

# W POSZUKIWANIU OPTYMALNEJ CENY

## CZYLI JAK NIE ZOSTAĆ W TYLE

Piotr Jutkiewicz, Michał Stokłosa



Za ile sprzedawać? To bardzo ważne i trudne pytanie, przysparzające menedżerom na całym świecie wielu problemów. Jeśli chcesz mieć pewność, że ustalona przez Ciebie cena będzie tą optymalną – mamy dla Ciebie kilka wskazówek.

### PRICING POD LUPĄ MENADŻERA

Dla rzeszy konsumentów istotnym czynnikiem wpływającym na decyzje zakupowe jest cena. Stanowi ona element uniwersalny, a dzięki coraz lepszemu dostępowi do informacji, bardzo łatwy do porównania. Jest on także najczęstszym przedmiotem negocjacji pomiędzy sprzedawcą a nabywcą. Dlatego odpowiednia polityka cenowa może być źródłem przewagi konkurencyjnej i zapewnić firmie długotrwały wzrost. Wybór optymalnej ceny nie jest jednak zadaniem łatwym, dlatego należy przyłożyć do niego wiele uwagi.

Odpowiednia polityka cenowa nabiera szczególnego znaczenia w czasach dekoniunktury – Kiedy zasobność portfela się kurczy, klient coraz częściej zaczyna zwracać uwagę na cenę – mówi Martyna Ogonowska, dyrektor marketingu fir-

my Gardenau, właściciela marki Tenczynek. Szybko dodaje jednak, że – **kiedy bilans pozytywnych atrybutów marki takich jak m.in. jakość produktów podaną marką, opakowania, dostępność, wizerunek, sposób komunikacji w świadomości konsumenta przewyższa argument niskiej ceny, konsument ten jest skłonny płacić więcej za pewną i sprawdzoną markę gwarantującą mu odpowiednią oczekiwaną jakość nawet w czasach, gdy cena zaczyna odgrywać większą rolę w procesie decyzji zakupowych.** – Jeśli więc w firmie nie przeprowadza się regularnej optymalizacji cen, może teraz jest właściwy moment aby zacząć?

Niewątpliwą zaletą narzędzi polityki cenowej jest szybkość ich wdrażania. W niektórych przypadkach zmiany cen mogą być wprowadzone niemalże na-

tychmiastowo. Niemal zawsze jednak narzędzie to jest szybsze w zastosowaniu niż modyfikacje pozostałych instrumentów marketing mix – dystrybucji, promocji, o samym produkcie nie wspominając.

### WIĘCEJ NIŻ TYLKO ZYSK

Co rozumiemy pod pojęciem ceny optymalnej? Firmy zazwyczaj starają się ustalić cenę na takim poziomie, aby osiągnąć przez nie zyski były jak największe. W krótkim okresie jednak ustalenie ceny na najbardziej zyskowym poziomie może nie być celem organizacji. Przykładem jest strategia spijania śmietanki (skimming). Polega ona na ustaleniu wysokiej ceny na wchodzący na rynek produkt. Strategia ta stosowana jest w celu przejścia tzw. nadwyżki konsumenta – zdobycia ponadprzeciętnych zysków dzięki tym nabywcom, którzy z różnych względów chcą

zapłacić za produkt nawet bardzo wysoką cenę, byle mieć go szybko. Taką strategię przyjęła firma Apple w 2007 roku wprowadzając na rynek amerykański produkt o nazwie iPhone. Już zaledwie po dwóch miesiącach od pojawienia się na półkach sklepowych cena tego urządzenia spadła o jedną trzecią. Należy jednak uważać! We wspomnianym przypadku oburzenie organizacji konsumenckich było tak duże, że doprowadziły one do wypłaty odszkodowań dla tych konsumentów, którzy kupili produkt po zawyżonej cenie.

