychologiczne) poczynili klienci w odniesieniu do dostawcy (my lub konkurencja), które musieliby ponieść na nowo przy zmianie dostawcy?
- b. Na jak długo są klienci „zablokowani” tymi inwestycjami?

4. Efekt „cena określa wartość”

- a. Czy renoma naszej marki jest ważną cechą naszych produktów?
- b. Czy w oczach klienta nasz produkt traci na wartości przez to że jego cena wyklucza pewnych klientów?
- c. Czy jakość produktu jest mało znana, a liczba sposobów tej wartości przed dokonaniem zakupu jest ograniczona?

5. Efekt kosztu zakupu

- a. Na ile istotny jest wydatek klienta przy dokonywaniu zakupu — dla klientów instytucjonalnych w wartościach jednostki monetarnej, a dla klientów indywidualnych w udziale w dochodach,?

6. Efekt końcowej korzyści

- a. Jakich końcowych korzyści oczekują klienci w związku z zakupem?
- b. Jaka jest cenowa wrażliwość klienta w stosunku do efektu końcowego?
- c. Do jakiego stopnia da się zmienić pozycjonowanie naszego produktu w świadomości klienta wobec tego, że klient jest mniej wrażliwy na cenę w kontekście końcowego efektu, lub ponieważ zakup naszego produktu ma niewielki udział w zakupie tego, co jest konieczne do osiągnięcia efektu końcowego?

7. Efekt dzielonego kosztu

- a. Czy klient ponosi cały koszt zakupywanego produktu?
- b. Jeżeli tak nie jest, to jaką część kosztu on ponosi?

8. Efekt godziwego zysku

- a. Jak cena produktu ma się do ceny porównywalnych produktów jakie klient płacił w ostatnim czasie?
- b. Jakie są cenowe oczekiwania klienta w stosunku do podobnych produktów nabywanych w podobnym kontekście?
- c. Czy klienci postrzegają produkt jako swoją „pierwszą potrzebę”, czy też jako coś, bez czego można się obejść?

9. Efekt wiązki

- a. Czy klienci widzą cenę jako zakup związany z uniknięciem czegoś np. kupujemy lekarstwo, aby uniknąć kosztów związanych ze złym stanem zdrowia), czy też z przysporzeniem jakiejś wartości?
- b. Czy cena jest płacona jako część większego kosztu, czy też jest traktowana jako odrębny wydatek?
- c. Czy wydatek jest postrzegany jako codzienny lub bieżący (out of pocket), czy też jako prowadzący do wyzbycia się czegoś innego (np. jak kupię narty to nie będę już mógł kupić roweru)?

3 Konkurencja — przemysłane zarządzanie konfliktem

Wielu menedżerów podejmujących konkurencyjną walkę na rynku nie jest świadoma faktu, że konkurencja rynkowa jest grą o sumie ujemnej, a więc taką w której wszyscy gracze, nawet ci wygrywający, coś tracą. Dotyczy to w szczególności „wojen cenowych” powodujących, że wszyscy jej uczestnicy obniżają swoją zyskowność. Nie jest bowiem prawdą, że udział w rynku przekłada się bezpośrednio na zyskowność. Gdyby tak było, wszystkie firmy-giganty takie jak General Motors, United, czy też Philips były bardzo zyskowne. Wiemy jednak, że tak nie jest.

Zdaniem T.T.Nagle i R.K.Holden [2] najwłaściwszą odpowiedzią na cenowy atak konkurencji jest podniesienie wartości naszych produktów bez obniżania ich ceny. Taki manewr nazywany *uzyskiwaniem przewagi konkurencyjnej*. Jeżeli się uda, my otrzymujemy nasz poziom zyskowności, a oni tracą. Bardzo istotna jest również obserwacja, że w przypadku przewagi konkurencyjnej — w przeciwieństwie do obniżenia ceny — konkurencji nie jest łatwo odpowiedzieć tym samym. Natomiast wdawanie się w wojnę cenową bez przewagi konkurencyjnej jest prostym samobójstwem.

Bardzo wiele firm traci też na tym, że w wojnach konkurencyjności — by jakoś odrobić straty poniesione z tytułu obniżonej zyskowności — starają się sprzedawać „wszystko wszystkim”. Np. w roku 2006 w Warszawie kafejki Tchibo zaczęły sprzedawać obok kawy tanie buty i także koszule. Tymczasem znacznie bardziej rozsądną jest strategia specjalizacji i sięgania do rynkowych nisz.

4 Strategie cenowe

4.1 Płoty i metryki

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. Kluczem do rozwiązania tego dylematu jest zgoda na to, aby ekonomiczna wartość produktu, a nie jego cena, była siłą napędową dla osiągnięcia oczekiwanych poziomów cenowych i innych ekonomicznych celów firmy, oraz aby właściwa polityka marketingowa osiągnięcie tych poziomów i celów wspierała.

Zwykle jest tak, że produkt ma swoją grupę klientów, których stać na jego zakup, a także grupę klientów, którzy chętnie nabyliby produkt, gdyby nie był dla nich za drogi. Na przykład, na tzw. pełną cenę biletu lotniczego stać ludzi podróżujących w celach służbowych, a nie stać ludzi podróżujących w celach turystycznych z rodziną. Ustalając jednakową cenę dla wszystkich klientów, albo stracilibyśmy turystów, albo zgodzilibyśmy się na to, aby podróżni biznesowi płacili mniej niż są gotowi zapłacić. Aby uniknąć takiej sytuacji dzielimy nasz rynek na dwa segmenty, a pomiędzy nimi ustawiamy *plot*, zapobiegający kupowaniu tańszych biletów przez klientów, którzy nie muszą tego czynić.

Płotami pomiędzy segmentami rynku nazywamy kryteria określające taki jego podział, który w skuteczny sposób utrudnia przemieszczenie się klientów z segmentów wyższych (droższych) do niższych (tańszych).

W przypadku podróży lotniczych płotem jest założenie, że bilety z rabatem są sprzedawane jedynie tym podróżnym, których okres podróży obejmuje sobotę i niedzielę. Biznesmeni na sobotę i niedzielę chcą powrócić do domu. Turyści wręcz przeciwnie.

Innym dobrym przykładem płotów są systemy cenowe kin, teatrów i sal koncertowych. Obok ceny podstawowej na spektakle wieczorne oferują one ceny obniżone na spektakle poranne. Te ceny są adresowane do młodzieży i emerytów, a więc tych klientów, których często nie stać na zakup biletu w normalnej cenie. Płotem w tym przypadku jest godzina spektaklu. Klienci wieczornych spektakli w ogromnej większości nie mogą przyjść na spektakle odbywające się w ich godzinach pracy.

