Paweł Waniowski

Różnicowanie cen jako wyraz orientacji na klienta

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 24, 225-238

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 710 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 24 2012

dr PAWEŁ WANIOWSKI
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

RÓŻNICOWANIE CEN JAKO WYRAZ ORIENTACJI NA KLIENTA

Streszczenie

Różnicowanie cen jest trwałym zjawiskiem we współczesnej gospodarce, a nawet pewnym jej wyróżnikiem. Istotną rolę odgrywa również w procesie nawiązywania i utrzymywania relacji z klientami. Przedmiotem artykułu są wyniki badań dotyczących efektywności procesów różnicowania cen z punktu widzenia kształtowania orientacji na klienta, a także w procesie kreowania lojalności. Różnicowanie cen zostało przedstawione jako skuteczne narzędzie umożliwiające dotarcie do różnych grup nabywców, pozyskanie nowych nabywców czy też przechwycenie ich od konkurentów. Na przykładach polskich przedsiębiorstw zaprezentowano różne aspekty tych procesów wraz z ich uwarunkowaniami i skutkami.

Wprowadzenie

Coraz trudniej przedsiębiorstwom optymalizować swoje relacje z klientami. Z jednej strony wynika to z coraz większego zróżnicowania ich potrzeb i zachowań, a z drugiej z niedoskonałości narzędzi stosowanych do kształtowania tych relacji. Nie zawsze też firmy chcą stosować kluczowe zasady budowania trwałych związków z klientami, do których należą[1]:

- podejście procesowe, w którym to klient kreuje wartość,
- postrzeganie produktu w kategoriach procesu,
- ciągłe doskonalenie relacji.

Orientacja na klienta jest budowana przy pomocy wielu różnych narzędzi. Jednym z mniej docenianych jest cena, która, odpowiednio użyta, może stać się istotnym czynnikiem wzmacniającym wzajemne więzi między firmą a klientem. Proces kształtowania strategii cenowych obejmuje wiele różnych obszarów,

[1] K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 19–20.

m.in. różnicowanie cen, które w największym stopniu może przyczynić się do indywidualizacji procesu nawiązywania i utrzymywania relacji z różnymi klientami, gdyż poszczególne grupy klientów odmiennie reagują na poziom i strukturę cen.

Celem artykułu będzie przedstawienie różnych aspektów procesu różnicowania cen i ich efektywności z punktu widzenia kształtowania orientacji na klienta i w procesie kreowania lojalności. Wykorzystane zostaną wyniki własnych badań jakościowych przeprowadzonych w ciągu ostatnich dwóch lat w polskich przedsiębiorstwach, które różnicowanie cen uznają nie tylko jako skuteczną metodę maksymalizacji bieżącego zysku, lecz także jako sposób twórczego podejścia do kształtowania relacji z różnymi grupami klientów.

Różnicowanie cen z punktu widzenia orientacji na klienta

W literaturze można znaleźć wiele różnych analiz dotyczących różnicowania cen i efektywności tego procesu. Są to jednak głównie wyniki wycinkowych (często jakościowych) badań dowodzących, że uzyskanie lepszych rezultatów finansowych lub/i pozyskanie nowych nabywców było możliwe po odejściu od strategii cen jednolitych i zastosowaniu jakiejś formy ich różnicowania. Zdarzają się również badania dowodzące, że dzięki różnicowaniu cen można utrzymać dotychczasowych klientów, choć z reguły oddziaływanie instrumentami cenowymi nie jest wówczas wystarczające i konieczne staje się zdobycie wiedzy o wpływie czynników pozacenowych[2].