Inną strategią jest celowe okresowe zniżanie ceny, aby przekonać klientów do danego produktu. Taki ruch może spowodować jednak, że klienci nabiorą przekonania o słabej jakości oferty. Tu przykładem może być woda toaletowa Old Spice. Szczyt luksusu lat osiemdziesiątych poprzez błędne zastosowanie strategii cenowej i dystrybucyjnej stał się w Polsce artykułem drogowym dostępnym w każdym kiosku. Przy zastosowaniu tego typu strategii niezmiernie trudne może okazać się także podniesienie ceny do optymalnego poziomu, bez narażania się na utratę klientów. W tym wypadku ogromną rolę odgrywa zarówno typ produktu jak i wiele innych czynników, takich jak chociażby nasilenie konkurencji,

siła marki i potrzeby konsumentów. Aby stwierdzić, czy w danym momencie możemy sobie pozwolić na tego typu strategię, potrzebna jest wnikliwa analiza, pozwalająca wziąć pod uwagę te i inne czynniki, o czym powiemy dalej.

## OD CZEGO ZACZAĆ?

**Podstawowym celem firmy, która chce wyznaczyć optymalną cenę swojego produktu jest zapoznanie się z popytem rynkowym i jego relacją z ceną, czyli wrażliwością konsumenta na zmiany ceny.** Wrażliwość mierzona jest za pomocą wskaźnika elastyczności cenowej popytu. Mówi on o ile zmieni się konsumpcja przy danej zmianie ceny. Istnieje wiele metod badawczych pozwalających ocenić wielkość tego wskaźnika. Analizy mogą być przeprowadzone samodzielnie w ramach organizacji, ale można zwrócić się także do wyspecjalizowanych firm, które profesjonalnie zajmują się pomocą przy rozwiązywaniu problemu optymalnej ceny. Poniżej opisano trzy najbardziej popularne metody.

Pierwszym ze stosowanych przez firmy sposobów badań cenowych są **testy rynkowe**. Polegają one na manipulacji rzeczywistymi cenami towarów i obserwacji zachowań klientów. Jeśli chce-

my dowiedzieć się, jak klienci zareagują na podniesienie ceny o 10% - cóż prostszego, podnieśmy ją i zobaczymy! W praktyce, jak można się domyślić, nie jest aż tak łatwo. Przy testach rynkowych należy bardzo uważać, aby nie wywołać niezadowolonych klientów. Z tym problemem zetknął się serwis Amazon, gdy testował różne wysokości upustów na jeden ze swoich towarów. Niestety przy okazji badania firma zraziła tych klientów, którzy dostali najmniejszy rabat.

Kolejnym typem badań nad optymalną ceną produktu są **badania konsumenckie**. Polegają one na kwestionariuszowym zadawaniu pytań potencjalnym klientom niekiedy połączonym z prezentacją produktu. Badania tego typu sprawdzają się szczególnie w przypadku wprowadzania na rynek nowych produktów lub przy znacznych zmianach pozycjonowania. Dzięki nim możemy się dowiedzieć, jakiej ceny oczekują konsumenci w stosunku do cech nowego produktu lub usługi jaką otrzymają. - Prawidłowo zrealizowane badania konsumenckie pomogą nam określić nie tylko wrażliwość cenową konsumentów, ale także pokażą nam różnice w postrzeganiu marki między tymi klientami, którzy już ją znają a tymi, dla których jest ona nowa. To

## 5 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. współczesny menedżer powinien aktywnie zarządzać cenami swoich produktów/usług
2. warto stosować narzędzia ułatwiające znalezienie optymalnej ceny – analizy ekonomiczne, badania konsumenckie, testy rynkowe
3. optymalizacja cenowa przekłada się bezpośrednio na oczekiwany poziom zysków
4. dopiero dzięki zastosowaniu zaawansowanej analityki można dokładniej przyjrzeć się złożonym zależnościom wielu czynników kształtujących popyt
5. odpowiednio prowadzona strategia cenowa nie polega na jednorazowej decyzji, ale jest to ciągły proces

pokazuje siłę marki i jej możliwości i pomoże w decyzjach związanych z procesem pozycjonowania cenowego - zauważa Martyna Ogonowska.