Przy określaniu polityki cenowej bardzo ważne jest też ustalenie jednostek produktu, którym przypisywana jest cena. Te jednostki nazywamy *metrykami wartości*. Sklepy spożywcze posługują się najczęściej trzema metrykami: sztuka, kilogram i litr. Dla sklepów odzieżowych metryką podstawową jest sztuka, choć niekiedy w sklepach z używaną odzieżą kupuje się ją na wagę. Na terenie kalifornijskiego uniwersytetu Berkeley była kiedyś restauracja, gdzie za posiłek płacono wg wagi bez względu na to co klient wybrał sobie z samoobsługowego bufetu. Samochody można sprzedawać na sztuki lub na lata (leasing). Samochody można wynajmować na dni lub na przejechane kilometry bądź obie te metryki razem wzięte.

Warto dodać, że niektóre metryki odnoszą się nie do atrybutów produktu, ale do atrybutów klienta. Na przykład jedna sztuka oprogramowania na serwerze firmy może różnie kosztować w zależności od tego, ilu pracowników firmy z niej korzysta.

Wyzwaniem dla strategów cenowych jest umiejętność takiego stawiania płotów i dobierania metryk by każdy segment rynku obciążać cenami, które są akceptowalne dla jego klienta i pokrywają z godziwą nawiązką koszty firmy. Często jest tak, że segment najliczniejszy płaci za wszystkie koszty, a pozostałe segmenty jedynie za przypadające na nie koszty cenotwórcze.

Zdaniem autorów [1] na bardzo wielu rynkach „*istnieje grupa klientów, która zawsze kupi to co najlepsze bez względu na koszt*”. Tę grupę nazywamy najczęściej „superpremium”. Zapominanie o niej oznacza dobrowolną rezygnację z pewnej ilości zysku.

4.2 Zasady ustalania ceny

W wielu firmach nie do końca wiadomo, kto jest odpowiedzialny za ustalenie cen oraz za ich rentowność. Często decyzje są w rękach wielu osób, gdyż podejmowane są w trakcie negocjowania rabatów z klientami. Jest to jednak polityka zgubna dla firmy. Negocjowanie ceny dla ustalonej wartości produktu prowadzi do przepoczwarzania się „klientów dobrych” w „klientów trudnych”. Prowadzi też do różnych manewrów ze strony klientów, którzy np. łączą się w grupy by osiągnąć większą siłę negocjacyjną. Niezależnie też od tych efektów dotyczących jedną firmę negocjowanie ceny często prowadzi do wojny cenowej pomiędzy firmami, co zawsze psuje rynek.

Prawidłowy proces ustalania cen powinien charakteryzować się następującymi cechami:

1. Ustalaniem cen zajmuje się kompetentna komisja rozumiejąca wszystkie uwarunkowania i znająca techniki związane z proaktywną strategią cenową.
2. Ta komisja w pierwszej kolejności określa segmenty rynku, a następnie płoty i metryki dla tych segmentów. Np. wejściówki na poranki nie są przypisane miejscom na widowni, a bilety na spektakle wieczorne są numerowane.
3. Dla grupy produktów podstawowych komisja określa różne produkty pochodne i wiązki istotnie różniące się wartością ekonomiczną.
4. Dla wszystkich produktów podstawowych i pochodnych komisja ustala ceny podstawowe oraz zasady rabatowe dla różnych segmentów rynku.
5. Sprzedawcy nie mają prawa negocjowania ceny, mają jednak prawo i obowiązek przedstawić klientowi paletę produktów pochodnych do oferowanego. Ceny są ustalone z góry. Wybór wartości należy do klienta. Klient, który jest ograniczony do dokonania wyboru produktu wg jego wartości, ujawni informacje o swoich rzeczywistych potrzebach i oczekiwaniach wobec produktu. Rolą sprzedawcy jest jak najlepsze spełnienie tych potrzeb.

Należy pamiętać, że realizacja pkt.5 wymaga bardzo starannego przygotowania oferty. Nie powinno być bowiem tak, że sprzedawca, z którym nie można negocjować rabatu, ma do zaoferowania jedną tylko możliwość. Narzędziem pozwalającym rozwiązać ten dylemat jest efekt wiązki (Roz.2.9). Sposoby jego wykorzystania dzielą się na dwa przypadki:

1. Produkt niepodzielny uzupełniamy produktami towarzyszącymi na wzór kwiaciarzki dodającej do pęku kwiatów różnego rodzaju dekorację.
2. Produkt, do którego nie chcemy lub nie możemy dobrać produktów towarzyszących rozbijamy na podprodukty będące elementami wiązki.

Z pierwszą sytuacją możemy mieć do czynienia np. przy zakupie telewizora. Klient może nabyć sam telewizor, może go nabyć wraz z dostawą do domu, może go nabyć z dostawą i zainstalowaniem anteny, może go nabyć wraz z abonamentem telewizji satelitarnej, może go nabyć z rocznym abonamentem na serwis itp. itd. W tym przypadku należy pamiętać, że sprzedawca najpierw proponuje klientowi wariant najdroższy, a jeżeli ten nie zostanie przyjęty proponuje warianty tańsze. Klient nie może negocjować ceny ustalonego produktu, ale może wybrać różne warianty wiązki, z których wszystkie zawierają produkt podstawowy.

Drugi przypadek to sytuacja przeciwna. Produkt będący pewną całością chcemy przedstawić w postaci wiązki, co pozwoli na zmianę ceny odniesienia klienta. Jeden z autorów [2] gdy był młodym profesorem na uniwersytecie z obszaru zarządzania otrzymał od firmy przemysłowej prośbę przedstawienia oferty na przeprowadzenie jednodniowego szkolenia dla jej pracowników. Przedstawiona oferta była bardzo lakoniczna — szkolenie obejmujące wykład i/lub warsztat plus materiały szkoleniowe będzie kosztowało 6.000 \$. Ta oferta została odrzucona, gdyż firma uznała, że proponowana cena jest absurdalnie wysoka. Jak za jeden dzień szkolenia można żądać takiej kwoty skoro miesięczna pensja tego profesora na uczelni wynosi 3.000 \$. Firma nawet nie próbowała ocenić wartości swoich korzyści, jakie mogłaby uzyskać w wyniku szkolenia. Sześć tysięcy za jeden dzień — przecież to absurd!