Spośród badań bardziej przekrojowych zwracają uwagę te, w których bezpośrednio łączy się wybór optymalnej formy różnicowania cen z uzyskiwanymi efektami finansowymi. Udowodniono m.in., że różnicowanie cen w zależności od wielkości opakowania jest skuteczniejsze niż różnicowanie przestrzenne[3]. Obie te formy powinny być jednak stosowane niezależnie od siebie, gdyż empiryczne wyniki wskazują na to, że[4]:

- preferencje zakupowe ze względu na wielkość opakowania różnią się w znacznym stopniu i oferta szerokiego wachlarza produktów w różnych wielkościach opakowań sprzedawanych po różnych cenach może być istotnym narzędziem docierania do poszczególnych segmentów rynku;

[2] E. Chan, S. Wong, *Hotel selection: when price is not the issue*, „Journal of Vacation Marketing" Apr 2006. Vol. 12, Iss. 2, s. 142.

[3] R.J. Khan, D.C. Jain, *An empirical analysis of price discrimination mechanisms and retailer profitability*, „Journal of Marketing Research" Nov 2005, Vol. 42, Iss. 4, s. 26.

[4] *Ibidem*.

- w zależności od zmiennych demograficznych oraz poziomu konkurencji na danym obszarze należy szukać okazji do różnicowania cen między poszczególnymi sklepami.

Różnicowanie cen ze względu na wielkość opakowania jest powszechnie stosowane, choć bardziej ze względu na możliwość ekspansji rynkowej niż na ewentualną poprawę wyników finansowych. W przypadku takich produktów jak chipsy, napoje, różne przekąski, produkty chemii gospodarczej, a nawet niektóre popularne leki, zmiana wielkości opakowania (najczęściej jego zmniejszenie) powoduje wzrost liczby klientów, gdyż pojawiają się ci, dla których atrakcyjne staje się dopiero mniejsze opakowanie. Z reguły identyczne produkty, ale sprzedawane w różnych opakowaniach, mają tym niższą cenę w przeliczeniu na kilogram lub litr, im w większym opakowaniu są sprzedawane.

W jednym z przekrojowych badań, dotyczących przestrzennego różnicowania cen na rynku hiszpańskim wyodrębniono wiele czynników wpływających na możliwości różnicowania cen. Zaliczono do nich w szczególności[5]:

- poziom koncentracji handlu na danym obszarze,
- wielkość danego sklepu lub sieci,
- wizerunek sklepu lub sieci wśród odbiorców docelowych,
- popularność danej kategorii produktu mierzoną wielkością sprzedaży,
- udział marek detalicznych dostępnych w danym sklepie lub w sieci w sprzedaży ogółem danej kategorii produktów,
- współpracę z określonym centrum zakupowym,
- poziom dochodu na mieszkańca,
- liczbę m^2 powierzchni handlowej przypadającej na 1000 mieszkańców,
- udział kosztów osobowych w całości kosztów związanych ze sprzedażą,
- koszty sprzedaży w stosunku do wartości sprzedaży,
- procentową marżę zysku.

Liczba tych czynników, wyodrębniona jedynie dla konkretnej sytuacji zakupowej określonego kraju, pokazuje, jak skomplikowanym problemem jest różnicowanie cen, tym bardziej że stosowanie różnych cen dla różnych grup nabywców musi być ściśle powiązane z cechami poszczególnych segmentów rynku. Ocena informacji cenowych i skłonność do skorzystania z danej oferty

[5] I.C. Roche, J.O. Barbolla, M.J. Yagüe Guillén, *Price Differences in consumer goods in retail markets: spatial and vertical competition analysis*, „Journal of Marketing Channels" 2006, Vol. 13 (4), s. 49–67.

zawsze zależy również od sposobu ich podawania i od sytuacji społeczno-ekonomicznej danego nabywcy[6].

Różnicowanie cen jest na każdym szczeblu procesu dystrybucji dobrym narzędziem pozwalającym na efektywniejsze stosowanie instrumentów cenowych i ułatwiającym dostosowywanie poziomu i struktury cen do bieżących zmian w popycie. Większość tych zmian można, ze znacznym prawdopodobieństwem, przewidzieć, dlatego też różne formy różnicowania cen muszą być integralną częścią cenowych strategii przedsiębiorstw. Zwraca się również uwagę na to, że istotna jest nie tylko wysokość rabatu, lecz także to, w jaki sposób rabaty cenowe zostaną zaprezentowane potencjalnym nabywcom. Ma to bowiem bezpośredni wpływ na kształtowanie się wielkości sprzedaży, a w konsekwencji zysków danej firmy[7].