Najwięcej informacji daje trzeci sposób określania ceny produktu, jakim są **analizy ekonomiczne danych**. Za pomocą narzędzi ekonometrycznych można określić ilościowy wpływ nie tylko ceny, ale także innych czynników na sprzedaż czy zysk firmy, takich jak akcje promocyjne, pogoda czy ceny produktów konkurencji - wpływ, który może wymykać się prostej statystyce czy intuicji. Ich wielką za-

letą jest także to, że opierają się na rzeczywistych decyzjach zakupowych, jakie zostały podjęte przez klientów, a nie ich deklaracjach. Ponadto, wyniki są reprezentatywne ponieważ zebrane dane dotyczą najczęściej wielu okresów i różnych regionów geograficznych. Taka analiza jest również tańsza od testów rynkowych. Warunkiem koniecznym do przeprowadzenia tego typu analiz jest jednak dostępność danych. Jakie czynniki wpływają na popyt, a więc jakie dane potrzebne są w badaniu, menedżer powinien określić sam. Aby ułatwić to zadanie zamiesz-

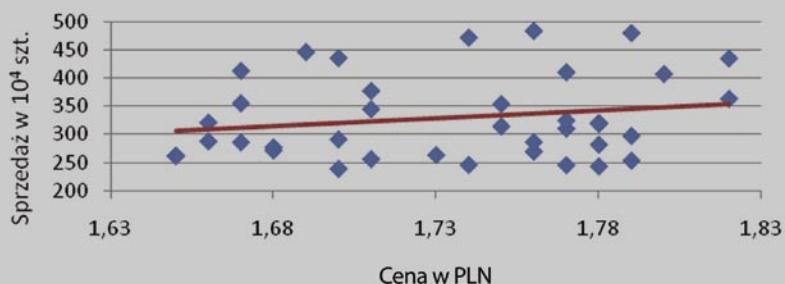
czamy w dalszej części artykułu zatytułowanej „plan działania” specjalny arkusz. Dane znajdują się najczęściej w zasobach firmy lub mogą zostać zakupione. Analizy ekonomiczne wymagają dużo bardziej zaawansowanej wiedzy statystycznej i ekonometrycznej, niż poprzednie metody. Nie są zalecane także dla produktów wchodzących na rynek (jeśli nie można znaleźć benchmarków), oraz przy znacznych zmianach cen, które mają całkowicie zmienić ich pozycjonowanie.

## JAK TO DZIAŁA W PRAKTYCE?

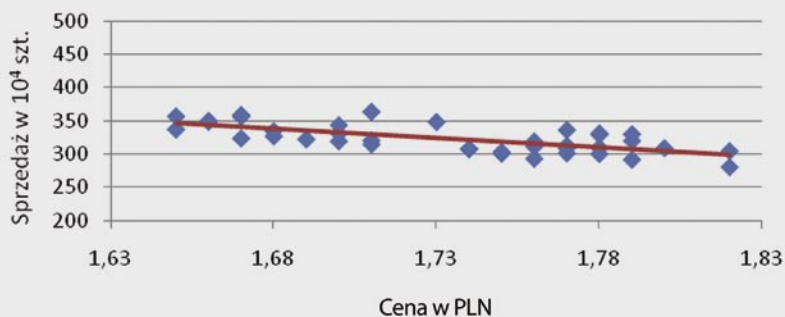
Po co jednak stosować tak zaawansowane techniki by przyjrzeć się popytowi? Czy nie wystarczy zbadać danych historycznych dotyczących zależności sprzedaży od ceny by znaleźć optymalną jej wartość? W praktyce na decyzje zakupowe wpływa wiele czynników poza ceną. Przyglądając się zależności sprzedaży od ceny produktów przykładowej firmy z branży FMCG na pierwszym wykresie w ramce 1, widzimy dość chaotyczny obraz, którego próba analizy może przyprowadzić nie tylko o ból głowy, ale także doprowadzić nas do mylnego wniosku, że wzrost ceny powodował wzrost sprzedaży! Oczywiście zdarzają się produkty luksusowe, dla których wyższa cena powoduje wzrost zainteresowania konsumentów, ale to nie jest ten przypadek. Wykres jest trudny do zinterpretowania, gdyż to co obserwujemy jest wynikiem jednoczesnego wpływu wielu czynników. Na szczęście można poradzić sobie z tym problemem. Kiedy do analizy tych samych danych użyte zostanie modelowanie ekonometryczne, obraz powoli zacznie się klarować. Będzie też można zilustrować krok po kroku eliminację wpływu poszczególnych czynników. Do przeprowadzenia tej analizy niezbędna jest rozległa wiedza z zakresu ekonometrii. **Projekt tego typu należy przeprowadzić we współpracy z firmowym statystykiem lub zgłosić**

Dzięki metodom analitycznym można skutecznie badać oddziaływania istotnych dla nas czynników na sprzedaż, eliminując wpływ pozostałych.