Następna oferta szkoleniowa profesora wyglądała więc inaczej (komentarze niewidoczne dla klienta złożono *kursywą*):

1. **Oferta podstawowa** Wynagrodzenie za szkolenie pobierane jest w zależności od liczby szkolonych osób i wynosi 300 \$ od uczestnika za dzień, nie mniej jednak niż opłata za 20 uczestników. Wynagrodzenie obejmuje materiały drukowane dla uczestników ograniczone prawem Copyright oraz dostępność wykładowcy przez cały dzień w czasie przerw i wieczorem po kolacji. *To jest cena dla najwyższego segmentu — dużych bogatych firm. Wszystkie inne ceny powstają przez zastosowanie do tej ceny jakiegoś rabatu.*

2. **Możliwe upusty**

Jeżeli szkolenie trwa co najmniej trzy dni i obejmuje weekend — 40% upustu. *To jest cena dla mniejszych firm. Weekend jest płotem dla dużych, gdyż menedżerowie dużych i bogatych firm nie będą chcieli pracować w weekendy.*

Przy szkoleniach nie dłuższych niż 4 godziny zegarowe 50% upustu. *To jest głównie oferta dla firm, które chcą wypróbować wykładowcę.*

Przy wystąpieniach nie dłuższych niż 2 godz. (np. na konferencjach) — 75% upustu. *To też jest jakiś rynek i nie warto go gubić. Cena proporcjonalna do czasu.*

Dla organizacji pożytku publicznego, np. przy szkoleniach „Jak założyć własną firmę” organizowanych dla bezrobotnych — 95% upustu. *Po pierwsze, pokazuję, że nie jestem pazerny na pieniądze, a po drugie, ci, którzy założą i rozwiną swoje firmy, to moi przyszli klienci.*

3. **Zakup licencji**

Licencja na nieograniczone wykorzystanie prezentacji w wersji elektronicznej jednakże bez prawa jej odsprzedania i dokonywania w niej zmian — 1.000 \$ za każdy slide. *To jest w zasadzie (patrz. pkt.3.2) oferta dla firm szkoleniowych, które zamierzają szkolić inne firmy używając zakupionych materiałów. Koszt licencji, średnio 30.000 \$, powinien się zwrócić po sprzedaniu 5 pierwszych szkoleń. W tym przypadku nie występuje referencyjna cena — oferowanych szkoleń nigdzie indziej nie można kupić — ale referencyjny zysk.*

Licencja ograniczona do szkolenia jedynie własnych pracowników kupującego i niedostępna dla firm szkoleniowych (również bez prawa do odsprzedania i dokonywania w niej zmian) — 80% upustu. *Cena dla firm szkoleniowych stanowi cenę referencyjną.*

4. Koszty do pokrycia przez kupującego

Koszty podróży i hotelu dla wykładowcy,

Wszelkie inne koszty organizacyjne związane ze szkoleniem.

W stosunku do poprzedniej ta oferta ma następujące zalety:

1. Ceną odniesienia nie jest pensja wykładowcy, ale koszt dla jednej osoby typowego kursu wynoszący średnio 400 \$. Z tej perspektywy, wykładowca jest tańszy od kursów o 25%. Niemniej minimalną ceną do zapłacenia jest 6.000 \$. Cena poprzedniej oferty (uznana za zbyt wygórowaną) staje się ceną minimalną nowej oferty. Warto też zauważyć, że w stosunku do poprzedniej oferty z metryką (\$/dzień), nowa oferta posługuje się całkiem odrębną metryką (\$/(uczestnik*dzień)).
2. System cenowy wprowadza podział rynku na segmenty przy pomocy płotów.
3. Jeżeli klient chce stworzyć własną grupę instruktorów — co może być uzasadnione w przypadku dużych firm — może nabyć materiały do prowadzenia wewnętrznych szkoleń.
4. Prezentacje są dodatkowo oferowane firmom szkoleniowym za dość dużą cenę. Co prawda wtedy te firmy stają się konkurencją dla wykładowcy, jednakże mimowolnie prowadzą też dla niego marketing. Po jakimś czasie wykładowca wyprodukuje nową (ulepszoną!) wersję materiałów, a wtedy siła konkurencyjna firm mających wersję starszą będzie mniejsza.

4.3 Tworzenie pożytków dla klienta

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.

Pewien bardzo dobrze prosperujący dom towarowy sprzedający wyposażenie mieszkań i narzędzia dla majsterkowiczów został w kilka miesięcy wyparty z rynku przez podobny dom, który sprzedawał podobne produkty za podobne ceny. Rzecz w tym, że sprzedawcy nowego domu służyli klientom poradami w sprawie dokonywanych zakupów. Tylko tyle wystarczyło by doprowadzić konkurenta do likwidacji swojej placówki.

Przesłanie z tej historii jest następujące. Produkt może być sprzedawany „goły”, choć w fizycznym opakowaniu, albo też w ramach złożonej wiązki obejmującej dodatki do produktu, a także usługi, jakie w związku z produktem mogą być klientowi potrzebne.

4.4 Komunikowanie wartości

Polityka cenowa odnosząca się do ekonomicznej wartości produktu nie może się udać, gdy klient nie zna lub nie docenia wartości produktu. Jednym z podstawowych błędów marketingowych jest założenie, że klient, który bierze do ręki nowy produkt, będzie znał jego wartość.

jeżeli mu o niej nie opowiemy. Jak stwierdzono w badaniach, klient nie znający wartości produktu będzie ją zwykle postrzegał jako niższą od rzeczywistej. Następujące postępowanie może być traktowane jako przewodnik w sprawie komunikowania wartości:

1. **Odkryć** jakie istotne dla klienta wartości można powiązać z naszym produktem.
2. **Stworzyć** wiązki produktowe obejmujące te wartości.
3. **Wyjaśnić** klientowi te wartości z podziałem na materialne (namacalne) i niematerialne.
4. **Przekonać** klienta, że oferowana mu wartość jest warta proponowanej ceny.
5. **Wyposażyć** tę wartość w płoty i metryki.

Jak twierdzi Philip Kotler, jeden z czołowych specjalistów od kształtowania polityki cenowej, „*Jeżeli prawidłowo dobierzemy docelowe grupy klientów i właściwie przypiszemy im segmenty rynku (ustawimy płoty, przyp. AJB), to cała reszta robi się sama. Ale jeżeli zrobimy to źle, to nie oczekujemy niczego dobrego*”.

