

BJÖRN LUNDÉN

# KSZTAŁTOWANIE CEN

Praktyczny poradnik

Wydanie 2

**BL**  
BL INFO POLSKA  
wydawnictwo



## **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**

*BL Info Polska Sp. z o.o.  
ul. Jaškowa Dolina 81, 80-286 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, 2018

Copyright © for the Polish edition by BL Info Polska Sp. z o.o., 2018

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 to zostało wydrukowane w drukarni:  
Print Group Sp. z o.o., ul. Mieszka I 63/64, 71-011 Szczecin

Wydanie 2, kwiecień 2018

ISBN 978-83-89537-93-5

# Spis treści

O książce .....	7
Modele kształtowania cen .....	9
Funkcje ceny .....	15
Sztuka pobierania zapłaty.....	19
<b>Koszty</b> .....	<b>21</b>
Kształtowanie cen w oparciu o koszty .....	22
Prosta kalkulacja kosztów.....	25
Analiza punktu zerowego.....	29
Rachunek kosztów docelowych.....	36
Dynamiczne kształtowanie cen.....	40
<b>Konkurencja</b> .....	<b>53</b>
Kształtowanie cen w oparciu o konkurencję .....	54
Dostosowawcze kształtowanie cen.....	57
Oportunistyczne kształtowanie cen.....	59
Niska cena .....	61
Wspólne kształtowanie cen .....	64
Rabunkowe kształtowanie cen.....	66
<b>Klienci</b> .....	<b>69</b>
Kształtowanie cen w oparciu o klienta .....	70
Czynniki wartości.....	76
Wrażliwość cenowa .....	81
Podwyższenie i obniżenie ceny .....	86

Cena prowizyjna .....	90
Badania cenowe.....	92
Różnicowanie cen .....	98
Czynniki psychologiczne w kształtowaniu cen .....	102
Rabaty i targowanie.....	107
Negocjowanie cen .....	114
<b>Przepisy prawne i umowy</b> .....	<b>119</b>
Informacja o cenie .....	120
Umowy dotyczące ceny.....	124
Skorowidz .....	133



# 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 o czynnikach stanowiących punkt wyjścia przy ustalaniu cen. Mówimy również o negocjacjach cenowych, rabatach, umowach dotyczących ceny oraz wymogach prawnych w zakresie informacji o cenie.

W części dotyczącej kosztów znajdziesz rozdział poświęcony dynamicznemu kształtowaniu cen. Ten model kształtowania cen stosowały na początku jedynie biura podróży i hotele, obecnie jednak zaczyna on być stosowany również w innych branżach, takich jak sieci modowe, warsztaty samochodowe, kina i inne. Dynamiczne kształtowanie cen jest sposobem na zmaksymalizowanie wykorzystania potencjału.

## Odniesienia

Czytelnik znajdzie w tej książce szereg odniesień do innych poradników wydanych przez nasze wydawnictwo. Niektóre obszary omówiliśmy jedynie skrótowo i w takich przypadkach uznaliśmy za stosowne przekazać Czytelnikowi wskazówki dotyczące możliwości pogłębienia danego tematu w oparciu o inne nasze książki.

### **BL Puls**

Na naszej stronie internetowej [blinfo.pl](http://blinfo.pl), na podstronie poświęconej tejże książce, 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 drugie wydanie tej książki. Będziemy wdzięczni za wszelkie rady i propozycje dotyczące jej treści, które moglibyśmy uwzględnić w kolejnych wydaniach. Napisz do nas na adres [bl@blinfo.pl](mailto:bl@blinfo.pl).

Gdańsk, kwiecień 2018 r.

*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.

### **Cena**

Cena to istotny czynnik konkurencyjności. Poza tym cena ma inne funkcje, również mentalne, o których przeczytasz w rozdziale *Funkcje ceny*.

