


30 years



**Potencjał do wzrostu rentowności firmy
przez zarządzanie cenami**

Warszawa, 19 kwietnia 2016

Grzegorz Świętek

Biuro w Warszawie

ul. Wołoska 9

02-583 Warszawa, Polska

Tel. +48 22 330 57 00

grzegorz.swietek@simon-kucher.com

www.simon-kucher.com

- **Wstęp**
- Czym jest pricing i jakie znaczenie może mieć dla Twojej firmy?
- Znaczenie zaangażowania kierownictwa w zarządzanie cenami
- 10 elementów zyskowego zarządzania cenami

Simon-Kucher & Partners w pigułce

Światowy lider zarządzania cenami

„
Światowy lider w doradztwie firmom jak wycenić ich usługi.

BusinessWeek

„
Światowy lider konsultingu cenowego.

The Economist

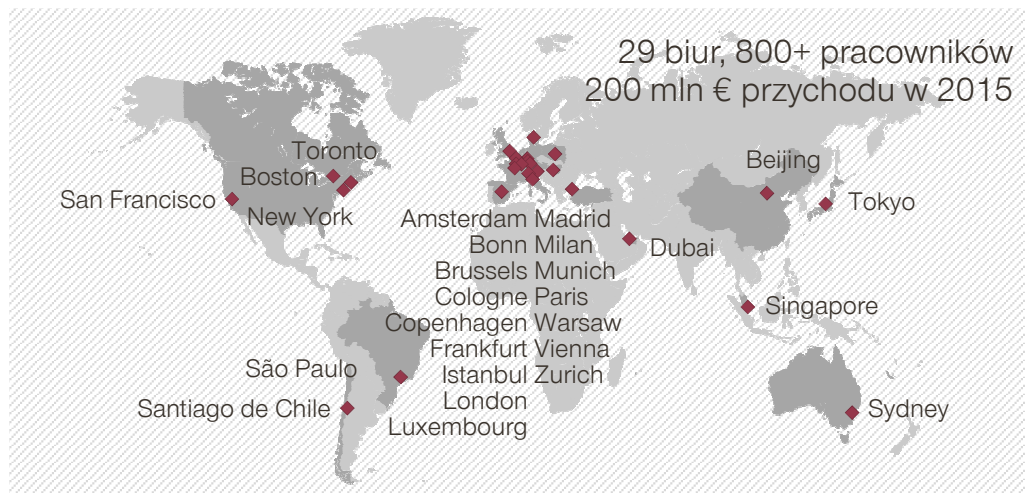
„
Specjaliści od strategii zarządzania cenami.

The Wall Street Journal

„
W zarządzaniu cenami oferujecie coś czego nikt inny nie ma.

Professor Peter Drucker

Globalna obecność



Najlepsze firmy konsultingowe w Marketingu i Sprzedaży¹⁾

manager magazin

1 Simon-Kucher & Partners

#1
miejsce
w 2011
i 2007
roku

2 Boston Consulting Group

3 McKinsey & Company

>2 000 projektów w ciągu ostatnich 2 lat



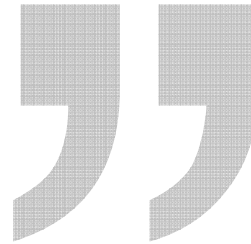
- Strategie wzrostu i konkurencyjne
- Projektowanie portfolio usług
- Doskonałość cenowa
- Zarządzanie relacjami z klientem i wartością klienta
- Strategie sprzedaży i optymalizacja kanałów sprzedaży

Źródło: Simon-Kucher, 1) manager magazin sierpień 2007, 2011/IMB, badanie przeprowadzone wśród menedżerów w Niemczech

- Wstęp
- **Czym jest pricing i jakie znaczenie może mieć dla Twojej firmy?**
- Znaczenie zaangażowania kierownictwa w zarządzanie cenami
- 10 elementów zyskowego zarządzania cenami

Czym właściwie jest Pricing?

**Pricing to systematyczne
i spójne podejście do
ustalania
i wdrażania polityki
produktowo-cenowej, która
pozwała osiągać założone
cele biznesowe**



Co jest najefektywniejszą dźwignią zysku?



Cena 100

Koszty zakupu i wysyłki 60

Wolumen 1 tys.

Koszty stałe 30 tys.

Czy naprawdę rozumiemy wpływ ceny na zyski?

Cena ma większy wpływ na zyski firmy niż koszty i wolumen sprzedaży. Dotyczy to zarówno wzrostu jak i spadku cen.

10% poprawa w zakresie...	Dźwignie zysków		Zysk		...powoduje zmianę zysków o...
	Stara	Nowa	Stary	Nowy	
...ceny	100	110	10 000	20 000	...100%
...jednostkowych kosztów zmiennych	60	54	10 000	16 000	...60%
...wolumenu sprzedaży	1 000	1 100	10 000	14 000	...40%
...kosztów stałych	30 000	27 000	10 000	13 000	...30%

Cena jest największą dźwignią zysków!

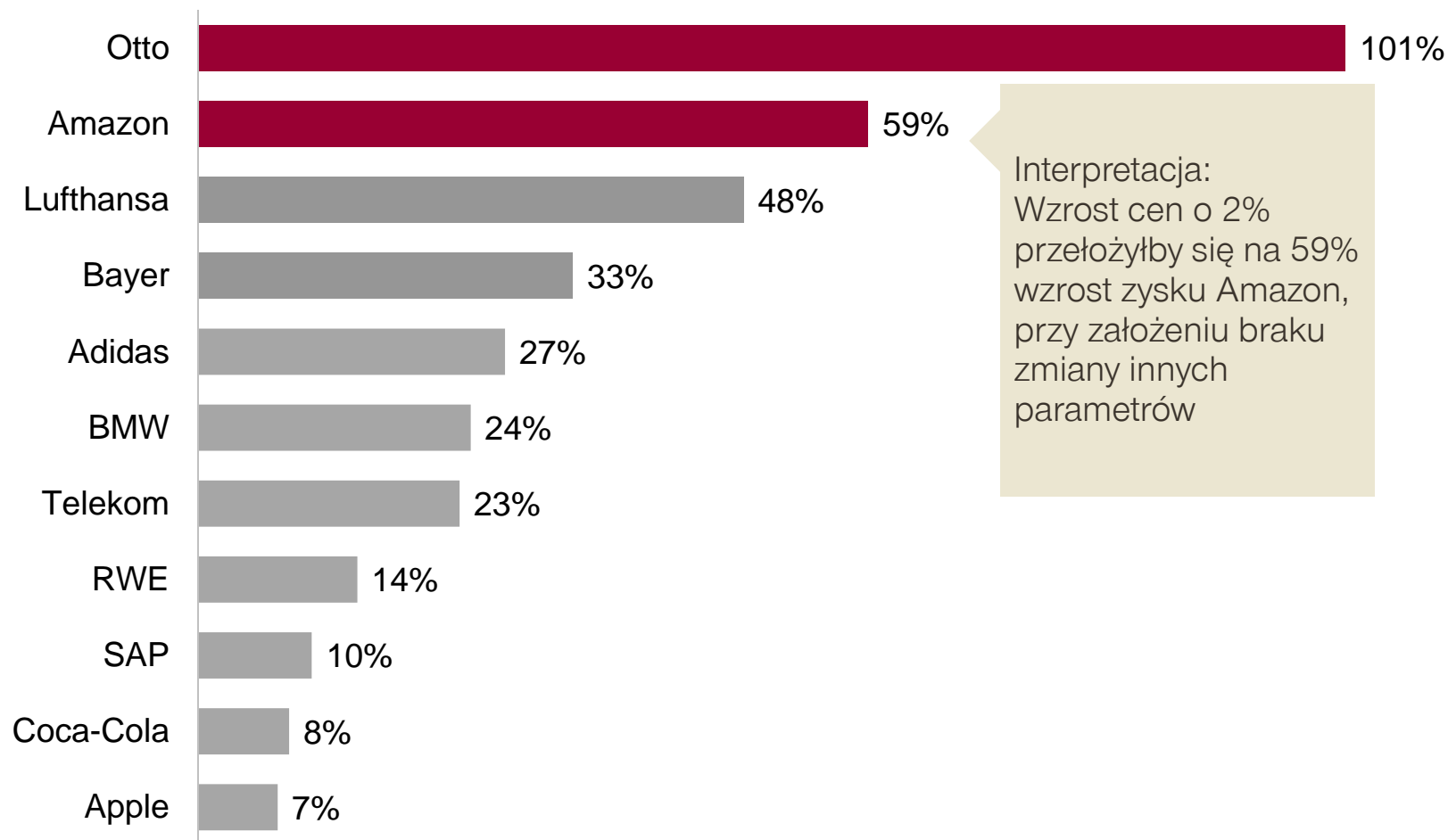
Przykład interpretacji

10% poprawa w zakresie ceny oznacza jej podniesienie do 110; jeśli wartości wszystkich innych czynników pozostaną niezmienione, spowoduje to zwiększenie zysku o 100%, dzięki czemu całkowity zysk wyniesie 20 tys.

W branżach z niskimi marżami cena jest jeszcze ważniejszą dźwignią zysku

Przykład

Wzrost zysku poprzez 2% wzrost ceny



Pricing może zniszczyć wartość firmy (1/2)



„Rzadko kiedy w historii jedno, pozornie proste zdanie, zniszczyło tak wiele, w tak krótkim czasie.”