Trzeba pamiętać, że nabywcy mogą kojarzyć poziom ceny z jakością, prestiżem czy funkcjonalnością produktu. Wówczas ci nabywcy, którzy zapłacą niższą cenę, mogą postrzegać mniejsze korzyści związane z nabyciem danego produktu niż ci, którzy zapłacą wyższą cenę. Wykazano to na przykładzie napojów energetyzujących, które mogą być wybierane ze względu na walory smakowe, prestiż marki lub wcześniejsze pozytywne doświadczenia, a cena albo nie odgrywa żadnej istotnej roli, albo powinna być ustalona na odpowiednio wysokim poziomie tak, aby nabywcy wiedzieli za co płacą[8].

Praktyka różnicowania cen na szczeblu detalu jest tak powszechna, że głównym problemem wydaje się nie tyle to, czy różnicować, ile to, na podstawie jakich kryteriów. W badaniach wykazywano skuteczność różnorodnych kryteriów. Znaleziono na przykład dowód na związek między wrażliwością cenową a czynnikami demograficznymi[9], które mogą być łączone z cechami popytowymi[10]. Mniej oczywiste dla wielu detalistów są korzyści z różnicowania ze względu na wielkość opakowania, choć wykazano, że właśnie to różnicowanie ma poważniejszy wpływ na dochodowość detalistów niż stosowanie

[6] R. Suri, R.V. Manchanda, C.S. Kohli, *Comparing fixed price and discounted price strategies: The role of affect on evaluations*, „The Journal of Product and Brand Management" 2002, Vol. 11, Iss. 2/3, s. 160–173.

[7] J.S. Raju, S.K. Dhar, D.G. Morrison, *The effect of package coupons on brand choise*, „Marketing Science" 1994, No. 13 (2), s. 145–164; D.J. Reibstein, P.A. Traver, *Factors affecting coupon redemption rates*, „Journal of Marketing" 1982, No. 46, s. 102–113.

[8] B. Shiv, Z. Carmon, D. Ariely, *Placebo effects of marketing actions: consumers may get what they pay for*, „Journal of Marketing Research", Nov 2005, Vol. 42, Iss. 4, s. 383–393.

[9] S. Hoch, K. Byung-Do, A. Montgomery, P. Rossi, *Determinants of store-level price elasticity*, „Journal of Marketing Research" 1995, No. 32, Feb, s. 17–29.

[10] P. Chintagunta, J.P. Dubé, V. Singh, *Balancing profitability and customer welfare in a supermarket chain*, „Quantitative Marketing and Economics" 2003, No. 1, s. 111.

różnych cen w obrębie sieci w zależności od lokalizacji poszczególnych sklepów[11].

Trudno jednak na szczeblu przedsiębiorstwa jednoznacznie rozstrzygnąć, czy powinno się stosować koncepcję ceny jednolitej z nielicznymi możliwościami jej różnicowania, czy też oferować zróżnicowane dyskonta. Nie zawsze prawdziwe jest również stwierdzenie, że różnorodność cen sprawia, iż oferta może być adresowana niemal do każdego potencjalnego nabywcy.

Stosunkowo rzadko spotyka się różnicowanie ze względu na różnice w poziomie kosztów, choć i ono może przyczynić się do lepszego kształtowania relacji z klientami. Jest ono podstawą stosowania różnych cen dla tych samych produktów w sklepach tradycyjnych i internetowych. W jednym z największych badań porównujących ceny w tych dwóch typach sklepów, dotyczącym rynku elektroniki użytkowej, ceny w sklepach internetowych były o 9% niższe niż w tradycyjnych, a zróżnicowanie w poszczególnych kategoriach produktów wynosiło od 3 do 21%[12]. Stąd też w sklepach internetowych można spotkać klientów bardziej wrażliwych na ceny, ale godzących się na większe ryzyko zakupu, a w sklepach tradycyjnych tych, co są skłonni płacić więcej za możliwość bezpośredniej rozmowy ze sprzedawcą i dokładnego obejrzenia produktu przed zakupem, a tym samym zmniejszenie poziomu ryzyka.