### **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 takiż personel.

## **Modele kształtowania cen**

---

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

- Koszty przedsiębiorstwa
- Działania konkurencji
- Reakcje klientów
- Wykorzystanie potencjału przedsiębiorstwa.

Te cztery punkty wyjścia lub modele opisuję w trzech kolejnych rozdziałach książki: Koszty, Konkurencja, Klienci, Modele kształtowania cen. Każdy z tych rozdziałów zawiera podrozdziały, w których omawiam poszczególne 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, doksztalcenie 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 rozbięcia kosztów na fakturualną 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 zaakręglą 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 najtrud-

niejsi 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. Zaprzeszał 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 – konsultanci

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 (nierazko 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. Więcej informacji na ten temat znajdziesz w rozdziale *Rachunek kosztów docelowych*.

## Przewidywalna irracjonalność

W zachowaniu człowieka (nabywcy) występuje zjawisko zwane przewidywalną irracjonalnością.

Istnieje wiele wariantów tego zachowania. Poniżej przedstawiam przykład z książki „Predictably Irrational” Dana Ariely’ego. Opisana tam technika kształtowania cen nazywana jest efektem dominacji asymetrycznej lub efektem przynęty.

---

Biuro podróży oferuje wycieczki weekendowe do Paryża i Rzymu. Cena wycieczek obejmuje śniadanie w hotelu i jest ona taka sama w przypadku Paryża i Rzymu. Rentowność wycieczek do Paryża jest niższa niż rentowność wycieczek do Rzymu, jednak biuro podróży nie chce zdusić popytu na wycieczki do Paryża poprzez podwyższanie ich ceny.

Wprowadzono zatem trzecią opcję, a mianowicie „Rzym bez śniadania”, i obecnie dostępne są trzy opcje:

- Paryż ze śniadaniem
- Rzym ze śniadaniem
- Rzym bez śniadania.

Dzięki wprowadzeniu trzeciej, niesymetrycznej opcji, która stanowi niejako przynętę odwrotną, klienci zwykle częściej wybierają Rzym ze śniadaniem niż Paryż ze śniadaniem. Brzmi to przecież lepiej niż Rzym bez śniadania. Paryż nie posiada opcji porównawczej, dlatego nie jest tak często wybierany.

Oto inny przykład z branży turystycznej:

Biuro podróży oferuje dwie opcjonalne wycieczki safari do Wschodniej Afryki:

- Safari w Ngorongoro za 3 500 zł
- Safari w Serengeti i Ngorongoro za 8 000 zł.

W tym przypadku klienci zwykle wybierają tańszą opcję, tzn. safari jedynie w Ngorongoro. Ta wycieczka safari jest mniej rentowna dla biura podróży, zatem aby zwiększyć sprzedaż drugiej opcji (wycieczki kombinowanej), biuro podróży wprowadza przynętę. Po jej wprowadzeniu oferta biura wygląda następująco:

- Safari w Ngorongoro za 3 500 zł
- Safari w Serengeti za 7 000 zł
- Safari w Serengeti i Ngorongoro za 8 000 zł.

Po tej zmianie prawie żaden klient nie zdecydował się na drugą opcję, ale też nie to było zamysłem biura podróży. Dzięki tej opcji doprowadzono do tego, co też było celem zmiany, że trzecia i zarazem najdroższa opcja wydaje się obecnie bardzo korzystna cenowo, a zatem atrakcyjna dla klientów.

---

### **Może nieść negatywne skutki**

Problemem związanym ze stosowaniem metody efektu przynęty w zbyt oczywisty sposób mogą być – w przypadku zauważenia fortelu przez klientów – negatywne skutki dla wizerunku marki (badwill). Dlatego być może cenę wycieczki safari do Serengeti powinno się ustalić nie na 7 000 zł, a na 5 000 lub 6 000 zł.

Ważne jest jednak, aby opcja stanowiąca przynętę była rzeczywiście dostępna dla klientów, którzy się na nią mimo wszystko zdecydują.