Fortune Magazine



Pricing może zniszczyć wartość firmy (2/2)



- Wstęp
- Czym jest pricing i jakie znaczenie może mieć dla Twojej firmy?
- **Znaczenie zaangażowania kierownictwa w zarządzanie cenami**
- 10 elementów zyskowego zarządzania cenami

Jak zaangażowanie najwyższego kierownictwa poprawia pricing power i zyski

Firmy ze zwiększonym zaangażowaniem kierownictwa w zarządzanie cenami są/mają

Pricing power	Wysoki pricing power	<p>C-level 35% Inni 26%</p>	... 35% częściej „wysoki pricing power”
Podwyżki cen	Udane podwyżki w minionym roku	<p>C-level 59% Inni 50%</p>	... 18% częściej udane wdrożenie podwyżek
Poprawa marż dzięki podwyżkom	Podwyżka marż po udanym wdrożeniu podwyżek cen	<p>C-level 72% Inni 57%</p>	... 26% częściej wyższe marże po wdrożeniu podwyżek
Wdrażanie cen	Średni poziom realizacji planowanych podwyżek	<p>C-level 50% Inni 47%</p>	... 7% lepszy poziom wdrożenia planowanych podwyżek cen
Oczekiwania względem zmiany EBITDA	Oczekiwany silny wzrost	<p>C-level 48% Inni 37%</p>	... 30% bardziej optymistyczne w zakresie oczekiwań zmian EBITDA

Źródło: Simon-Kucher & Partners Global Pricing Study 2012

- Wstęp
- Czym jest pricing i jakie znaczenie może mieć dla Twojej firmy?
- Znaczenie zaangażowania kierownictwa w zarządzanie cenami
- **8 elementów zyskowego zarządzania cenami**

- **Czy odpowiednio działamy? Jesteśmy tak profesjonalni w zarządzaniu cenami jak w zarządzaniu kosztami?**
- Czy znamy i potrafimy uchwycić wartość naszych produktów?
- Czy mamy metody, żeby optymalizować ceny?
- Czy wykorzystujemy różnicowanie cenowe dla naszego portfela produktowego?
- Czy wykorzystujemy siłę modeli cenowych?
- Czy rozumiemy znaczenie postrzegania cenowego?
- Czy znamy psychologię naszych klientów?
- Czy przeforsowujemy ceny, na które zasługujemy?

Jesteśmy dobrą firmą. Ustalamy ceny naszych produktów: czyli wszystko jest w porządku

W jaki sposób wiele firm tworzy wartość

- ✓ Innowacje na najwyższym poziomie
- ✓ Produkcja Six Sigma
- ✓ Niezawodna obsługa

W jaki sposób wiele firm ustala cenę

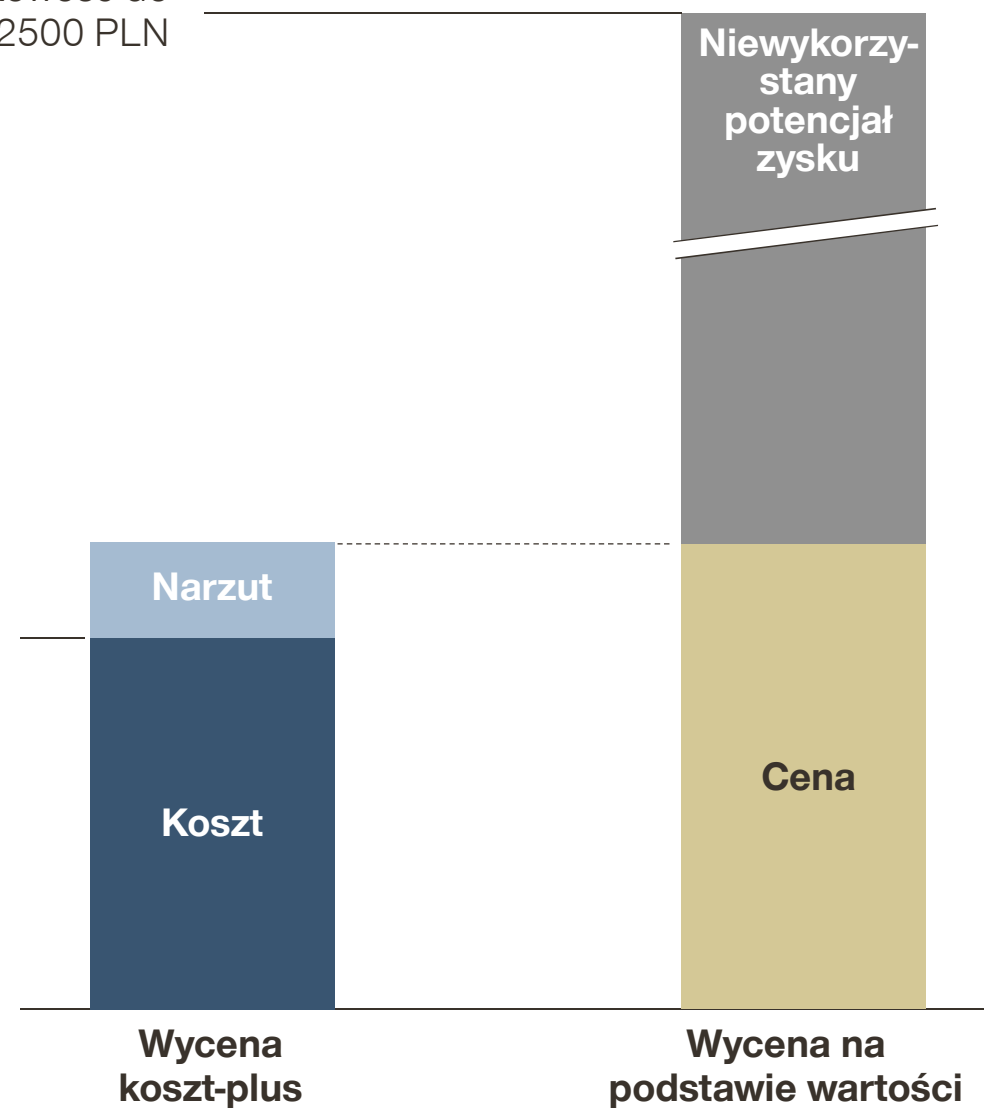
- ? Kierując się przeczuciami
- ? Idąc w ślady konkurencji
- ? Stosując model koszt-plus