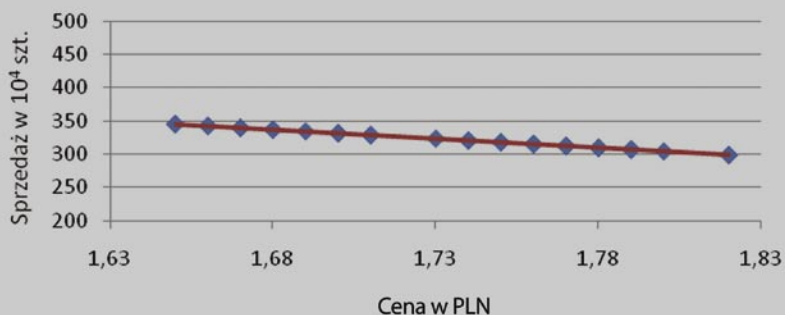
Zaobserwowana zależność sprzedaży od ceny wraz z linią trendu



Zależność sprzedaży od ceny po usunięciu czynnika pogody



Krzywa popytu - czysta zależność sprzedaży od ceny



Z analiz danych sprzedażowych możemy dowiedzieć się jak istotne dla nas czynniki przekładają się na sprzedaż. I tak np. w omówionym w artykule przykładzie firmy z branży FMCG:

Wzrost ceny produktu o 10 groszy	Spadek sprzedaży o 270 000 szt.
Wzrost temperatury o jeden stopień	Wzrost sprzedaży o 50 000 szt.
Wzrost wydatków na reklamę o 1 mln zł	Wzrost sprzedaży o 72 500 szt.
Wzrost ceny konkurencyjnego produktu o 10 gr	Wzrost sprzedaży o 98 000 szt.

Dodatkowo z miesiąca na miesiąc zanotowano wzrost sprzedaży o 48 000 szt. spowodowany ogólnym wzrostem rynku

### się do firm mających w swojej ofercie analizy ekonomiczne.

Okazuje się, że na wielkość sprzedaży wielu produktów czy usług ogromny wpływ ma sezonowość. Większość firm odnotowuje wzrost obrotów w okresie przedświątecznym, a sprzedaż niektórych wyrobów silnie zależy od pogody. Występowanie sezonowości jest elementem, który bardzo często fałszuje rzeczywisty obraz sprzedaży, co znacznie utrudnia badanie efektywności działań firmy. Przykładowo, najbardziej intensywne akcje promocyjne prowadzone są za zwyczaj w okresach, w których sprzedaż produktu jest największa z powodu sezonu.

**Niezmiernie trudno ocenić wtedy jaką część wzrostu obrotów można przypisać działaniom marketingowym, a jaka zwyczajnie wynika z sezonowości sprzedaży.** Tu także potrzebna jest ekonometria i wsparcie specjalisty. Jednak dla każdego menedżera eliminacja sezonowości powinna być podstawowym etapem analizy danych w firmach, których sprzedaż wykazuje takie wahania, nie tylko przy badaniu elastyczności cenowej.

Także i w omawianym przypadku sezonowość okazała się mieć istotny wpływ na sprzedaż. Drugi wykres w ramce 1 pokazuje zależność sprzedaży od ceny, z tym że wyeliminowany został wpływ pogody (określonej temperaturą powietrza). Powstały w ten sposób obraz jest już znacznie bardziej przejrzysty. Co szcze-

gólnie istotne, zależność sprzedaży od ceny zmieniła kierunek i stała się malejąca. Zmiana ta wynika z faktu, że producent nieznacznie podnosił cenę swoich produktów w okresach ciepłych, gdy sprzedaż była największa. Dopiero dzięki zastosowaniu nowoczesnej analityki można dokładniej przyjrzeć się popytowi.