Bardzo wiele firm nie potrafi znaleźć zyskowych dla siebie segmentów rynku, bo stosuje złe kryteria wyboru. Zwykle firmy koncentrują się na segmentach największych, lub najszybciej rosnących, miast na segmentach, gdzie mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną. Rezultatem takiej polityki są firmy, które rosną nie dając zysku, jak np. Amazon.

Istotą dobrego wyboru segmentów rynku jest przypisanie im adekwatnych cen produktów zależnych od charakterystyk tych rynków. W kolejnych trzech podrozdziałach omawiamy trzy rodzaje rynkowych segmentów i związane z nimi strategie cenowe.

4.5 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. W konsekwencji ta strategia stosuje się jedynie do najwyższych segmentów rynku zaludnionych przez klientów mało wrażliwych na cenę.

Klienci odporni na cenę, a więc nadający się do zbierania z nich przysłowiowej śmietanki, należą zwykle do jednej z wymienionych poniżej niekoniecznie rozdzielnych grup:

1. Osoby, które bardzo dużą wagę przykładają do cech wyróżniających dany produkt. Typowe przykłady to nabywcy tzw. produktów markowych, a także wszelkiego rodzaju entuzjaści (np. uprawiania określonych dyscyplin sportowych), kolekcjonerzy (np. piór wiecznych, dzieł sztuki nie mówiąc już o znaczkach pocztowych), koneserzy (np. wina, cygar whisky,...), itp.
2. Osoby płacące nie swoimi pieniędzmi. To oczywiście głównie osoby odbywające podróże służbowe, a także pracownicy firm, które ponoszone przez nich wydatki mogą zaliczyć do kosztów podatkowych.
3. Osoby, którym zależy na pokazaniu, na ile ich stać. Np. przedstawiciele firmy podejmujący obiadem cennego klienta lub doradca podatkowy, który składając wizytę dużemu klientowi musi „wyglądać bogato” (zegarek, garnitur no i oczywiście samochód). Do tej grupy należą też osoby mające kompleks niższości dotyczący ich zamożności oraz tzw. nuworysze. Te osoby chętnie kupują produkty, o których wiadomo, że innych na to nie stać. Np. Putin nosi zegarek za 50.000 \$ a Bush za 50 \$.

4. Osoby kupujące prezent, szczególnie jeżeli w wyniku jego wręczenia oczekują wymiernych korzyści (nie koniecznie materialnych).

Specjaliści od marketingu często uważają, że zbieranie śmietanki ma małą wartość praktyczną jeżeli dotyczy małego segmentu rynku. W rzeczywistości jednak, zbieranie śmietanki na 15% rynku może dać większy zysk, niż sprzedawanie za niższą cenę na obszarze 50% tegoż rynku. Po drugie, zbieranie śmietanki w jednym segmencie naszego rynku wcale nie wyklucza sprzedaży masowej w innym segmencie. Należy jedynie zadbać o dobre płoty, aby nie nastąpiła kanibalizacja. Przykładu takiej polityki dostarcza firma Rolex, która obok śmietankowej marki „Rolex”, sprzedaje znacznie tańsze zegarki (imitujące Rolexa) pod marką „Tudor”.

Szczególnym rodzajem zbierania śmietanki jest zbieranie warstwa za warstwą, gdzie kolejne warstwy charakteryzują się coraz niższymi cenami. Typowe przykłady takiej polityki znajdujemy u producentów samochodów, nart i butów narciarskich, rakiet tenisowych i wielu innych produktów codziennego użytku. Szczególnie wyrafinowanego przykładu podziału swojego rynku na wiele warstw dostarczyła na początku pewna japońska firma produkująca aparaty fotograficzne. Były to pierwsze aparaty z wbudowanym mikroprocesorem. W zależności od ceny aparatu mikroprocesor sterował większą lub mniejszą liczbą funkcji. Ponieważ jednakże producent stwierdził, że uruchamianie dla każdego modelu odrębnej linii kosztowałoby go zbyt wiele, produkował jedynie model najdroższy, a modele tańsze uzyskiwał z niego przez rozłączanie niektórych obwodów. Jest to również dobry przykład na segmentację rynku według cech produktu (Roz.6.5)

4.6 Penetracja

Penetracja polega na ustawieniu ceny na wystarczająco niskim — ale opłacalnym — poziomie, aby przyciągnąć i utrzymać dużą liczbę klientów. Należy podkreślić, że polityka penetracji wcale nie musi oznaczać niskich cen — muszą one być niskie jedynie w porównaniu z odczuwaną przez klienta wartością produktu. Przykładu takiej polityki dostarczył Lexus, któremu udało się bardzo szybko wejść na rynek samochodów luksusowych, a przy tym zainteresować klientów z niższych segmentów jako oferent produktów bardzo wysokiej wartości za stosunkowo dobrą cenę.

Przy planowaniu polityki penetracji należy sobie zdać sprawę, że nie zawsze będzie ona skuteczna, a czasami może zniszczyć cały rynek. Penetracja udaje się jedynie wtedy, gdy istnieje dostatecznie duża grupa klientów, którzy są gotowi „negocjować w górę”, tj. przejść z segmentu niższego do wyższego, choć jedynie na bardzo dobrych warunkach. Oczywiście, aby penetracja się udała, trzeba też postawić bardzo silne płoty utrudniające klientom z segmentu wyższego przejść do niższego. Błąd tego typu popełniła kiedyś firma Lacoste, udostępniając swoje słynne wyroby ze znakiem aligatora tanim sieciom handlowy za niższą cenę. Skutek był oczywiście taki, że zdobyła co prawda grupę tanich klientów, ale straciła tych najdroższych.

Penetracje nie uda się także wtedy, gdy jakość produktu trudno poddaje się ocenie klienta. W takim przypadku potencjalni klienci dojdą do wniosku, że „tańszy” znaczy po prostu „gorszy”. Przykładem takich sytuacji mogą być komputery osobiste nieznaney marki.

4.7 Ceny neutralne

Przyjęcie polityki cen neutralnych polega na strategicznej decyzji wyłączenia arsenału środków marketingowych z procesu ustalania ceny. W takim przypadku cena powinna z grubsza odpowiadać wartości produktu, a o wyborze klienta powinny decydować inne środki marke-

tingowe. Ceny neutralne najlepiej stosują się na rynkach, gdzie klienci są wrażliwi na cenę i podejrzewają sprzedawcę o próbę zbierania śmietanki, a konkurenci są bardzo przywiązani do wolumenu rynku i podejrzewają sprzedawcę o próbę penetracji ich rynku. Dobrego przykładu polityki neutralnych cen dostarczają producenci popularnych samochodów.