Model koszt-plus: Branża motoryzacyjna



∅ gotowość do zapłaty 2500 PLN

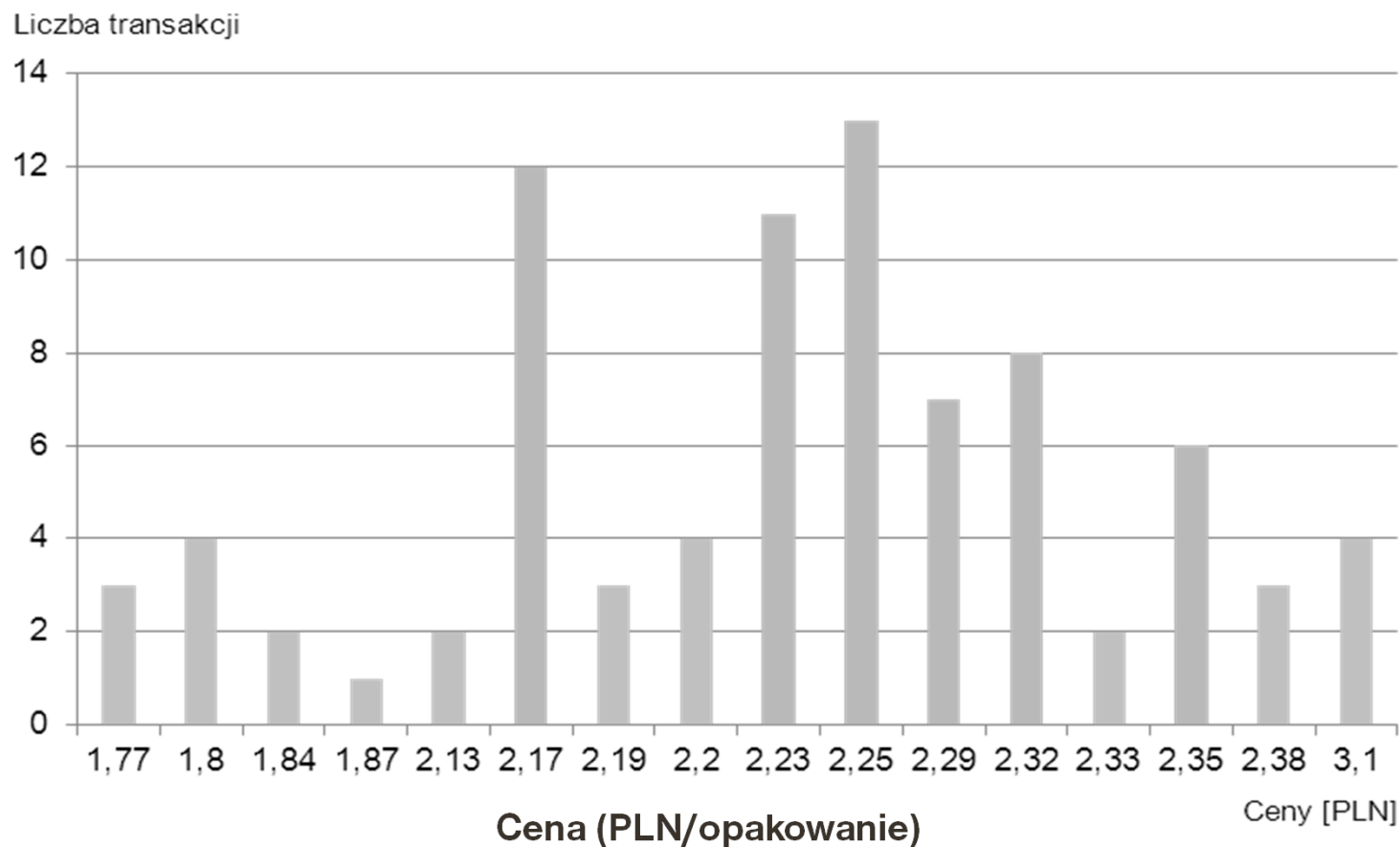
∅ koszt 75 PLN



Istnieje określona cena rynkowa: niewiele możemy zrobić

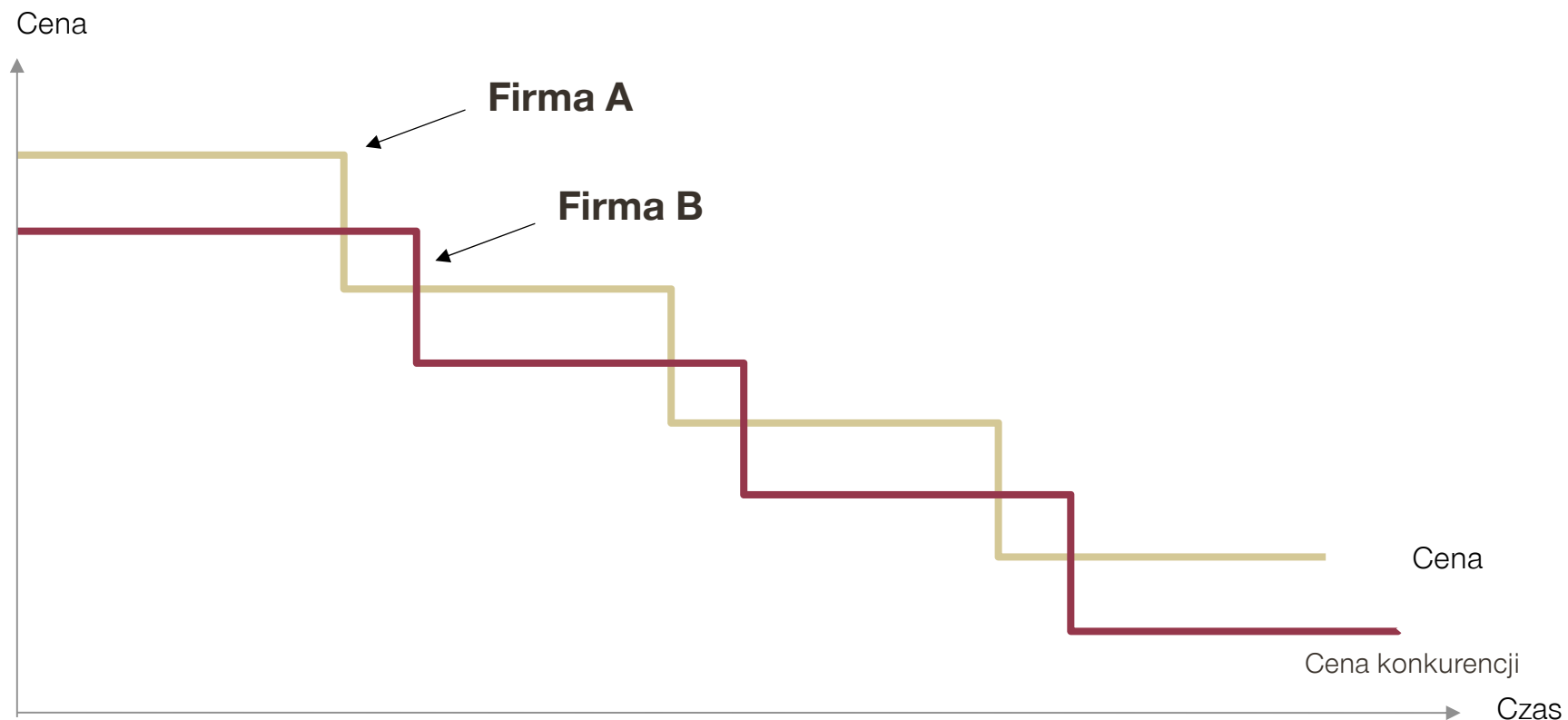
Która cena jest ceną rynkową?

Cegła (cena dla dystrybutora)



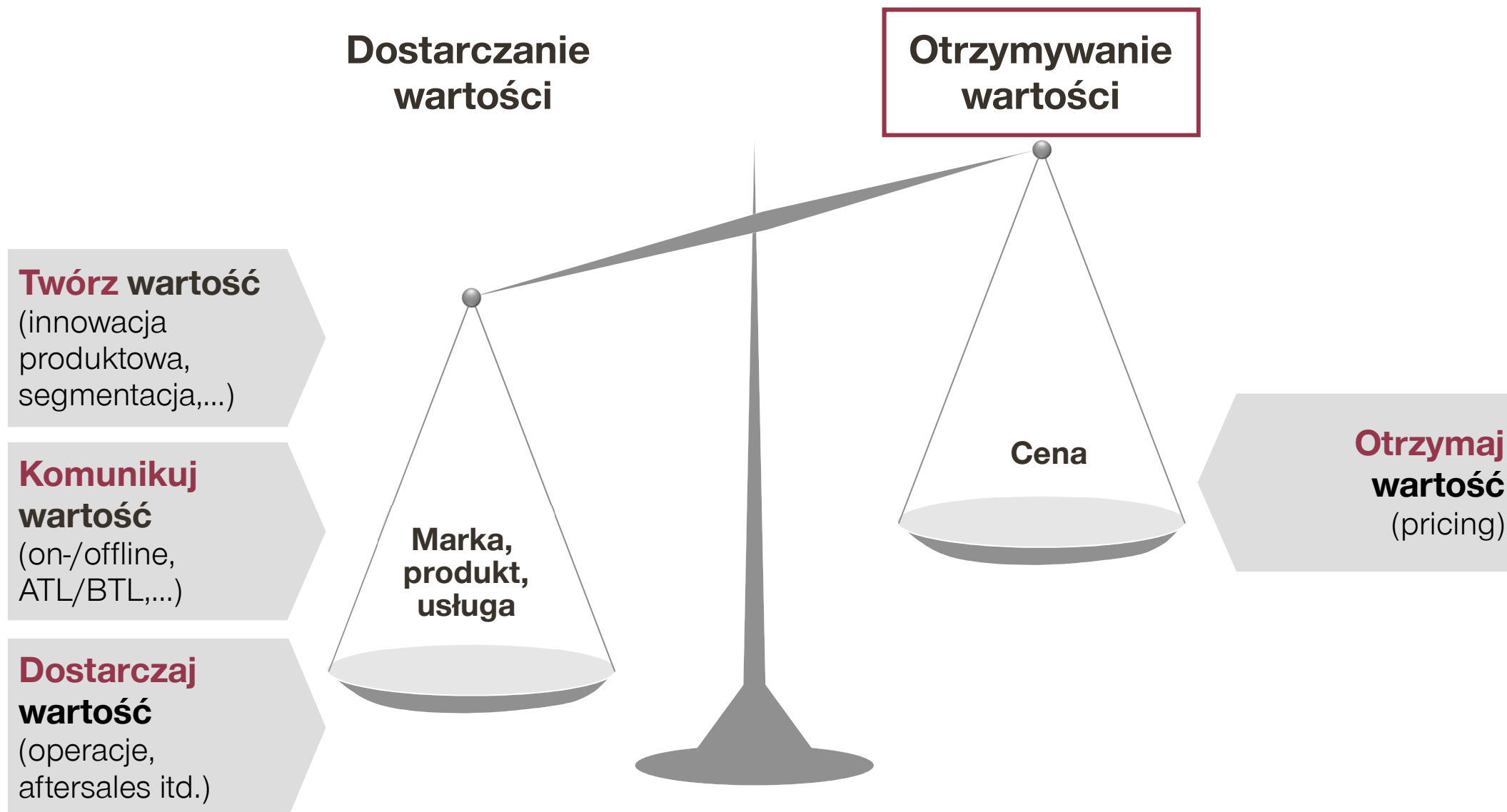
Proste podążanie za konkurencją rodzi ryzyko wojny cenowej

Ślepe podążanie za konkurencją może łatwo zakończyć się negatywną spiralą cenową.



Przy każdym zaplanowanym posunięciu cenowym należy brać pod uwagę reakcję konkurencji (żeby nie zaczynało się nadzieją na większy kawałek tortu, a kończyło się wojną cenową).