Trzeci wykres w ramce 1 także pokazuje wpływ zmian ceny na poziom sprzedaży. Tu jednak w procesie modelowania danych oprócz pogody udało się wyeliminować także wpływ innych czynników determinujących sprzedaż, takich jak cena produktu konkurencji, czy efekt

prowadzonych kampanii reklamowych. Wszystkie te czynniki zaburzały rzeczywisty obraz zależności poziomu sprzedaży od ceny. Dzięki przeprowadzonej analizie można zatem skutecznie badać oddziaływanie istotnych dla nas czynników, eliminując wpływ pozostałych. Uzyskujemy w ten sposób cenną informację o tym o ile zmieni się sprzedaż, jeśli zmieniona zostanie cena. Ponadto, dowiadujemy się jak

inne czynniki przekładają się na sprzedaż (wyniki dla tej analizy w ramce 2).

- Kreując cenę należy mieć na względzie także (poza czynnikami wewnętrznymi takimi jak np. koszt wytworzenia) pozycjonowanie marki, nasycenie rynku w danym segmencie, zachowania konsumentów i konkurencji. **Tylko poprzez pełną analizę wszystkich czynników możemy prawidłowo pozycjonować nasz produkt.** – mówi Martyna Ogonowska.

### JAK WYBRAĆ ODPOWIEDNIĄ FIRMĘ BADAWCZĄ?

Na rynku jest wiele firm prowadzących badania cenowe, ale tylko niewielki od-



setek usług wykracza poza testy rynkowe i badania konsumenckie. Należy przede wszystkim zwrócić uwagę, czy firma oferuje ekonomiczne analizy danych – takie jak w zaprezentowanym w artykule przykładzie – i czy ma w tym obszarze doświadczenie. Ważne jest też, aby zespół oprócz umiejętności czysto analitycznych posiadał fachową wiedzę z innych dziedzin, co pozwala

ujmować więcej aspektów danego zjawiska i często jest kluczowe dla otrzymania wiarygodnych wyników. Potrzebna będzie wiedza z zakresu marketingu, procesów biznesowych, ekonomii, a także psychologii. Bardzo istotne jest

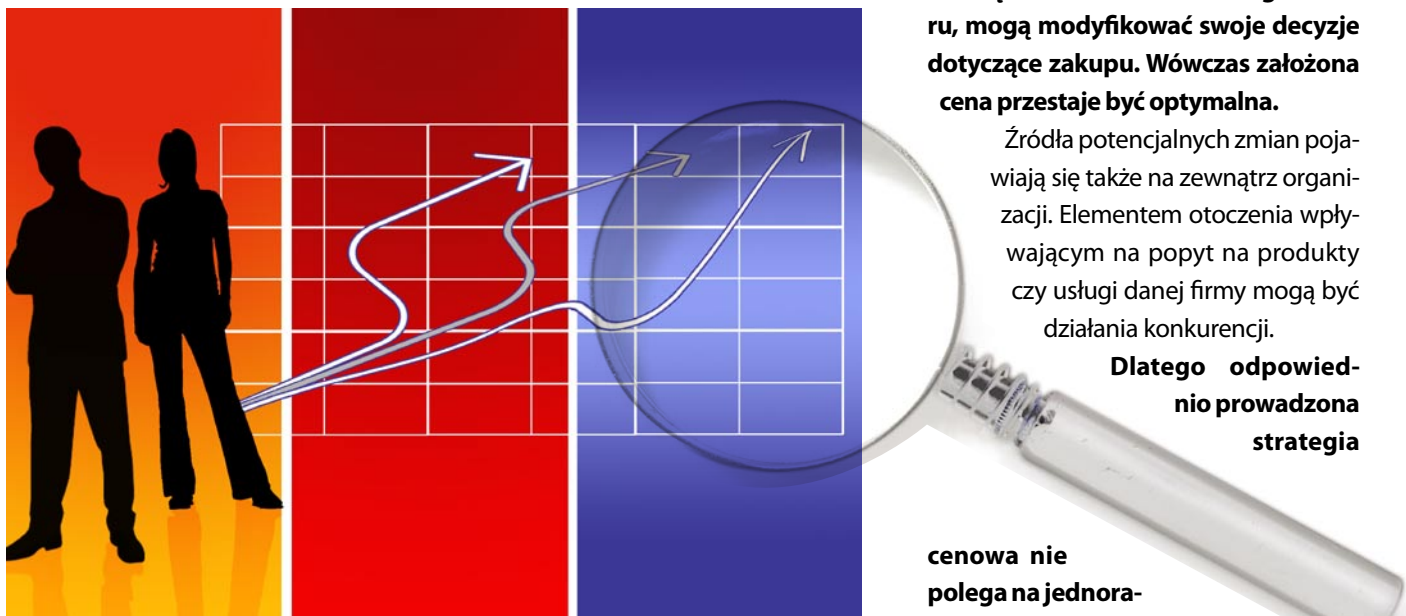
**zwała ocenić, jaki będzie wpływ zmian ceny na zysk firmy.**