Innym potencjalnym negatywnym skutkiem może być sytuacja, w której klient porówna cenę przynęty z podobnymi ofertami innych biur podróży. Wtedy cena przynęty będzie wydawać się znacząco wyższa, a klient może odnieść wrażenie, że biuro podróży generalnie oferuje drogie produkty.



# 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.
- *Dobry interes*. Wiele osób odczuwa satysfakcję na myśl o tym, że zrobili dobry interes.
- *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 trans-

portu, obowiązkowe ubezpieczenie stanowiące określony procent wartości towaru, związanie umową przez okres kolejnych 12 miesięcy itp.

- Obniżka cen w krótkim czasie po tym, jak klient dokonał zakupu.
- Oferowanie niektórym klientom niższych cen na swoje produkty bez uzasadnionej przyczyny. Klient zapewne nie poczuje się najlepiej, kiedy dowie się, że prowadzisz mu księgowość za 1 000 zł miesięcznie, podczas gdy inni, podobni klienci płacą za tę samą usługę 800 zł.
- Klient odkryje, że u innego dostawcy cena produktów o tej samej jakości jest o 20% niższa od ceny oferowanej przez ciebie.

### Status

Dla niektórych ludzi posiadanie drogich rzeczy wiąże się z wysokim statusem. Część przedsiębiorstw pomaga tym ludziom osiągnąć tenże status, kształtując wysokie ceny na swoje produkty.

---

Rolex za 25 000 zł z całą pewnością nie jest sto razy bardziej trwały niż zegarek za 250 zł. Mimo to niektórzy kupują zegarki marki Rolex. Właśnie dlatego, że tyle kosztują. I jeszcze z jednego powodu: że inni również wiedzą, że tyle kosztują. Firma Rolex dba o to, aby tak było – w swojej reklamie zawsze podaje cenę, tak aby nie uszła ona niczyjej uwadze.

Jedynym problemem dla osoby posiadającej zegarek marki Rolex może być sytuacja, w której ktoś podchodzi do niej i pyta, na której plaży w Tajlandii nabyła tę podróbkę.

---

### Dobry interes

Wielu ludzi uwielbia poczucie ubicia dobrego interesu i potrafi poświęcić mnóstwo czasu i energii na wynegocjowanie korzystnej ceny. Może się wydawać, że dotyczy to osób niezamożnych, jednak większość z nich to osoby, które nie narzekają na swój status materialny. Być może właśnie dlatego dobrze im się powodzi pod względem materialnym, że zarówno w przypadku mniejszych, jak i większych zakupów zawsze dbają o to, aby zrobić dobry interes.

Dobrze jest potrafić zidentyfikować tego typu klientów, aby nie stracić okazji na dokonanie sprzedaży tylko dlatego, że nie chciało nam się obniżyć ceny ani o złotówkę. Tego typu klienci zwykle patrzą na wysokość rabatu, a nie na ostateczną cenę.

### Odwrócony status

Niektórzy bogaci ludzie lubią pokazywać, że mają tanie rzeczy – kupują używaną odzież, wybierając się w podróż pociągiem zawsze

jeżdżą drugą klasą lub noszą tani, plastikowy zegarek z Myszka Miki na cyferblacie.

Nie można jednak ukierunkowywać oferty przedsiębiorstwa na potrzeby tego typu osób. Szkopuł w tym, że ludzie ci *chcą* kupować tam, gdzie jest naprawdę tanio, tzn. chcą kupować produkty, które są skierowane do grupy docelowej, której na niskiej cenie zależy ze względu na ograniczony budżet.

## Cena z perspektywy przedsiębiorstwa

---

Cena spełnia różne funkcje także z perspektywy przedsiębiorstwa:

- Przychody w przeliczeniu na sztukę, godzinę itp.
- Przychody przy wysokich ilościach sprzedaży
- Wizerunek firmy.