Pricing to dostarczanie i odbieranie wartości



- Czy odpowiednio działamy? Jesteśmy tak profesjonalni w zarządzaniu cenami jak w zarządzaniu kosztami?
- **Czy znamy i potrafimy uchwycić wartość naszych produktów?**
- Czy mamy metody, żeby optymalizować ceny?
- Czy wykorzystujemy różnicowanie cenowe dla naszego portfela produktowego?
- Czy wykorzystujemy siłę modeli cenowych?
- Czy rozumiemy znaczenie postrzegania cenowego?
- Czy znamy psychologię naszych klientów?
- Czy przeforsowujemy ceny, na które zasługujemy?

Za co właściwie płacą klienci?



... tylko za produkt?



+



... za produkt + transport?



+



+



... za produkt + transport + obsługę?



+



+



+



... za produkt + transport +
obsługę + terminowość?



+



+



+



+

?

+

?

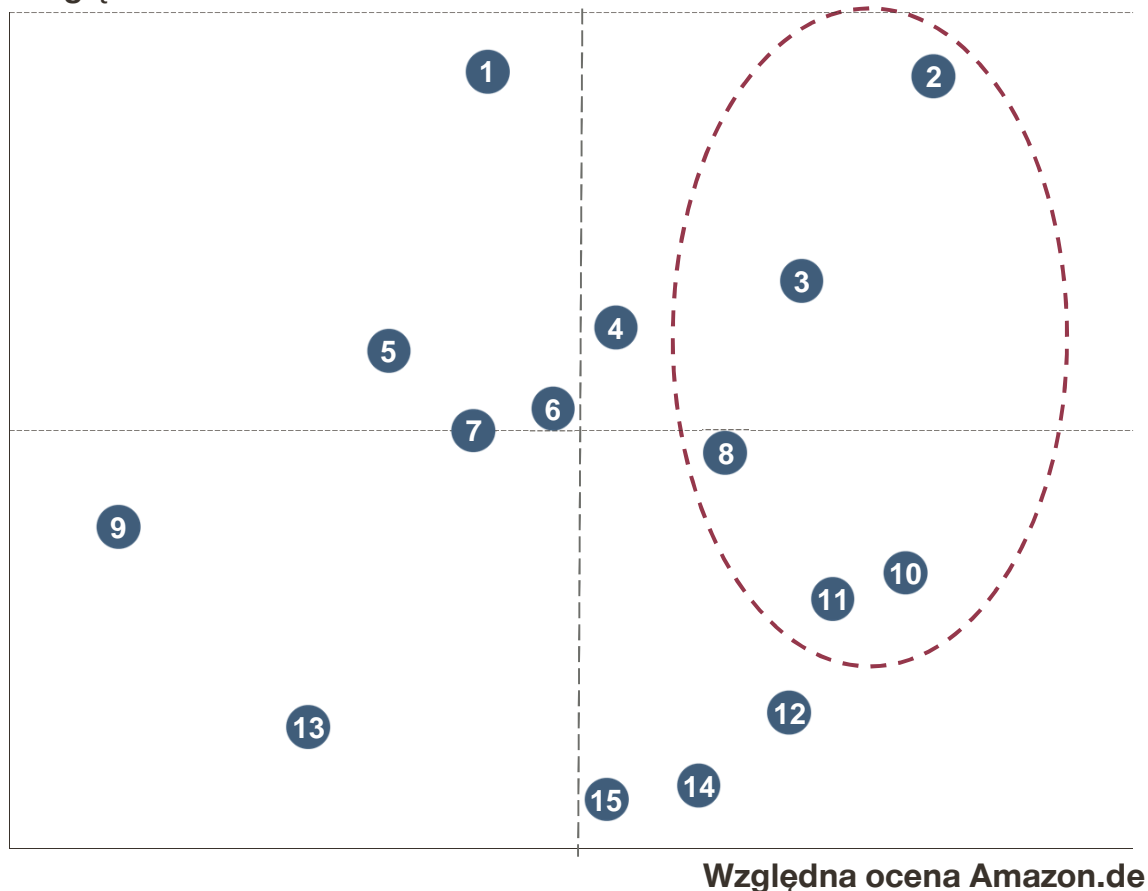
+

... COŚ

Krótki czas dostawy i dostępność asortymentu to główne pozacenowe czynniki sukcesu Amazon.de

Ranking istotności pozacenowych kryteriów zakupowych w Amazon.de

Względna istotność



- 1 Sposoby płatności
- 2 **Krótki czas dostawy**
- 3 **Dostępność oferty**
- 4 UX
- 5 Wygoda zwrotów
- 6 Wygoda dostawy
- 7 Termin zwrotów
- 8 **Reputacja**
- 9 Program lojalnościowy
- 10 **Szerokość oferty**
- 11 **Głębokość oferty**
- 12 Algorytm rekomen.
- 13 Usługi dodatkowe
- 14 Fun
- 15 Mult channel

Oferujemy **wszystko** i wiemy, że nasz **proces sprzedaży działa od początku do końca**



- Czy odpowiednio działamy? Jesteśmy tak profesjonalni w zarządzaniu cenami jak w zarządzaniu kosztami?
- Czy znamy i potrafimy uchwycić wartość naszych produktów?
- **Czy mamy metody, żeby optymalizować ceny?**
- Czy wykorzystujemy różnicowanie cenowe dla naszego portfela produktowego?
- Czy wykorzystujemy siłę modeli cenowych?
- Czy rozumiemy znaczenie postrzegania cenowego?
- Czy znamy psychologię naszych klientów?
- Czy przeforsowujemy ceny, na które zasługujemy?

Zależność pomiędzy ceną a wolumenem sprzedaży?

Kiedy cena rośnie...

Popyt spada, ...

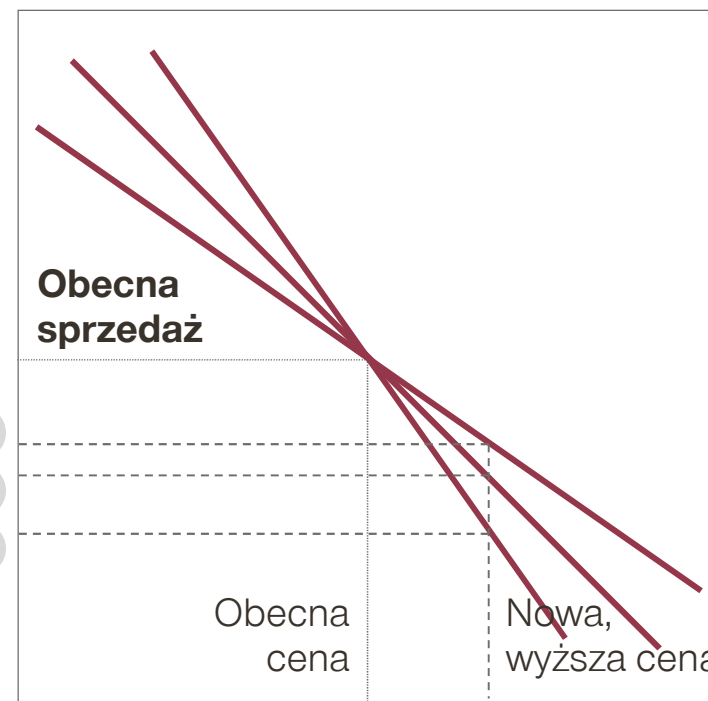
... ale o ile ???

Jaki nowy
poziom
sprzedaży?



Wpływ ceny na sprzedaż

Sprzedaż (Index)

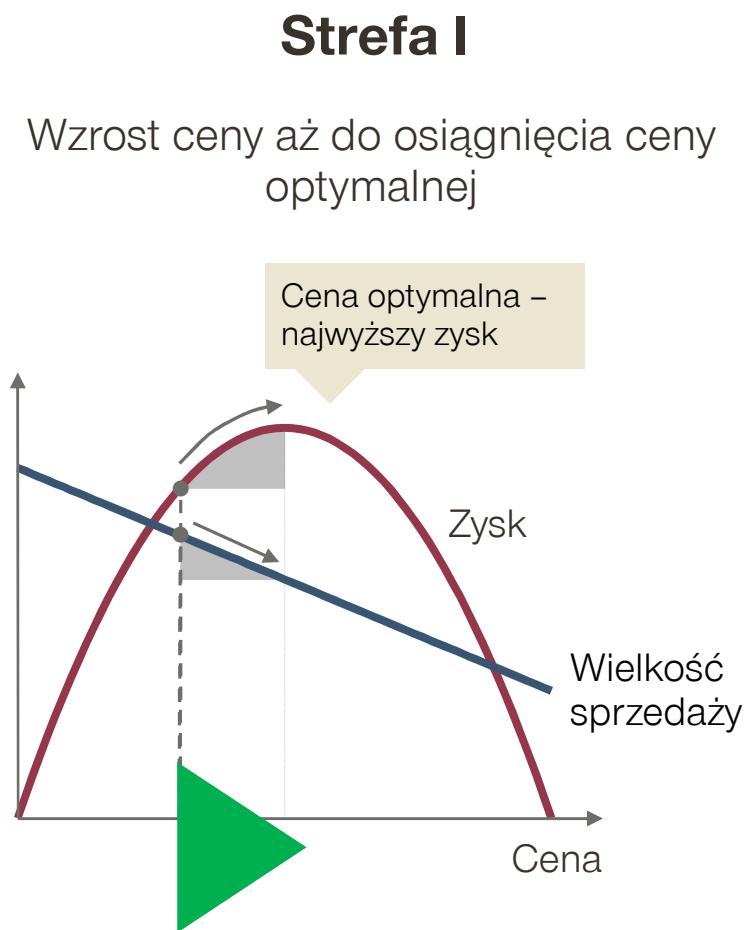


Cena

Wiedza o wrażliwości cenowej popytu jest podstawą do podejmowania skutecznych decyzji cenowych

