

KSZTAŁTOWANIE CEN

BL Info Polska Sp. z o.o. specjalizuje się w wydawaniu poradników z zakresu podatków, ekonomii, psychologii biznesu, spraw kadrowych i prawa. Nasze książki napisane są prostym i zrozumiałym językiem, a jednocześnie zawierają kompletne i fachowe informacje.

Przepisy podatkowe w Polsce zmieniają się bardzo często. W tej sytuacji ważne jest, aby poradniki były zawsze aktualne. Dlatego też często ponawiamy te same tytuły w nowych wydaniach i aktualizujemy zawarte w nich treści. Poza tym na bieżąco zamieszczamy informacje o zmianach w przepisach na naszej stronie internetowej **www.blinfo.pl**. Znajdziesz na niej linki do każdej z książek.

Dotychczas nakładem BL Info Polska Sp. z o.o. ukazały się następujące książki:

JEDNOOSOBOWA FIRMA

KSZTAŁTOWANIE CEN

KSZTAŁTOWANIE WYNAGRODZEŃ

MARKETING DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

OSOBISTA EFEKTYWNOŚĆ

PORADNIK VAT

PRACOWNICY – PRAKTYCZNY PORADNIK DLA PRACODAWCY

REKRUTACJA PRACOWNIKÓW

ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW

SIM–SPEED INTUITION MANAGEMENT

SPRZEDAŻ USŁUG

TECHNIKI NEGOCJACJI

TECHNIKI PREZENTACJI

TECHNIKI SPRZEDAŻY

TECHNIKI ZAKUPU

WZORY UMÓW I DOKUMENTÓW

Aby zamówić książkę, zadzwoń, prześlij faks lub e-mail.

tel.: (58) 520 80 64, faks: (58) 520 80 65

bl@blinfo.pl www.blinfo.pl

Kształtowanie cen

Praktyczny poradnik

Björn Lundén

**Przetłumaczyła i opracowała
Danuta Młodzikowska**

Niniejszy e-book jest własnością prywatną.

Niniejsza publikacja nie może być kopiowana, reprodukowana ani powielana w inny sposób, tak w całości, jak i w części. Zabronione jest również jej odczytywanie w środkach publicznego przekazu bez pisemnej zgody wydawcy. Ponadto zabronione jest wykonywanie kopii tej publikacji metodą kserograficzną, fotograficzną, jak również jej kopiowanie na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym.

Każde wykorzystanie niniejszej publikacji w powyższy sposób będzie stanowić naruszenie praw autorskich.

*BL Info Polska Sp. z o.o.
ul. Na Wzgórzu 15, 80-296 Gdańsk
tel.: (58) 520 80 64, faks: (58) 520 80 65
bl@blinfo.pl, www.blinfo.pl*

Tytuł oryginału: Prissättning

Copyright © by autor oraz Björn Lundén Information AB, 2008

Copyright © for the Polish edition by BL Info Polska Sp. z o.o., 2009

Projekt okładki: Anki Wallner, Björn Lundén Information AB

Skład tekstu: Danuta Młodzikowska, BL Info Polska Sp. z o.o.

Czcionka: New Century Scholbook, Myriad Pro oraz Helvetica.

Wydanie 1, czerwiec 2009, E-book

ISBN 978-83-89537-54-6

Spis treści

O książce	7
Modele kształtowania cen	9
Funkcje ceny	14
Sztuka pobierania zapłaty.....	17
Koszty	19
Kształtowanie cen w oparciu o koszty	20
Prosta kalkulacja kosztów.....	23
Analiza punktu zerowego.....	27
Rachunek kosztów docelowych.....	34
Konkurencja	39
Kształtowanie cen w oparciu o konkurencję	40
Dostosowawcze kształtowanie cen.....	43
Oportunistyczne kształtowanie cen.....	45
Niska cena	47
Wspólne kształtowanie cen	50
Rabunkowe kształtowanie cen.....	52
Klienci	55
Kształtowanie cen w oparciu o klienta.....	56
Czynniki wartości.....	62
Wrażliwość cenowa	67
Podwyższenie i obniżenie ceny	72

Cena prowizyjna	75
Badania cenowe.....	77
Różnicowanie cen	83
Czynniki psychologiczne w kształtowaniu cen	87
Rabaty i targowanie.....	92
Negocjowanie cen	99
Przepisy prawne i umowy	103
Informacja o cenie	104
Umowy dotyczące ceny.....	108
Skorowidz	117

O książce

Książka ta opowiada o trudnej sztuce ustalania odpowiednich cen produktów, niezależnie od tego, czy produktami tymi są towary, czy usługi. Odpowiednie kształtowanie cen jest istotnym, choć często pomijanym czynnikiem wpływającym na sukces każdego przedsiębiorstwa.