### Przychody na sztukę

Może się wydawać, że zwiększenie ceny zawsze skutkuje zwiększeniem obrotu (a zatem i opłacalności sprzedaży). Będzie tak jednak tylko wtedy, gdy popyt nadal będzie tak samo duży albo przynajmniej zmniejszy się w mniejszym stopniu niż wzrośnie cena. Jest to oczywiste, w innym wypadku wszyscy podnosiliby ceny bez umiaru.

W tym wypadku chodzi jednak o znalezienie optymalnej ceny. Jest to taka cena, przy której marża brutto będzie najwyższa, co oznacza, że przedsiębiorstwo zarobi najwięcej pieniędzy.

### Przychody przy wysokich ilościach sprzedaży

Sprzedaż dużych ilości jest pożądana. Ale tylko wtedy, gdy cena jednostkowa (cena za sztukę, godzinę, kilometr itp.) jest na tyle wysoka, że da dodatnią marżę. Jest to oczywiste, ponieważ w innym wypadku wszyscy obniżałoby ceny bez umiaru.

### Wizerunek firmy

Cena produktów firmy ma duże znaczenie dla jej wizerunku. Różnica między wizerunkiem firmy KLER i firmy JYSK jest ewidentna. Sklep niskocenowy nie tylko ma niskie ceny – emanuje taniością również w innych aspektach. Niektórzy ludzie nie lubią wchodzić do takich sklepów. Inni mogliby przecież pomyśleć, że obniżyła im się stopa życiowa.

Interesującą kwestią jest to, czy obniżając ceny, można zwiększyć sympatię klientów do siebie i swojej firmy. Nie sądzę. Większy

szacunek, biorąc pod uwagę ogół klientów, zyskuje raczej ten, kto oferuje „odpowiednie” ceny. Zbyt niska cena rodzi podejrzenia, że jakość nie należy do najlepszych.

---

Efekt ten określa się w Szwecji mianem *Stolarz do wzięcia*. Gdy w czasach, kiedy trudno jest o dobrego stolarza, jakiś stolarz ogłasza się w gazecie i poleca swoje usługi, można podejrzewać, że żaden z niego fachowiec.

---





**Björn Lundén**

**KSZTAŁTOWANIE CEN** to książka, która traktuje o trudnej sztuce ustalania cen na oferowane produkty – towary i usługi. Właściwe kształtowanie cen jest niezmiernie ważnym, choć często pomijanym i niedocenianym czynnikiem wpływającym na zwiększenie wielkości i opłacalności sprzedaży. Książka ta pomoże Ci obliczyć właściwą cenę i wybrać odpowiednią strategię cenową dla Twoich produktów.

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. A korzyści, jakie wiążą się z wyznaczeniem odpowiedniej ceny na produkt, są nie do przecenienia.

## WYBRANE ZAGADNIENIA

Cena w oparciu o koszty • Cena w oparciu o konkurencję • Cena w oparciu o postrzeganie wartości produktu • Cena w oparciu o badania • Rachunek kosztów docelowych • Wrażliwość cenowa • Dynamiczne kształtowanie cen • Targowanie i negocjacje • Czynniki psychologiczne w kształtowaniu cen • Podwyższenie i obniżenie ceny • Informacja o cenie • Strategie cenowe • Strategia "zbierania śmietanki" • Cena penetracyjna • Cena rabunkowa • Różnicowanie cen • Przepisy prawne

## AUTOR

Björn Lundén Björn Lundén jest właścicielem szwedzkiego wydawnictwa Björn Lundén Information AB oraz polskiej spółki-córki BL Info Polska Sp. z o.o. Jest autorem wielu książek na temat zarządzania, marketingu, ekonomii, zagadnień kadrowych i prawa przeznaczonych głównie dla przedsiębiorców.

**BL INFO POLSKA**  
*wydawnictwo*

– TRUDNE SPRAWY W PROSTY SPOSÓB –



[www.blinfo.pl](http://www.blinfo.pl)

ISBN 978-83-89537-92-8



9 788389 537928