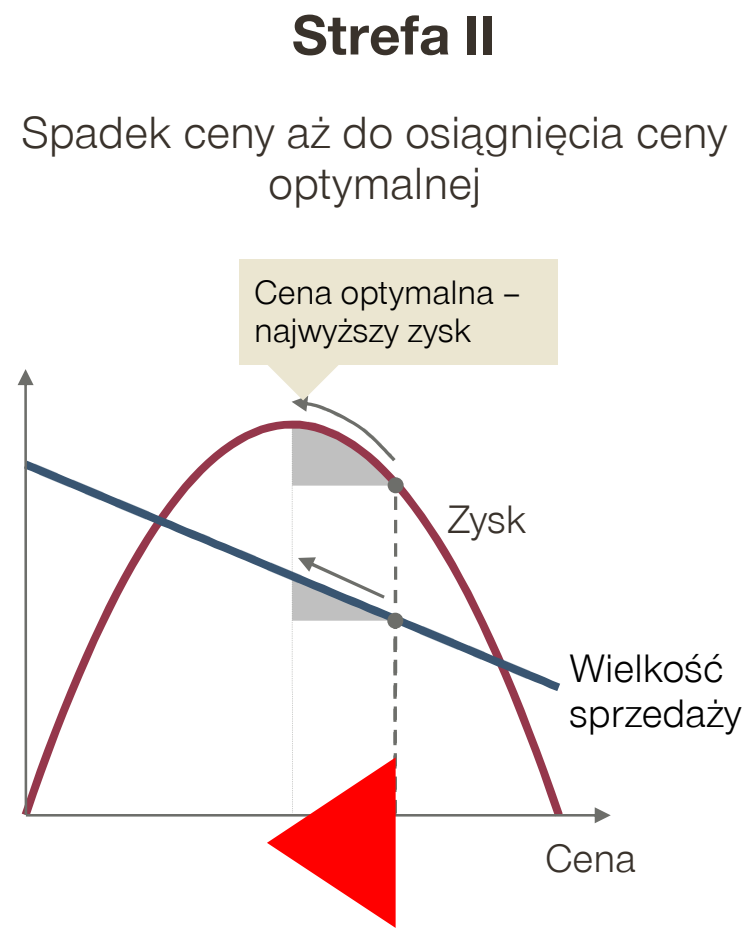
Jak ustalić cenę optymalną?

Aby móc optymalizować poziom cen należy określić elastyczność cenową produktów.



Zwiększanie zysków

An upward-pointing arrow indicates that profit increases as the price moves towards the optimal point.



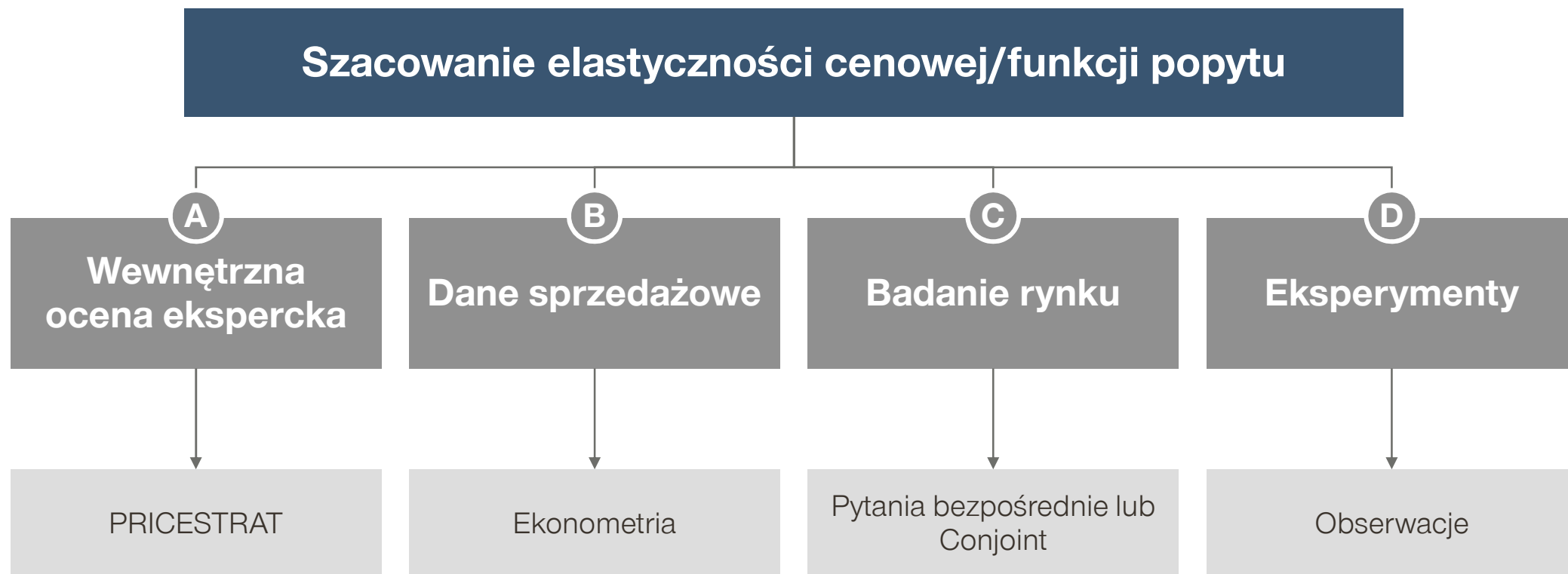
Elastyczność cenowa różni się znacząco w zależności od produktu

Występują duże różnice w elastyczności cenowej między różnymi produktami i branżami. Elastyczności cenowe powyżej -1 zachęcają do podniesienia wzrost cen, elastyczności poniżej -2 do obniżek. Dla wartości pomiędzy -2 i -1 niezbędna jest ocena eksperta.

Elastyczność	Przykład	
<-5	Ceny promocyjne: <-5	Bardzo wysoka
-2.5 to -5	<ul style="list-style-type: none">Linie lotnicze: -1 do -5Telefony kom.(nowe kontrakty): -1 do -5Dobra konsumpcyjne: -2 do -3	Wysoka
-1.5 to -2.5	<ul style="list-style-type: none">Samochody luksusowe: -1,5 do -2Usługi komputerowe/oprogramowanie: -1,2 do -2	Średnia
-0.5 to -1.5	Telefonia komórkowa (czas antenowy): -0,5 do -1	Niska
0 to -0.5	Innowacyjne leki: -0,2 do -0,7	Bardzo niska

Metoda szacowania elastyczności cenowej

Podstawą do decyzji cenowych jest szacowanie elastyczności cenowej/funkcji popytu.
Można to przeprowadzić na wiele różnych sposobów.