Kształtowanie cen nie jest jakąś wiedzą obiektywną. Nie da się ustalić ceny obiektywnie – jej wysokość zawsze będzie zależna od tego, kto ją ustala, oraz od czasu, w którym jest ona ustalana. Mam nadzieję, że książka ta dostarczy Ci narzędzi i informacji, które pozwolą Ci jak najbardziej zbliżyć się do prawdy.

Struktura książki

Książka rozpoczyna się od kilku rozdziałów ogólnych dotyczących kształtowania cen i funkcji ceny. Po nich następują trzy rozdziały traktujące o trzech K (Koszty, Konkurencja, Klienci), czyli czynnikach stanowiących punkt wyjścia przy ustalaniu cen. Mówimy również o negocjacjach cenowych, rabatach, umowach dotyczących ceny oraz wymogach prawnych w zakresie informacji o cenie.

Specjalne podziękowania

Niclas Daniellson oraz Håkan Mattsson przeprowadzili bardzo ciekawe badania dotyczące kształtowania cen utworów muzycznych w dystrybucji cyfrowej (pobieranie plików muzycznych z sieci). Badanie to zostało przeprowadzone na Katedrze Ekonomii Uniwersytetu w Linköping i udostępnione w formie opracowania. W książce nawiązuję do tego badania. Jego autorzy stoją również za częścią podstaw teorii kształtowania cen, którą przedstawiam w tej książce, a którą zaczerpnąłem z powyższego opracowania.

BL Puls

Na naszej stronie internetowej www.blinfo.pl, na stronie tej książki znajdziesz ewentualne zmiany i uzupełnienia, które mogły nastąpić już po wydrukowaniu tego wydania. W ten sposób poradnik będzie aktualny przez dłuższy czas.

Skorowidz

Aby ułatwić Ci znalezienie informacji, których szukasz, na końcu książki zamieściliśmy obszerny skorowidz. Ponadto w spisie treści na początku książki znajdziesz tytuły wszystkich rozdziałów i podrozdziałów.

Będziemy wdzięczni za rady

Jest to pierwsze wydanie tej książki. Będziemy bardzo wdzięczni za wszelkie rady i propozycje dotyczące jej treści, które mogłyby pojawić się w następnych wydaniach. Napisz do nas na adres bl@blinfo.pl.

Gdańsk, czerwiec 2009

Björn Lundén

Modele kształtowania cen

Kształtowanie cen to jedno z najważniejszych zadań w przedsiębiorstwie. Prawidłowo ustalona cena jest czynnikiem rentowności, który czasami jest lekceważony. Mam nadzieję, że książka ta dostarczy ci narzędzi, które pomogą ustalić ceny produktów twojej firmy na odpowiednim poziomie.

Nie istnieje chyba żaden inny zabieg, który miałby tak duży wpływ na wynik przedsiębiorstwa, a kosztował tak niewiele – przecież ustalenie albo zmiana ceny w praktyce nic nie kosztuje.

Optymalna cena

Efektywne kształtowanie cen obejmuje śledzenie kosztów przedsiębiorstwa, cen konkurencji oraz – co równie ważne – opinii klientów na temat wartości produktów oferowanych przez firmę.

Idealnie ustalona cena to taka, która optymalizuje zysk poprzez uzyskanie maksymalnej liczby kupujących przy minimalnym obniżeniu ceny lub osiągnięcie maksymalnej ceny przy minimalnym spadku liczby kupujących. To trudna sztuka.

Ciągły proces

Nie można ustalić ceny danego produktu raz na zawsze. Kształtowanie cen to ciągły proces. Zmienia się konkurencja, zmieniają się zachowania klientów, zmienia się struktura kosztów firmy. Przy takich i innych tego typu zmianach należy przyjrzeć się aktualnym cenom i ewentualnie dokonać poprawek.

Cztery czynniki konkurencyjności

W marketingu mówi się o czterech głównych czynnikach konkurencyjności. Oto one:

- Produkt
- Cena
- Lokalizacja
- Oddziaływanie

Produkt

Jakość produktu to podstawowy czynnik rentowności firmy. Nie musi to być najwyższa możliwa jakość – zwykle mówi się o optymalnej jakości. Za wysoką jakość można zazwyczaj uzyskać wyższą cenę.

Lokalizacja

Cena zależy w dużej mierze od lokalizacji. Sklep znajdujący się przy ekskluzywnej ulicy może oferować wyższe ceny niż sklep zlokalizowany na przedmieściach lub w miejscowości wiejskiej. Sprzedaż przez Internet kojarzy się z niższymi cenami. Lokalizacja może również oznaczać, że konkurencja praktycznie nie istnieje. Na przykład piwo i inne napoje sprzedawane na pokładzie samolotu są droższe niż w sklepie czy pubie.