Analiza różnicowania cen w zależności od kosztów dostarcza również przykładów, w których może ono wpływać nie na polepszenie, ale wręcz na pogorszenie relacji z klientami. Może tak być w przypadku różnic w kosztach ze względu na formę płatności za zakupy. Cena dla osób płacących kartą teoretycznie powinna być wyższa o kwotę stanowiącą prowizję od transakcji, która w Polsce jest wyjątkowo wysoka i może przekraczać nawet 2% wartości transakcji. Jest to bezpośredni składnik ceny, który jednakże jest pokrywany przez wszystkich klientów danego sklepu. W badaniach przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych wykazano, że każde gospodarstwo domowe płacące gotówką transferuje rocznie 149 dolarów gospodarstwom używającym kart, przy czym wydatki kartą są pozytywnie skorelowane z dochodem danego gospodarstwa[13]. Stąd też, o ile najuboższe gospodarstwa (o dochodach poniżej 20 tys.

[11] R. Khan, D. Jain, *An Empirical analysis of price discrimination mechanisms and retailer profitability...*, s. 26.

[12] www.pentor.pl; badanie przeprowadzone w 2007 r., pod uwagę wzięto 5 sieci marketów tradycyjnych (Media Markt, Saturn, ElectroWorld, RTVEuroAGD i Avans) oraz 7 internetowych (Euro.com.pl, Hoopla, Maximedia, Medialider, NEO24, zadowolenie.pl i Agito.pl).

[13] S. Schuh, O. Shy, J. Stavins, *Who gains and who loses from credit card payments? Theory and calibrations*, Public Policy Discussion Papers No. 10-03. Federal Reserve Bank of Boston, August 2010, s. 1.

dolarów) z racji nieużywania w ogóle bądź rzadkiego używania kart ponoszą rocznie koszty w wysokości 21 dolarów, to najzamożniejsze (osiągające dochody powyżej 150 tys. dolarów) uzyskują dodatkowe dochody w przeciętnej wysokości 750 dolarów[14]. Fakt finansowania płatności kartą przez zwolenników płatności gotówkowych nie jest jednak powszechnie uświadamiany, a tym samym rzadko jest postrzegany jako niesprawiedliwy dla klientów niepłacących kartami. Zdarzają się jednak sprzedawcy, którzy próbują wyrównywać tę niesprawiedliwość, komunikując to swoim klientom. W Polsce różnicowanie cen ze względu na sposób płatności można było spotkać w niektórych tradycyjnych sklepach z elektroniką użytkową, które udzielały 2-procentowego rabatu osobom płacącym gotówką. Pośrednią formę takiego różnicowania stanowić może też ustalanie dolnych limitów poniżej których płatność kartą nie jest akceptowana.

Uzasadnione różnicowanie cen ze względu na ponoszone koszty dotyczy wielu branż, szczególnie w sektorze usług. Często jednak staje w kolizji z coraz intensywniej wprowadzanymi w Unii Europejskiej przepisami antydyskryminacyjnymi i w konsekwencji mimo ewidentnego uzasadnienia firmy muszą z niego zrezygnować. Dnia 21 grudnia 2012 r. zaczął obowiązywać wyrok Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości z 1 marca 2011 r. (Sprawa C- 236/09)[15], na mocy którego zróżnicowanie wysokości składek i świadczeń ubezpieczeniowych ze względu na płeć może być stosowane tylko w odniesieniu do ubezpieczeń na życie i może wystąpić tylko wtedy, gdy płeć jest czynnikiem decydującym przy ocenie ryzyka danego ubezpieczyciela, jeśli zostało to potwierdzone wiarygodnymi badaniami. We wszystkich innych rodzajach ubezpieczeń (w tym komunikacyjnych) płeć nie może być czynnikiem wpływającym na ceny polis, nawet jeśli z kalkulacji kosztów wynika, że mężczyźni powodują znacznie więcej wypadków drogowych i wypłaty odszkodowań dla nich kształtują się na wyższym poziomie niż dla kobiet. Może to zmusić firmy ubezpieczeniowe do wykorzystywania w procesie różnicowania cen polis mniej konkretnych kryteriów, takich jak styl życia oraz stosowania dodatkowych klauzul w umowach.