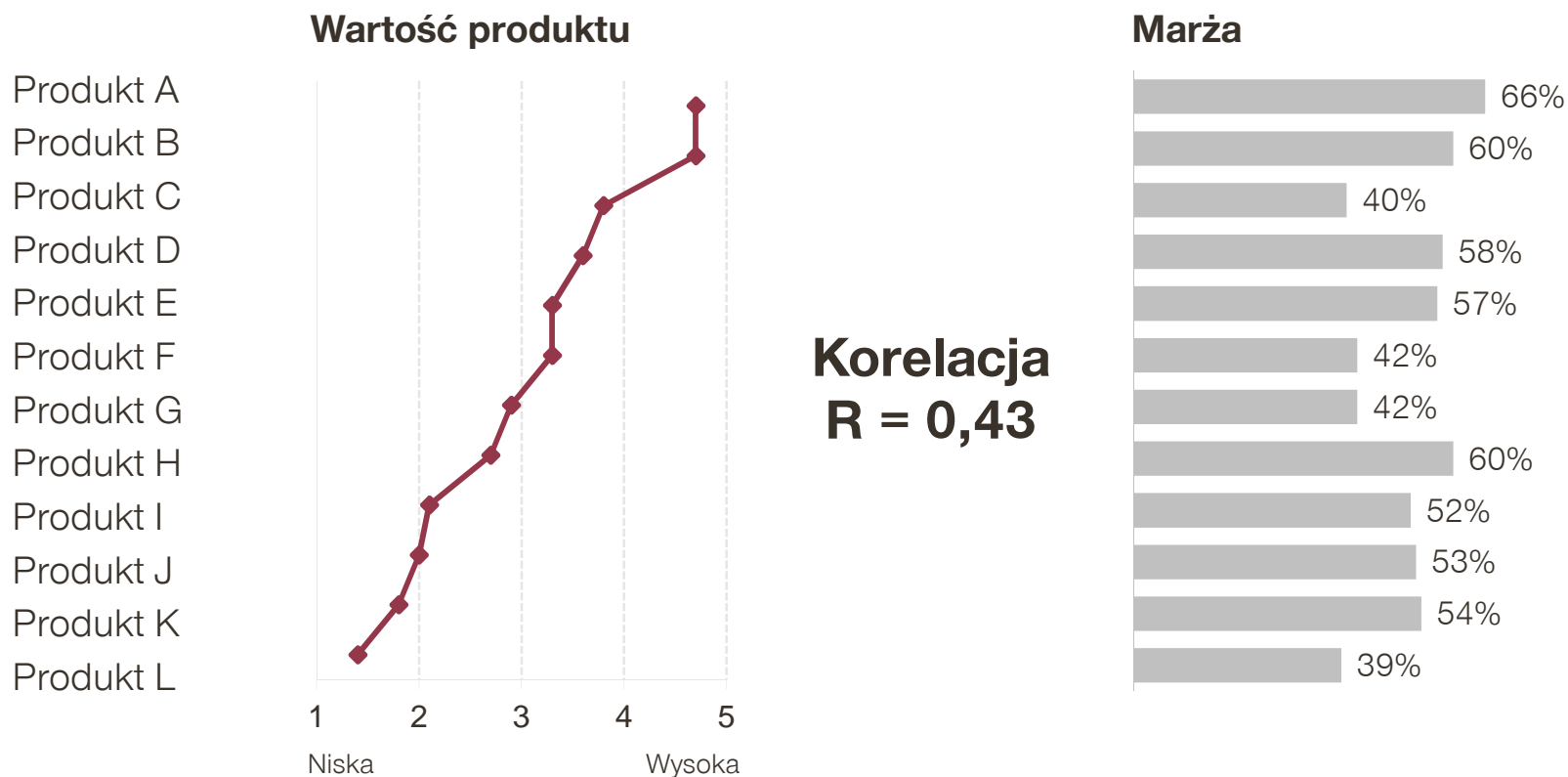


- Czy odpowiednio działamy? Jesteśmy tak profesjonalni w zarządzaniu cenami jak w zarządzaniu kosztami?
- Czy znamy i potrafimy uchwycić wartość naszych produktów?
- Czy mamy metody, żeby optymalizować ceny?
- **Czy wykorzystujemy różnicowanie cenowe dla naszego portfela produktowego?**
- Czy wykorzystujemy siłę modeli cenowych?
- Czy rozumiemy znaczenie postrzegania cenowego?
- Czy znamy psychologię naszych klientów?
- Czy przeforsowujemy ceny, na które zasługujemy?

Marże produktów najczęściej nie odzwierciedlają wartości produktów

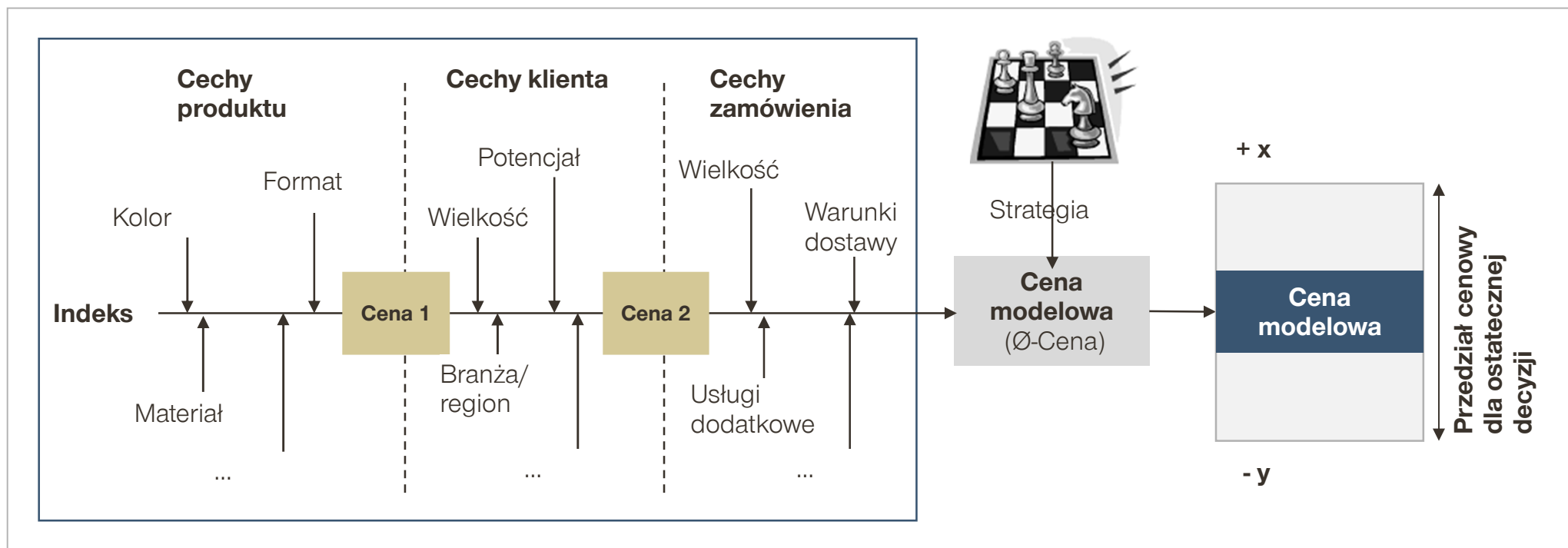
Wartość produktów z punktu widzenia możliwości odróżniania się od konkurentów nie jest zawsze odzwierciedlana w postaci generowanych marż.

Przykład projektu



Lepsze zróżnicowanie cen produktów

Dźwignie cenowe



Zdefiniowana logika cenowa jest fundamentem systematycznego i spójnego podejścia do wyznaczania cen

Uporządkuj logikę cenową – dostosuj ceny do rodzaju klienta

Przykład projektu

Cena bazowa		Narzuty i upusty w punktach procentowych				
Cena za produkt (usługę)	Wolumen zlecenia	< 50 T PLN		50-200 T PLN	> 200 T PLN	
		+5,0		0,0	-2,0	
	Nowy/dotychczasowy klient	Nowy klient			Klient dotychczasowy	
		-2,0			+2,0	
	Centrum zakupowe klienta	Logistyk			Dział zakupu	
	+3,0			0,0		
	Siła konkurencji	Wysoka		Średnia	Mała	
		-2,5		0,0	+2,5	
	Region	Północ	Wschód	Południe	Zachód	Centrum
		-1,0	-1,5	+1,0	+1,5	+0,5

9,00 PLN

Docelowa cena dla danego klienta:

Narzut 4% → 9,36 PLN

Różna polityka cenowa dla różnych części portfela produktowego

Różne grupy produktowe powinny pełnić różne role w portfolio i mieć odpowiednio dostosowane polityki cenowe.

Przykład

Produkty opiniotwórcze



- Artykuły porównywalne z konkurencją, które są **w centrum zainteresowania** klientów
- **Generują ruch w sklepie** za pomocą **atrakcyjnych cen promocyjnych**
- Charakteryzują się **dużą rotacją**

Produkty konkurencyjne



- Artykuły **dobrze znane** przez klientów i **porównywalne** pomiędzy sklepami
- Kreują postrzeganie cenowe i **zapewniają wolumen / przychód** z cenami **na poziomie rynkowym** (podobnymi jak u konkurencji)
- Produkty o **relatywnie dużej rotacji**

Generatory zysku



- Produkty dla których klienci mają **mniej wiedzy odnośnie poziomów cen**
- Ceny są **optymalne ze względu na zyski** i **mogą być powyżej cen konkurencji**
- Produkty o **niskiej rotacji**

- Czy odpowiednio działamy? Jesteśmy tak profesjonalni w zarządzaniu cenami jak w zarządzaniu kosztami?
- Czy znamy i potrafimy uchwycić wartość naszych produktów?
- Czy mamy metody, żeby optymalizować ceny?
- Czy wykorzystujemy różnicowanie cenowe dla naszego portfela produktowego?
- **Czy wykorzystujemy siłę modeli cenowych?**
- Czy rozumiemy znaczenie postrzegania cenowego?
- Czy znamy psychologię naszych klientów?
- Czy przeforsowujemy ceny, na które zasługujemy?

Producenci zmieniają modele cenowe

Zmiana z wysokiej
inwestycji początkowej...



...na opłatę
za użytkowanie

Cena za
przelecaną milę



Cena za
przejazd windą



Cena za
**wydrukowaną
kopię**

Zalety

- Niska początkowa inwestycja
- Bardziej dopasowane do wartości tworzonej dla klienta
- Głębsza relacja z klientem
- Stabilny cash-flow
- Niższa porównywalność cenowa

Przykład: Elektrownie wiatrowe



- Status quo w branży: umowa serwisowa podpisywana zwykle na miesiąc albo rok, stała cena
- ENERCON PartnerConcept: Cena umowy serwisowej uzależniona od wyprodukowanej energii

Mistrzostwo monetyzacji:



- Model cenowy: Cena za kWh
- >90% klientów podpisuje umowy dwunastoletnie!