Oddziaływanie

Cena ma związek z marketingiem. Im wyższa cena, tym bardziej wyrafinowany marketing. Katalogi wydrukowane na grubym, błyszczącym papierze i dopracowane spoty reklamowe. Eleganckie biura i także personel.

Modele kształtowania cen

Punktem wyjścia dla kształtowania cen może być kilka czynników. Najczęstsze czynniki to:

- Koszty przedsiębiorstwa
- Działania konkurencji
- Reakcje klientów

Te trzy punkty wyjścia lub modele opisuję w trzech kolejnych rozdziałach książki: Koszty, Konkurencja, Klienci. Każdy z tych rozdziałów zawiera podrozdziały, w których omawiam części składowe modeli.

Ostatni rozdział książki mówi o przepisach prawnych dotyczących informacji o cenie oraz umowach dotyczących ceny.

Najczęściej wszystkie trzy modele

Sytuacja, w której można użyć tylko jednego z modeli lub tylko dwóch z nich, należy do rzadkości. Z reguły należy uwzględnić wszystkie trzy modele. Żadne przedsiębiorstwo nie pracuje w warunkach całkowitego braku konkurencji. Wszystkie przedsiębiorstwa mają klientów. Tylko nieliczne przedsiębiorstwa mogą kształtować ceny, nie biorąc pod uwagę poziomu kosztów.

Różne modele mogą mieć różne znaczenie w danym czasie. W początkowej fazie istnienia przedsiębiorstwa być może najlepszym punktem wyjścia dla kształtowania cen będzie czynnik kosztowy. Później najważniejsze może być ustalanie cen w zależności od konkurencji, a dopiero gdy dobrze pozna się rynek, można w największym stopniu bazować na postrzeganiu produktu przez klientów.

Marek Jodłowski zakłada biuro porad prawnych. Dokonuje wstępnej kalkulacji, z której wynika, że koszty stałe ponoszone na czynsz za lokal, ubezpieczenia, amortyzację środków trwałych, marketing itp. wyniosą 60 000 zł rocznie. W przeliczeniu na miesiąc koszty stałe wyniosą 5 000 zł (60 000/12).

Marek chce, aby jego wynagrodzenie za pracę odpowiadało miesięcznej pensji w wysokości 4 000 zł. Doliczając składki na ubezpieczenie społeczne wyniesie ono mniej więcej $1,32 \times 4\,000 = 5\,280$ zł. Wraz z wynagrodzeniem urlopowym będzie to $1,12 \times 5\,280 = 5\,914$ zł. Przeciętny czas pracy wynosi 176 godzin miesięcznie. Stawka godzinowa wyniesie zatem $5\,914/176 = 34$ zł.

Marek liczy na to, że będzie mógł zafakturować na klientów 80% swojego czasu pracy. Pozostały czas poświęci na administrację wewnętrzną, doksztalanie i inną pracę, której nie będzie mógł zafakturować. Zatem stawka godzinowa musi zostać podwyższona: $34 \text{ zł}/80\% = 43$ zł.

Na koniec Marek dodaje do kosztów stałych wynik rozbitcia kosztów na fakturowalną godzinę. Może zafakturować $176 \times 80\% = 141$ godzin miesięcznie. Zatem koszty stałe wyniosą $5\,000/141 = 35$ zł na godzinę.

Cena za usługi doradztwa prawnego oferowane przez Marka obliczona w oparciu o koszty wyniesie $43 \text{ zł} + 35 \text{ zł} = 78$ zł za godzinę. Marek zaokrąglił tę wartość do 80 zł.

Po pewnym czasie Marek zaczyna dochodzić do wniosku, że jest zbyt tani. Ma mnóstwo pracy, a czasem wydaje mu się, że jego usługa będzie dla klienta zbyt droga i nie fakturuje na klienta wszystkich godzin, które poświęcił na pracę na jego rzecz. Aby się upewnić, dzwoni do innych biur oferujących porady prawne i stwierdza, że ich ceny kształtują się na poziomie 90 – 120 złotych za godzinę. Podnosi więc cenę do 100 złotych. Ta cena to cena ustalona w oparciu o konkurencję.

Upłynęło pół roku. Marek postanowił przeprowadzić badanie nastawienia klientów. Wysłał do swoich klientów ankietę, w której jednym z pytań było pytanie o to, co klient sądzi o oferowanym przez Marka poziomie cenowym. Wyniki ankiety bardzo go zaskoczyły. Okazało się, że ci najtrudniejsi klienci, ci, którym nie fakturował wszystkich przepracowanych na ich rzecz godzin (ponieważ mieli taki bałagan w dokumentacji, że samo dojście z nią do ładu zabierało mu sporo czasu), w większości uważali, że jego usługi są drogie. Natomiast zdaniem tych najlepszych klientów, tych „porządnych”, był tani.