4.8 Podsumowanie

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

1. Jeżeli cena nie podąża właściwie za wartością, duża liczba klientów nie zaakceptuje takiej ceny. Najczęściej jednak nie należy jej obniżać, ale zmienić ustawienie płotów i metryk (np. zamiast obniżyć ceny, 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. Tu też wyjściem z sytuacji może być odpowiednio ustawiony płot. Np. linie lotnicze często wyprzedają bilety na godzinę przed odlotem w tzw. systemie stand-by. Nikt, komu rzeczywiście zależy, aby odlecieć we właściwym czasie i we właściwym kierunku, nie pokusi się o taki bilet.
3. Jeżeli zdaniem klienta cena nie odpowiada wartości produktu, nie koniecznie należy opuścić cenę. Być może sprzedawca nie potrafi wyjaśnić klientowi prawdziwej wartości produktu. Z taką sytuacją spotykamy się ilekroć, źle przeszkolony sprzedawca sprzedaje produkt mało znany klientowi., np. drogi aparat fotograficzny, komputer osobisty, system komputerowy itp.
4. Klient może nie chcieć kupić produktu, bo nie potrafi się nim posługiwać, a sprzedawca nie oferuje szkolenia. Ta sytuacja może mieć często miejsce przy zakupach specjalistycznych urządzeń przez firmy.
5. Jeżeli pomimo uniknięcia wszystkich wymienionych powyżej błędów klient po nabyciu produktu nie akceptuje oferowanej mu wartości, być może należy zmienić grupę docelową dla tego produktu, a nie jego cenę. Dla przykładu, zbyt długich i sztywnych nart, a także tzw. modeli instruktorskich (najdroższych) nie należy proponować początkującym narciarzom. Z pewnością nie będą z nich zadowoleni.

5 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. Często wprowadza dla swoich sprzedawców system premiujący wielkość sprzedaży, a nie przysparzany przez nią zysk. Tym co należy uczynić w takiej sytuacji, to szkolić sprzedawców w umiejętności przekazywania informacji o wartości w miejsce negocjowania rabatu.

Prowadzenie polityki cenowej różni się od negocjowania cen, zarówno co do zasady, jak i co do okoliczności:

- Ceny negocjujemy ad hoc, z każdym klientem odrębnie, przed każdym obnażając inną naszą słabość. Nie dość tego, klienci mogą wymieniać się informacjami co do osiągniętych upustów wzmacniając swoją siłę negocjacyjną i obniżając naszą.

- Przy negocjowaniu cen często nie mamy czasu na refleksję, na zasięgnięcie opinii firmowego specjalisty, czy też na przeprowadzenie obliczeń.
- Klient wie, że ostateczna cena zależy od jego siły przekonywania i różnych psychologicznych sztuczek.
- Przy negocjowaniu cen praktycznie nie mamy możliwości wycofania raz złożonej oferty.

W odróżnieniu od tych sytuacji, przy ustalaniu polityki cenowej:

- Pracujemy w sposób systemowy: dzielimy nasz rynek na segmenty, ustawiamy pomiędzy nimi płoty, ustalamy dla nich najważniejsze metryki i na końcu ustalamy rabaty.
- Projekt polityki cenowej poddajemy pod dyskusję wewnątrz firmy. Na tym etapie możemy wprowadzać do niego poprawki i zmiany. Mamy na to praktycznie nieograniczoną ilość czasu.
- W czasie negocjacji 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.

Trzeba też pamiętać, że polityka ustalonych cen nie oznacza, że mamy do zaoferowania klientowi tylko jedną cenę. Tych cen może i powinno być wiele, ale każda odpowiadające nieco innej wartości. Doskonałym przykładem takiej sytuacji jest wybieranie daty i trasy przelotu samolotem. Manewrując tymi dwoma czynnikami możemy niekiedy i trzykrotnie obniżyć cenę biletu. Wiemy jednakże, że nie wchodzi w grę szantaż typu „jak nie dostanę 40% upustu, to nie kupuję.”

6 Segmentacja rynku

Strategia cenowa dla danego produktu zależy w dużej mierze od trzech czynników wiążących się zarówno z segmentem rynku jak i konkretnym aktem sprzedaży:

1. koszty cenotwórcze związane z segmentem rynku,
2. wrażliwość na cenę w tym segmencie,
3. działalność konkurencji w tym segmencie.

Te trzy czynniki mogą bardzo silnie zależeć od segmentu rynku i dlatego każdy rynek może wyznaczać nam inną cenę optymalną (Roz.1.3). Segmentacja rynku polega na takim podziale go na segmenty, aby:

- A. dla każdego segmentu dało się określić odpowiadający mu wariant produktu, metrykę oraz cenę sprzedaży,
- B. pomiędzy segmentami dało się ustawić zrozumiałe dla klienta i racjonalnie uzasadnione płoty zapobiegające migracji klientów pomiędzy segmentami.

Bez segmentacji obsługujemy zwykle jeden tylko segment w pełni, a pozostałe wcale lub w znikomych ilościach. Prawidłowa segmentacja pozwala na obsłużenie ich wszystkich. Niniejszy rozdział jest poświęcony pokazaniu głównych siedmiu technik definiowania segmentów.

6.1 Segmentacja według cech klienta

Ta segmentacja służy do podzielenia rynku na warstwy pod kątem wrażliwości na cenę. Pod względem technicznym odbywa się analogicznie jak w procesie rafinacji ropy naftowej gdzie kolejno odciąga się frakcje od najlżejszej począwszy. To co zostaje w kotle po zakończonym procesie, to frakcja najcięższa. W tej metaforze, jest to frakcja klientów najmniej wrażliwych na cenę. Tę frakcję wyodrębniamy przez eliminację pozostałych. Należy więc stworzyć techniki pomiaru cenowej wrażliwości klienta.