„Za darmo” to też model cenowy: Freemium

	Opis	Przykład
Klasyczne freemium	<ul style="list-style-type: none"> Zawsze darmowe, ograniczona funkcjonalność Problem „penny gap”, niskie oczekiwania co do konwersji (<10%) 	
		
Land & expand	<ul style="list-style-type: none"> Darmowe dla jednego użytkownika, płatne dla całej organizacji Pierwsze przykłady sukcesów istnieją 	
		
3rd party monetization	<ul style="list-style-type: none"> Pełny produkt za darmo, brak oczekiwań co do konwersji Monetyzacja za pomocą cross-sellingu albo sprzedaży danych użytkownika 	
		

- Czy odpowiednio działamy? Jesteśmy tak profesjonalni w zarządzaniu cenami jak w zarządzaniu kosztami?
- Czy znamy i potrafimy uchwycić wartość naszych produktów?
- Czy mamy metody, żeby optymalizować ceny?
- Czy wykorzystujemy różnicowanie cenowe dla naszego portfela produktowego?
- Czy wykorzystujemy siłę modeli cenowych?
- **Czy rozumiemy znaczenie postrzegania cenowego?**
- Czy znamy psychologię naszych klientów?
- Czy przeforsowujemy ceny, na które zasługujemy?

Postrzeganie wpływa na decyzję, nie poziom cen

Postrzeganie cenowe

*Czy ten sklep oferuje konkurencyjne ceny?
(odsetek respondentów zgadzających się
ze stwierdzeniem)*



37

*Gdzie wolał by Pan/i
zrobić zakupy?*



21

Poziom cen

Indeks cenowy podstawowego koszyka

100

100

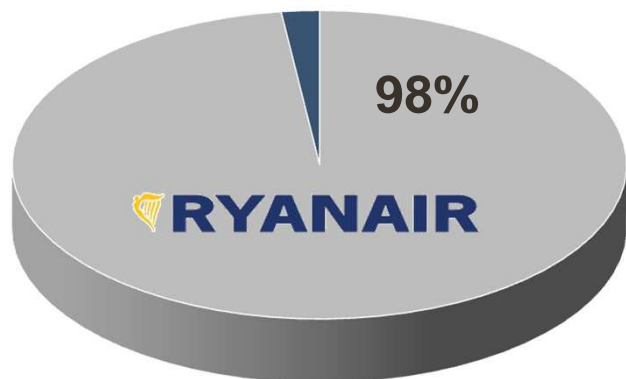
Postrzeganie cenowe: Przykład linii lotniczych



Jakie linie są
postrzegane jako
tańsze?



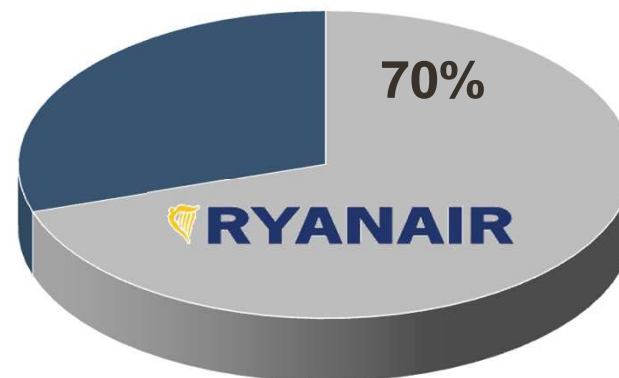
2%



Postrzeganie



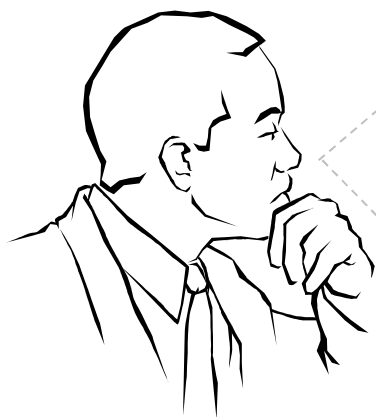
30%



Rzeczywistość

Jak można zatem wpłynąć na postrzeganie cenowe?

Postrzeganie cenowe...



Subiektywne postrzeganie cenowe bazuje na postrzeganiu pewnych cech cenowych

...jest tworzone przez **postrzeganie...**



Pozycjonowanie cenowe w komunikacji

Bezpośrednie i pośrednie pozycjonowanie cenowe w komunikacji



Doznanie zakupowe

Subiektywne doświadczenia sklepów, wystaw, prezentacji produktów i obsługi

€2.99

Rzeczywisty poziom cen

Poziom cen usług/produktów



Stosunek ceny do jakości

Poziom cen w stosunku do poziomu jakości produktów/usług



Promocje cenowe

Atrakcyjność promocji cenowych



Uczciwość cen

Subiektywne odczuwanie uczciwości cen oraz przejrzystości procesu ich ustalania



Prezentacja cen

Prezentacja cen/upustów w sklepach

- Czy odpowiednio działamy? Jesteśmy tak profesjonalni w zarządzaniu cenami jak w zarządzaniu kosztami?
- Czy znamy i potrafimy uchwycić wartość naszych produktów?
- Czy mamy metody, żeby optymalizować ceny?
- Czy wykorzystujemy różnicowanie cenowe dla naszego portfela produktowego?
- Czy wykorzystujemy siłę modeli cenowych?
- Czy rozumiemy znaczenie postrzegania cenowego?
- **Czy znamy psychologię naszych klientów?**
- Czy przeforsowujemy ceny, na które zasługujemy?

Paradoks wyboru



Grupa A



N=260

Dżemy -
6
smaków

Grupa B



N=242

Dżemy -
24
smaki

1 Większy wybór = WIĘKSZE zainteresowanie

% klientów zatrzymujących się przy ekspozycji

40%

60%

2 Ta SAMA skłonność do spróbowania

Średnia liczba spróbowanych dżemów

1,38

1,50

3 Większy wybór = MNIEJ zakupów

% klientów który zakupił dżem

30%

3%

Efekt posiadania

Klienci pozostawiają większą ilość dodatków kiedy są proszeni o wybór tych których nie chcą niż tych które lubią

Proszę stworzyć swoją ulubioną pizzę!

Grupa 1: Wybierz to, co lubisz



Grupa 2: Wybierz to, czego nie chcesz



Średnia liczba dodatków na pizzy



2.71



5.29

Kotwice cenowe!

	Dawniej	Teraz
 Forma zapłaty	Gotówka	Karta kredytowa (wyświetlacz)
Napiwek	„Co łaska”	Przyciski 20%, 25%, 30%; można wpisać inną wartość
Ø wysokość napiwku	10%	22%

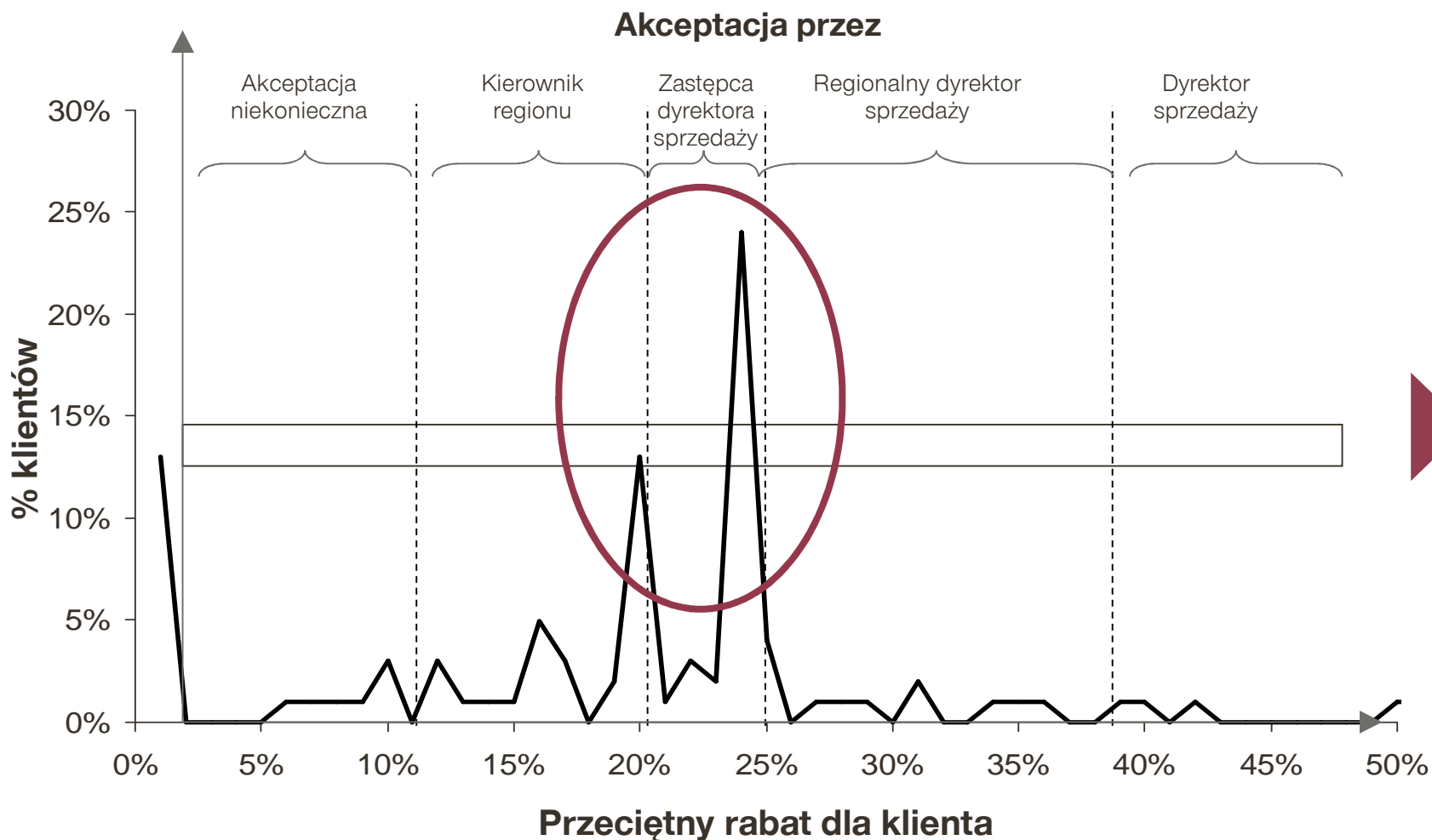
**Dodatkowe
144 mln
USD
napiwków
rocznie!**

- Czy odpowiednio działamy? Jesteśmy tak profesjonalni w zarządzaniu cenami jak w zarządzaniu kosztami?
- Czy znamy i potrafimy uchwycić wartość naszych produktów?
- Czy mamy metody, żeby optymalizować ceny?
- Czy wykorzystujemy różnicowanie cenowe dla naszego portfela produktowego?
- Czy wykorzystujemy siłę modeli cenowych?
- Czy rozumiemy znaczenie postrzegania cenowego?
- Czy znamy psychologię naszych klientów?
- **Czy przeforsowujemy ceny, na które zasługujemy?**

Przeforsowywanie cen – wewnątrz, czy na zewnątrz?