Z ankiety wynikało również, że część klientów wolałaby płacić stałą stawkę miesięczną zamiast stawki godzinowej. Zatem dla tych klientów Marek wprowadził stawkę miesięczną i nieco zaokrąglił cenę w górę, co przyczyniło się do wzrostu jego przychodów. Zaprzestał także odejmowania godzin przy fakturowaniu, co sprawiło, że sukcesywnie zaczął pozbywać się problematycznych klientów.

Ustalenie cen w oparciu o opinie klientów sprawiło, że zysk Marka wzrósł o ok. 25%.

Różne punkty wyjścia w różnych branżach

Najważniejsze czynniki, w oparciu o które należy ustalać ceny, są różne dla każdej branży.

Handel detaliczny

W przypadku handlu detalicznego i producentów produktów konsumpcyjnych to konkurencja ma ogromny wpływ na wysokość stosowanych cen. W rozdziale traktującym o konkurencji przeczytasz o różnych strategiach, jakie można zastosować, kształtując ceny w oparciu o konkurencję. Czy iść śladem wiodącej firmy na rynku? A może pójść pod prąd lub wybrać strategię bardzo niskich cen?

Doradcy

W branży doradczej firmy nie są w tak ogromnym stopniu narażone na konkurencję cenową. Tutaj trzeba być wyczulonym na potrzeby klientów i do nich dostosowywać ceny. Klienci firm doradczych rzadko rozmawiają między sobą o stawkach godzinowych, natomiast często wymieniają opinie na temat poziomu obsługi oraz umiejętności i wiedzy danego doradcy. Na cenę nierzadko ma tu wpływ poziom zdolności płatniczej zleceniodawcy.

Rzemieślnicy – artyści

Osoby zajmujące się rzemiosłem, wytwórcy ceramiki i innych ozdób z reguły ustalają ceny w oparciu o koszty. Koszty te obejmują surowce, materiały zużywalne, liczbę godzin pracy itp. Do tego dodają narzut i w ten sposób otrzymują cenę, która według nich jest uzasadniona. Ta branża mogłaby sporo zyskać, gdyby ustalała ceny bardziej zorientowane na klienta (nieradko wyższe).

Restauracje i bary

W branży gastronomicznej panuje silna konkurencja. Już tylko w jednej dzielnicy miasta, nie wspominając o całym regionie, ceny zbliżonych dań kształtują się bardzo różnorodnie. Duża konkurencja cenowa sprawia, że właściciele restauracji i barów, kształtując ceny, nie mogą opierać się na kosztach, ale muszą liczyć „od tyłu”. Cena dania decyduje o tym, ile mogą kosztować surowce, ponieważ marża jest bardzo niska.

Funkcje ceny

Cena spełnia wiele funkcji, zarówno z punktu widzenia sprzedającego, jak i kupującego. Nie chodzi jedynie o czynniki ekonomiczne, ale także w dużej mierze o aspekty psychologiczne.

Cena z perspektywy klienta

Z perspektywy klienta cena spełnia m.in. następujące funkcje:

- *Portfel*. Klient musi czuć, że stać go na zakup produktu.
- *Sprawiedliwość*. Klient musi czuć, że nie zostanie oszukany, czyli że nie znajdzie identycznego produktu w niższej cenie w innym miejscu (a jeszcze gorzej, gdy znajdzie ten sam produkt w niższej cenie w tym samym sklepie następnego dnia po dokonaniu zakupu).
- *Status*. Wysoka cena nadaje kupującemu wyższy status. Będzie tak jednak pod warunkiem, że inni ludzie będą wiedzieć, jak dużo kosztuje dany produkt.
- *Odwrócony status*. Przeczytasz o tym w dalszej części tego rozdziału.

Portfel

Kupić czy nie kupić, oto jest pytanie. Dla osoby, która ma ograniczone środki, cena może mieć decydujące znaczenie – po pierwsze dlatego, że może ona nie mieć w portfelu wystarczającej ilości pieniędzy, a po drugie ze względu na to, że ten, kto ma ograniczony budżet, chętniej porównuje ceny i sprawdza, jakie ceny oferuje konkurencja.

Sprawiedliwość

Cena musi sprawiać wrażenie uzasadnionej i sprawiedliwej.

Klient może poczuć się oszukany na różne sposoby:

- Cena obejmuje dodatkowe koszty lub zobowiązania, których klient nie był świadomy, dokonując zakupu. Może to być np. koszt transportu, obowiązkowe ubezpieczenie stanowiące określony procent wartości towaru, związanie umową przez okres kolejnych 12 miesięcy itp.