W omawianym przypadku analiza pozwoliła stwierdzić, że zmniejszenie ceny o 1% spowoduje wzrost popytu o 1,49%. Kierując się tymi wynikami firma obniży-

niają jakość stosowanych materiałów lub obsługi. Bywa, że modyfikowana jest także wielkość opakowania. Tym samym zmienia się wpływ pozacenowych czynników na sprzedaż. **Gdy zatem konsumenci odkryją, że wraz ze zmianą ceny zmieniła się też wartość oferowanego towaru, mogą modyfikować swoje decyzje dotyczące zakupu. Wówczas założona cena przestaje być optymalna.**

Źródła potencjalnych zmian pojawiają się także na zewnątrz organizacji. Elementem otoczenia wpływającym na popyt na produkty czy usługi danej firmy mogą być działania konkurencji.

**Dlatego odpowiednio prowadzona strategia**



również, aby analitycy których zatrudnimy nie ograniczyli się do beznamiętnego kalkulowania dostarczonych im danych – dlatego warto zwrócić uwagę, czy firma jest w stanie zaoferować stworzenie nowej metodologii dla przypadków, gdy standardowe rozwiązania się nie sprawdzają. Praktyka bowiem pokazuje, że dzieje się tak dość często.

### CENY W RUCH

Wiadomo już zatem w jaki sposób zbadać reakcję sprzedaży na zmiany ceny produktu lub usługi. Jak jednak ustalić poziom cen, aby przynosił maksymalne zyski? W tym celu potrzebne są dane dotyczące kosztów jednostkowych produktu, obliczane nawet na poziomie poszczególnych SKU. Pozwalają one na monitorowanie marż i są niezbędne do ustalenia poziomu optymalnej ceny. **Dopiero zestawienie danych dotyczących elastyczności cenowej popytu oraz kosztów jednostkowych produktu po-**

ła cenę, a w konsekwencji jej zyski uległy zwiększeniu o 4,3%.

Należy tutaj jednak pamiętać, że obliczona w procesie optymalizacyjnym cena zakłada niezmiennosc innych czynników. Zatem pozostanie ona optymalna przy założeniu, że inne czynniki wpływające na sprzedaż produktu nie będą się istotnie zmieniać. Tymczasem menedżerowie podejmując decyzje mające na celu obniżenie cen, często jednocześnie zmie-

**cenowa nie polega na jednorazowej decyzji.** Jest to ciągły

proces polegający na monitorowaniu zmian zachodzących na zewnątrz jak i wewnątrz firmy i w miarę potrzeb dostosowywania do nich ceny produktu, aby stale maksymalizować zysk i nie zostać w tyle. Należy też przykładać dużą wagę do stałego monitorowania efektów wprowadzanych przez nas zmian cenowych. A także, o czym często się zapomina, efektów braku zmian.

### INFO O AUTORZE



**Piotr Jutkiewicz i Michał Stokłosa** są współzałożycielami firmy analitycznej 4C Future. Specjalizują się w zaawansowanych analizach ekonomicznych na potrzeby firm i instytucji. Zadania, z którymi stykają się na co dzień to skomplikowane i nieszablonowe problemy decyzyjne pojawiające się wewnątrz i wokół organizacji. Współpracowali m.in.

z Hoop Polska Sp. z o.o., PKPP „Lewiatan”, Bloomberg Initiative for Tobacco Control. Koordynowali międzynarodowe projekty badawcze (m.in. dla WHO), przewodniczą polskiemu oddziałowi międzynarodowej organizacji eksperckiej The Millennium Project. Dla firm realizują projekty z zakresu m.in.: badań elastyczności popytu, optymalizacji działań marketingowych i sprzedażowych, ekonomicznej analizy danych, efektywności wydatków, analiz kampanii reklamowych.