Handlowcy często lepiej negocjują wewnątrz z przełożonymi jeśli chodzi o poziom cen.

Przykład



Sytuacja klasyczna:

- Sprzedawcy lepiej negocjują z przełożonymi niskie ceny niż z klientami wysokie ceny

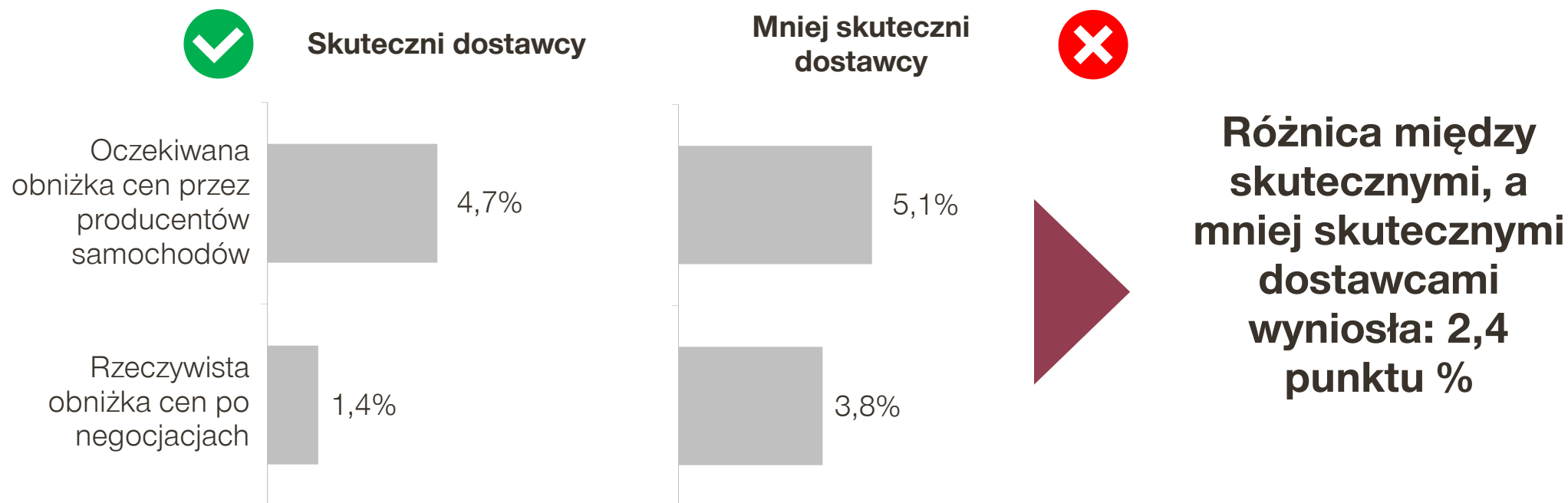
Szybki zysk:

- Obniżyć granicę o 1-2 p%.
- Sankcjonować przekroczenia

...od „typowych reakcji” są jednak wyjątki

Branża dostawców przemysłu samochodowego słusznie uchodzi za najtrudniejszą do obrony i przeforsowania cen. Mimo to niektórzy dostawcy są dużo skuteczniejsi do konkurentów.

Projekt SKP z rynku o wysokiej presji konkurencyjnej



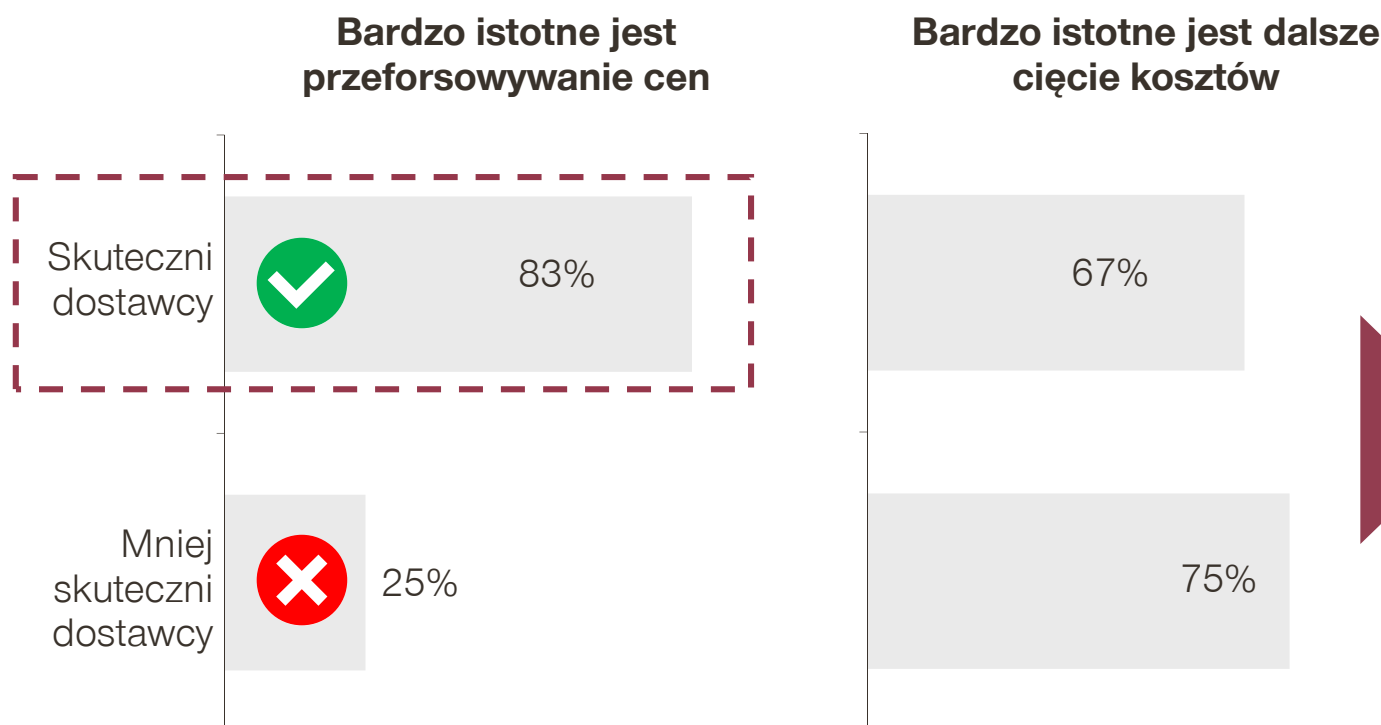
Przy obrotach na poziomie 100 mln PLN różnica ta oznacza 2,4 mln czystego zysku !

Co charakteryzuje sprzedawców, którzy potrafią przeforsować cenę ?

Skuteczni sprzedawcy mają świadomość oraz wolę obrony i forsowania cen.

Projekt SKP z rynku o wysokiej presji konkurencyjnej

Pytanie: „jaka jest istotność poniższych działań dla podniesienia konkurencyjności?” (rozkład odpowiedzi respondentów „bardzo istotne”)



Przykład wysoko konkurencyjnego rynku dostawców sektora motoryzacyjnego dowodzi, iż sekret skutecznej sprzedaży tkwi przede wszystkim w mentalności sprzedawców i ich odpowiednim przygotowaniu !



Dziękuję za uwagę!

Amsterdam ♦ Atlanta ♦ Barcelona ♦ Beijing ♦ Bonn ♦ Boston ♦ Brussels ♦ Cologne ♦ Copenhagen ♦ Dubai
Frankfurt ♦ Istanbul ♦ London ♦ Luxembourg ♦ Madrid ♦ Milan ♦ Munich ♦ New York ♦ Paris ♦ San Francisco
Santiago de Chile ♦ São Paulo ♦ Singapore ♦ Sydney ♦ Tokyo ♦ Toronto ♦ Vienna ♦ Warsaw ♦ Zurich

Warsaw office

Woloska 9
02-583 Warsaw, Poland
Tel. +48 22 33057 00

www.simon-kucher.com