Naiwni sprzedawcy uważają, że klienta wrażliwego na cenę można poznać po tym, że się targuje. Niestety taki pogląd niejednokrotnie prowadzi sprzedawcę do kosztownych błędów. Po pierwsze, klient bardzo wrażliwy na cenę — w większości niezamożny — często powstrzymuje się od negocjacji z obawy przez pokazaniem sprzedawcy, że go na coś nie stać. Oczywiście, ponieważ oferowana cena jest dla niego za wysoka, powstrzymuje się również od zakupu. Z drugiej strony, klient, który się targuje, to klient, który się targowania nie wstydzi, ma bowiem rozwinięte poczucie własnej (finansowej) wartości. Taki klient często targuje się bo lubi, bo nikt go nie posądzi, że go na to nie stać. Typowym przykładem pierwszego rodzaju jest turysta z rodziną późnym wieczorem, kiedy hotele straciły już wszelką nadzieję na wynajęcie ostatnich pustych pokoi (znakomity grunt do negocjacji!), który jednak nie podejmie starania o obniżenie ceny i pójdzie prosto do tańszego hotelu. Przykład drugiego rodzaju to podróżnik biznesowy, który mało dba o cenę, również i z tego powodu, że za jego hotel płaci firma, który dobrze zna rynek hotelowy i wszystkie cenowe sztuczki na tym rynku, który czuje się — i pewno jest — lepszym negocjatorem od pracownika hotelowej recepcji i który z targowania się zrobił sobie sport.

Jak więc widzimy, proste obserwacje klienta mogą prowadzić nas na manowce. Natomiast skuteczną metodą odfiltrowywania poszczególnych „frakcji” klientów jest budowanie coraz to trudniejszych do sforsowania płotów. Na przykład detalista w branży produktów konsumpcyjnych może wprowadzić następujące płoty:

1. Od klienta najmniej wrażliwego na cenę niczego nie żądamy, kupuje on co chce i kiedy chce, mamy dla niego wszystkie rozmiary (poza okresem wyprzedaży), ale pobieramy tzw. *pełną cenę*.
2. Klient bardziej wrażliwy na cenę może wykupić lub otrzymać kartę rabatową dającą mu 10% zniżki przy wszystkich zakupach, której otrzymanie wiąże się z wprowadzeniem jego danych do firmowego komputera (zysk dla firmy). Ten klient będzie otrzymywał druki reklamowe, raz na rok wypełni ankietę wyrażającą jego opinię o ofercie i obsłudze firmy.
3. Klient jeszcze bardziej wrażliwy na cenę może liczyć na to, że wyprzedaż dla niego zacznie się na trzy dni przed ogłoszeniem wyprzedaży dla wszystkich, aby jednak mieć taki status musi wykupić kartę stałego klienta, zgodzić się na wprowadzenie jego danych osobowych do firmowego komputera, zgodzić się na otrzymywanie od firmy ulotek reklamowych i musi dokonać zakupów w kwartale na co najmniej 100 zł.

4. Klient najbardziej wrażliwy na cenę może liczyć na rabat do 80%, ale musi kupować po sezonie w ramach wyprzedaży i nie ma żadnej pewności że znajdzie interesujący go model lub rozmiar. Te zakupy nie podlegają też zwrotom.

Oczywiście rodzi się pytanie, czy warto rezygnować z 10% wartości sprzedaży za trochę informacji od klienta. Przecież 10% to może być więcej niż margines zysku? Ależ tak! Warto! Warto, bo z niczego nie rezygnujemy. Cena dla klienta w segmencie nr 1 (śmietanka) została tak skalkulowana, aby 90% tej ceny pokrywało wszystkie koszty i dawało godziwy zysk. (Roz.4.5).

Inny przykład skutecznej segmentacji został wzięty z rynku komputerów osobistych.

1. Na poziomie „śmietankowym” klient może kupować kiedy chce, co chce i nie musi legitymować się żadnym szczególnym statusem.
2. Druga grupa to klienci instytucjonalni. Ich wrażliwość na cenę może być spora, ale jeżeli ich ze sobą zwiążemy, to oni będą kupować, kolejne modele, materiały eksploatacyjne i od nas serwis. Tworzymy więc różne wiązki produktowe i różne odpowiadające im rabaty.
3. Kolejna grupa to uczelnie. Są oni mniej odporni na cenę niż firmy, ale też obok korzyści osiągniętych z wiązanej sprzedaży firmom, oferują nam też bardzo ważną wartość w postaci przyzwyczajania studentów do pracy z naszymi produktami, a więc budowania rynku na przyszłość
4. Największą zniżkę otrzymują instytucje charytatywne. One bez zniżki nie kupiłyby w ogóle, a otrzymując poważną zniżkę z pewnością przysporzą firmie pozytywnego wizerunku wśród wszystkich grup klientów. W dodatku bez oporów wezmą modele z zeszłego roku.

6.2 Segmentacja według miejsca zakupu

Taki rodzaj segmentacji stosuje się często przy sprzedaży usług turystycznych, np. cena hotelu w miejscowości narciarskiej może zależeć od liczby znajdujących się w okolicy wyciągów. Stosuje się ją również przy planowaniu cen produktu w różnych krajach. Np. ceny netto samochodów w Danii były kiedyś tradycyjnie tańsze niż w innych krajach europejskich ze względu na bardzo wysoki stosowany tam podatek i cło.

6.3 Segmentacja według czasu wykorzystania zakupu

Idea cen zmiennych w czasie jest bardzo prosta, polega bowiem na podążaniu z ceną za zmieniającą się w czasie funkcją popytu. W okresach dnia, tygodnia, miesiąca a nawet roku, gdy popyt jest mały, zachęcamy klienta do kupna niższą ceną. Gdy popyt jest duży, sprzedajemy po cenie wyższej.

W USA w ciągu każdego roku firmy wydają swoim klientom ponad 300 miliardów kuponów informujących o czasowych obniżkach cen. Średnio jedynie 4% tych kuponów jest wykorzystywanych. Stwierdzono również, że najczęściej korzystają z nich stali klienci.

Segmentację wg czasu zakupu stosuje się wszędzie tam, gdzie popyt zmienia się w czasie. Najczęściej spotykamy ją w hotelarstwie i liniach lotniczych, gdzie stała się już regułą. Spotykamy ją też w restauracjach, gdzie posiłek południowy bywa tańszy niż wieczorny. Niektó-

re firmy, szczególnie z grupy high-tech swoje nowości sprzedają drożej niż produkty już dobrze znane.