#### Kontakt

Tel.: (0-22) 247 27 72

Mail: [info@4CF.pl](mailto:info@4CF.pl)

[www.4CF.pl](http://www.4CF.pl)

# PLAN DZIAŁANIA

Wypełnienie poniższej tabeli i wskazówki zawarte w artykule pomogą w przygotowaniach i określeniu optymalnej ceny produktu/usługi.

**ETAP I** – należy odpowiedzieć na kluczowe pytania dotyczące charakterystyki firmy/ produktu/usługi, niezbędne do ustalenia optymalnej metody badania elastyczności cenowej.

Czy produkt/usługa jest nowa?	
Jeśli tak	Jeśli nie
Czy zbliżone produkty ma konkurencja?	Czy wprowadzano ostatnio znaczące zmiany w produkcie/usłudze?
.....	.....
.....	.....
.....	.....
Wybór strategii – jak chcemy pozycjonować nasz nowy produkt/usługę?	Wybór strategii – czy chodzi o dużą zmianę ceny?
.....	.....
.....	.....
.....	.....
Jaką mamy sytuację rynkową? (należy wziąć pod uwagę przykładowo nasilenie konkurencji i jej strategię marketingowe, własną pozycję na rynku, sezonowość popytu).	
.....	
.....	
.....	
Jakie stosujemy/planujemy stosować kanały dystrybucji? (sprzedaż bezpośrednia, sklepy detaliczne, Internet, itp.)	
.....	
.....	
.....	
Czy są dostępne dane sprzedażowe (własne i/ lub konkurencji) z poprzednich okresów?	
Jeśli tak	Jeśli nie
Jak wiele okresów jest dostępnych? Czy dane są tygodniowe, kwartalne, miesięczne...? Jakie dane inne niż sprzedażowe posiadamy? Co wiemy o naszej konkurencji? Jakich informacji nam brakuje?	Czy możemy zdobyć/kupić dane? W przeciwnym wypadku należy rozważyć wprowadzenie systemu monitoringu informacji rynkowej, samodzielne zgromadzenie danych sprzedażowych.
.....	.....
.....	.....
.....	.....

### **Etap II** – wybór metod badawczych

---

#### **A) Analiza danych sprzedażowych – zalecane dla produktów istniejących na rynku, zwłaszcza FMCG i innych produktów sezonowych.**

- a) Zebranie i przygotowanie danych – jakie czynniki mogą mieć wpływ na sprzedaż produktu/usługi (w kolejności od najważniejszej, do najmniej ważnej – przykładowo dla napojów mogą to być pogoda, poziom dystrybucji, cena własna, cena konkurencji, siła marki, nakłady na marketing własne i konkurencji, itp.)

- i.....
- ii.....
- iii.....
- iv.....
- v.....
- vi.....
- vii.....
- viii.....
- ix.....
- x.....

- b) Czy mamy ilościowe informacje o tych czynnikach? Jeśli nie – jak je zdobyć?  
c) Zlecenie dalszej analizy własnym pracownikom lub wynajęcie wyspecjalizowanej firmy badawczej.  
Metoda ta wymaga dużej wiedzy analitycznej.

#### **B) Badania konsumenckie/fokusowe – zalecane dla produktów nowych lub gdy planowana jest znaczna zmiana ceny (związana np. ze zmianą pozycjonowania)**

- a) Osoby o podstawowej wiedzy statystycznej mogą same przygotować podobne badania wspierając się fachową literaturą. Ważny i najkosztowniejszy jest przede wszystkim odpowiedni dobór próby badawczej.  
Przygotowanie projektu badania zlecić można wyspecjalizowanym firmom.

#### **C) Testy rynkowe – zalecane dla produktów nowych lub gdy nie dysponujemy odpowiednimi danymi historycznymi/przekrojowymi.**

- a) Staranne przygotowanie projektu testu – wykonać go można stosunkowo łatwo, jeśli sprzedaż prowadzimy np. w Internecie. W przeciwnym wypadku wskazane jest wynajęcie wyspecjalizowanej firmy badawczej.

### **Etap III** – zestawienie wyników analiz z kosztami firmy. Dopiero ten etap pozwoli odpowiedzieć czy wskazane jest obniżenie czy podwyższenie ceny.

---

### **Etap IV** – implementacja i monitoring rezultatów. Ważne jest regularne powtarzanie badań i stałe dostosowywanie cen do zmieniającej się sytuacji rynkowej.

---