Szczególnym przypadkiem segmentacji czasowej jest tzw. *zarządzanie pulą rabatową*⁴. Jej przykładem może być metoda uprawiana przez linie lotnicze w dni zbliżone do weekendów. W takie dni pojawia się pewna nisza popytowa w grupie mało wrażliwych na cenę pasażerów biznesowych, ale jednocześnie też górką popytowa w grupie wrażliwych na cenę pasażerów podróżujących w celach turystycznych lub rodzinnych. Problem polega na tym, aby każda z grup płaciła inną cenę, co oczywiście wymaga postawienia odpowiedniego płotu. Tym płotem jest warunek, że czas podróży musi zawierać w sobie sobotę i niedzielę. Klienci podróżujący w sprawach służbowych, nie chcą spędzać weekendu w podróży, czyli w pracy. Najczęściej nie skorzystają więc z tej opcji. Oczywiście odwrotnie zachowują się klienci, którzy pracują poza miejscem zamieszkania, a odwiedzają rodziny jedynie w weekendy, lub też klienci udający się na wakacje z całą rodziną.

Szczególny przypadek takiej polityki cenowej można było kiedyś znaleźć w cenniku PLL Lot. Lot Warszawa-Gdańsk-Warszawa z okresem pobytu 10 dni kosztował około 800 zł, a lot Gdańsk-Warszawa-Gdańk z wylotem z Gdańska ostatnim samolotem a powrót z Warszawy pierwszym, a więc przylot na samą noc, kosztował w granicach 200 zł. Polacy zawsze byli szarmanccy wobec dam!

Innym wariantem zarządzania pulą rabatową przez linie lotnicze jest codzienne ustalanie tej puli w zależności od ilości sprzedanych biletów bez rabatu.

Zdaniem autorów książki [1], jedną z zalet cen zmiennych w czasie (czasowych obniżek) jest zdobywanie informacji o wielkości grupy klientów, dla których nasze ceny są powyżej ich cen oporu (Roz.1.3).

Decydując się na wprowadzenie cen zmiennych w czasie należy też pamiętać o zagrożeniach jakie może spowodować ich wprowadzenie:

1. Czasowe obniżanie cen może spowodować obniżenie się ceny oporu u klienta.
2. U niektórych klientów może prowadzić do syndromu wyczekiwania na obniżkę.
3. Niewłaściwa komunikacja w sprawie obniżek, może spowodować w świadomości klienta poczucie, że cena nie obniżona jest nieuzasadniona. Że firma stosuje klienta nieuczciwą grę.

6.4 Segmentacja według wolumenu zakupu

Jest to najczęściej stosowana segmentacja, a to z tego względu, że koszt obsługi dużej dostawy jest niewiele wyższy od kosztu obsługi małej. Drugim powodem jest wysoka wrażliwość cenowa klientów hurtowych, w szczególności, gdy zakupy mają charakter powtarzalny (np. zakupy surowców). Istnieje kilka rodzajów tego rodzaju segmentacji:

1. **Wolumen w okresie czasu.** Rabaty otrzymują klienci, których zakupy przekroczą określoną wartość w określonym okresie czasu, np. w okresie miesiąca, kwartału, czy też roku.
2. **Wolumen jednego zamówienia.** Podobnie, ale liczy się wielkość jednego zamówienia. Ten system jest stosowany szczególnie w stosunku do klientów kupujących sporadycznie.

⁴ Ang. yield management.

3. **Rabat skokowy.** Powyżej pewnej wielkości zamówienia klient otrzymuje rabat, ale stosowany jedynie do nadwyżki. Ten sposób jest szczególnie popularny u sprzedawców elektryczności i gazu.
4. **Dwie płatności za jeden zakup.** Na przykład bilet wstępu do klubu nocnego plus koszty wypitych drinków. W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że bilet pokrywa koszty stałe (czynsz, orkiestra, aktorzy kabaretowi, elektryczność itp.), a drinki pokrywają koszty zmienne. Oczywiście można by zawrzeć wszystkie koszty baru w drinkach, wtedy jednakże „niesprawiedliwie” obciążano by klientów dużo pijących. Na skutek takiej polityki można by ich stracić.

6.5 Segmentacja według narzuconych cech produktu

Z dotychczas opisanych technik segmentacji jedynie segmentacja wg cech klienta (Roz.6.1) skutecznie zapobiega odsprzedaży przez klientów z tańszych segmentów nabytych przez nich produktów klientom droższych segmentów i dzielenie się z nimi marżą.

Inny sposób osiągający dość skutecznie ten cel polega na tym, że dla każdego segmentu przeznaczamy nieco inny produkt. Przykład takiej segmentacji zastosowanej przez japońskiego producenta aparatów fotograficznych został już opisany w Roz.4.5. Inny przykład, to wino do gotowania. Jest ono sprzedawane dużo poniżej ceny wina do picia, a żeby nie stwarzało mu konkurencji jest lekko solone. Kolejny przykład to puder do tworzenia plastikowych foremek stosowany w wielu gałęziach przemysłu i sprzedawany za 0,85 \$ za funt. Po lekkim uszlachetnieniu nadaje się też jako produkt dentystyczny, gdzie jest sprzedawany po 22 \$ za funt. Aby inni producenci nie przerabiali pudru przemysłowego na dentystyczny, jest on lekko zatrutowany.

Kolejnym przykładem segmentacji wg cech produktu przez linie lotnicze jest sprzedawanie biletów imiennych, przez co nie mogą być one odsprzedawane.

6.6 Segmentacja przez tworzenie wiązek

Ten rodzaj segmentacji jest powszechniejszy, niż mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka. Oto przykłady pierwsze z brzegu: supermarkety oferujące bezpłatny parking, przejazd pociągiem Intercity z opłaconym śniadaniem, wszelkiego rodzaju abonamenty, pokój hotelowy z pełnym wyżywieniem, bilet na wyciągi narciarskie wliczony w cenę pokoju hotelowego, menu-fix w restauracjach itp.

Szczególnym rodzajem tego typu segmentacji są *wiązki podnoszące wartość produktu*. Pewna australijska linia lotnicza za jednego dolara dopłaconego do pełnej ceny biletu proponuje pięciodniowy pobyt w hotelu klasy turystycznej. Dla podróżnych wakacyjnych oznacza to poważną obniżkę kosztów biletu, a jednocześnie dla podróżnych biznesowych jest to oferta całkowicie bezwartościowa. I znów chodzi o „odfiltrowanie” klientów bardziej czułych na cenę od tych mniej czułych.

6.7 Segmentacja przez sprzedaż wiązaną

To również bardzo znana metoda, choć podobnie jak pierwsza nie zawsze zauważana przez klienta. Idea tej metody to sprzedaż podstawowego elementu za minimalną cenę — w zasadzie pokrywającą jedynie koszty cenotwórcze — połączona ze sprzedażą niezbędnych dodatków za cenę premium lub nawet super premium.

Najbardziej powszechnym przykładem firm stosujących tę taktykę są producenci samochodów, którzy samochody sprzedają za cenę bliską wartości kosztów, a zarabiają dopiero na sprzedaży części. Łączy się tu technikę wiązania z pozorem przerzucenia ciężaru zakupu części na innego płatnika (firmy ubezpieczeniowe), choć tak naprawdę za części też płaci właściciel samochodu tyle że pod postacią opłaty za polisę.

Inny przykład to niezwykle tanie drukarki komputerowe, do których tusze są bardzo drogie. Np. drukarka HP ze skanerem i kompletem tuszy kosztuje 700 zł, a komplet tuszy do niej kupowany oddzielnie — 400 zł. Przy takim rozkładzie cen daje się w rzeczywistości duży upust cenowy użytkownikom indywidualnym, którzy są wyczuleni na cenę, ale mało drukują, przerzucając ciężar na użytkowników instytucjonalnych, którzy drukują dużo, ale na cenę są stosunkowo odporni.

7 Cena w kontekście reklamy i promocji

Wielu ekspertów przyznaje, że reklama, która koncentruje się na cenie, wzmacnia cenową wrażliwość klienta. Dlatego jest zalecana jedynie firmom uznanym za mające na rynku przewagę cenową.

Istnieją jednakże formy reklamy, których celem jest obniżenie cenowej wrażliwości klienta. Te reklamy zalecane są firmom o przewadze jakościowej i odwołują się do wartości produktu. W tym też przypadku reklama może zatrzymać spadek sprzedaży wywołany efektem podnoszenia cen.

Jednym z bardzo ważnych elementów planowania akcji reklamowych jest planowanie budżetu i wybór produktów objętych reklamą. W stosunku do produktów istniejących na rynku wiele firm ma zwyczaj przeznaczenia proporcjonalnie więcej środków na te produkty, których sprzedaż nie osiąga planowanych poziomów. Ich sprzedaż trzeba przecież wzmocnić. Wsparcie otrzymują więc produkty słabe, dla których konkurencja oferuje takie same lub lepsze alternatywy. To zwykle przynosi mizerny efekt, zarówno w pierwszej sprzedaży, jak i jej powtórkach. Znaczenie wydajniejsze jest uderzenie reklamowe skierowane na produkty silne. Wtedy efekt jest znacznie większy. Pamiętajmy też: nie reklamujemy naszych słabości, reklamujemy silne strony.

Jednym z ważniejszych elementów budowania rynku jest prowokowanie potencjalnych klientów do dokonania pierwszego zakupu. W tym celu buduje się specjalne strategie promocyjne, które powinny spełniać następujące trzy warunki:

1. Promocja powinna dotyczyć końcowego klienta, a nie dystrybutora.
2. Klient powinien być poinformowany, że cena produktu jest promocyjna, aby nie był później zaskoczony podwyżką, a także aby niskiej ceny nie wziął za skutek niskiej wartości produktu.
3. Cena promocyjna powinna być dostępna (płat) jedynie przy pierwszych zakupach, a nie przy ich powtórzeniach.

Pierwszą taką strategią marketingową jest *oferta pierwszego zakupu* (ang. trial offer). Zwykle jest to proste obniżenie ceny. Ten typ strategii jest tani i skuteczny, jednakże jedynie wtedy, gdy będą spełnione warunki 1 i 2 (warunku trzeciego nie da się spełnić). Aby tak się stało produkt jest sprzedawany w opakowaniach z wyraźnie zaznaczoną *ceną sugerowaną*.

Inna metoda to *kupony*. Spełnia ona wszystkie trzy warunki, a jednocześnie — gdy właściwie przeprowadzona — pozwala wyselekcjonować pierwszych klientów. Np. kupony na

środki piorące otrzymują kupujący pralki. Do wad kuponów zaliczamy koszty ich produkcji oraz stosunkowo słaby odbiór ze strony klientów mało wrażliwych na cenę.

Najbardziej skutecznym, ale też i najkosztowniejszym sposobem są **bezpłatne próbki**. Klient znacznie chętniej sięgnie po taką próbkę, niż wróci do sklepu by wykorzystać kupon, większa jest także skłonność klientów do powtórzenia zakupu. Jak pokazały też badania, rzeczowe tj. niecenowe promocje są szczególnie skuteczne w przypadku drogich dóbr luksusowych.

8 Przewaga konkurencyjna

Istnieją dwa typy przewagi konkurencyjnej:

1. przewaga cenowa,
2. przewaga wartości.

Osiągnięcie jednej z nich, lub obu, jest możliwe dzięki zastosowaniu różnego rodzaju *ekonomii*.

Ekonomia zakresu polega na takim wyborze listy produktów, aby możliwie dużo z nich dzieliło między siebie wspólne koszty. Wtedy niektóre mogą być sprzedawane po konkurencyjnych cenach uwzględniających jedynie koszty cenotwórcze (Roz.1.4).

Ekonomia skali to oczywiście dobrze znany efekt polegający na tym, że przy zwiększonej sprzedaży obniża się udział każdej jednostki produktu w kosztach stałych.

Ekonomia doświadczenia to efekt związany z liczoną narastająco wolumenem sprzedaży. Ma ona miejsce, gdy z każdą wyprodukowaną jednostką produktu rośnie doświadczenie producenta i sprzedawcy w zakresie jakości, oszczędności i organizacji pracy. Dotyczy to zresztą nie tylko produktu końcowego, ale wszystkie co się na niego składa, a więc całej firmy.

9 Nieliniowe ustalanie cen

O nieliniowym ustalaniu cen (ang. *nonlinear pricing*) mówimy wtedy, gdy jednostkowa cena produktu zależy w sposób nieliniowy od jakiegoś czynnika związanego z zakupem, np. od wielkości zakupu lub czasu wyprzedzenia. Typowy przykład takiej strategii cenowej to kilka poziomów rabatowych w zależności od wielkości zakupu.

Innym przykładem nieliniowego ustalania cen są karty rabatowe sprzedawane przez koleje niemieckie. Wykupienie takiej karty daje klientowi prawo do kupowania ze zniżką w określonym przedziale czasowym, np. przez trzy miesiące. Ten zabieg ma dla firmy podwójną korzyść:

1. gotówka wpływa wcześniej niż jest wydany towar bądź usługa,
2. zwiększa się lojalność klienta; klient, który ma u nas zniżkę ma dodatkowy powód, aby kupować u nas, a nie u konkurencji.

10 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