Różnicowanie cen jako wyraz orientacji na klienta w praktyce przedsiębiorstw na rynku polskim

Różnicowanie cen może mieć zupełnie inny charakter nawet w przedsiębiorstwach należących do jednej branży i funkcjonujących w podobnych wa-

[14] *Ibidem*.
[15] http://curia.europa.eu/juris/document/.

runkach. Bardzo dobitnego przykładu dostarcza porównawcza analiza cen usług świadczonych przez koleje polskie i czeskie. W kolejach polskich rozbudowany jest bardzo system zniżek, choć dla przeciętnego pasażera jest on niezbyt czytelny, w czeskich jest on zdecydowanie ograniczony prawie wyłącznie do ofert premiujących lojalnych klientów. W PKP mamy ogromne zróżnicowanie cen w zależności od rodzaju pociągu (np. ceny na pociągi ekspresowe są aż o 150% wyższe w stosunku do cen na pociągi osobowe). Koleje czeskie mają jednakowe ceny niezależnie od tego, czy podróżuje się pociągiem osobowym, pośpiesznym, ekspresem, inter- czy eurocity. Taryfy w kolejach czeskich mają charakter zbliżony do liniowego, w polskich zdecydowanie degresywny. Trudno jednoznacznie ocenić wpływ tak różniących się podejść do problemów różnicowania cen na liczbę przewiezionych pasażerów, wiedząc, że wpływ na to ma wiele innych czynników. Można jednak stwierdzić, że skomplikowany system odrębnych dla każdego przewoźnika taryf jest jedną z istotnych przyczyn problemów polskich kolei.

Strategie cenowe przewoźników bardzo często są w istocie strategią różnicowania cen. Tak jest w przypadku przewoźników lotniczych, szczególnie niskobudżetowych. W branży tej wyraźnie widać z jednej strony długookresową politykę cenową, a z drugiej – znaczną elastyczność, wyrażającą się w umiejętności szybkiego reagowania na aktualne trendy rynkowe. Stąd też ciągłe, ale nieliniowe zmiany cen, nawet kilkakrotnie w ciągu jednego dnia. Generalną tendencją jest ciągły wzrost cen biletów w miarę zbliżania się dnia wylotu. Jednak ze względu na ogromny udział kosztów stałych, niezależnych od liczby pasażerów na pokładzie podczas danego lotu[16], zdarzają się również znaczne, choć krótkotrwałe obniżki cen biletów w ciągu ostatnich kilku dni przed wylotem. Decyzje o tych obniżkach i ich skali podejmuje się na podstawie analizy *load factor*, czyli procentowo wyrażonego wskaźnika wykorzystania miejsc na pokładzie samolotu. Jeśli kilka dni przed odlotem jest on niski, a w otoczeniu nie zauważa się żadnego sygnału wskazującego na to, że mógłby on ulec znaczącej poprawie, podejmuje się decyzje o obniżce cen biletów, nadal monitorując poziom *load factor*. Wykorzystując fakt nabywania biletów głównie internetowo (znacznie rzadziej telefonicznie i bezpośrednio w tradycyjnych punktach sprzedaży), niektóre linie monitorują nie tylko same transakcje, lecz także zapytania o bilety lub rezerwacje, które przez jakiś czas nie muszą być sfinalizowa-

[16] Na koszty te składają się m.in. płace personelu pokładowego i naziemnego, uzależnione częściowo od liczby obsłużonych lotów, ale zupełnie niezależnych od liczby pasażerów na pokładzie, koszty zakupu paliwa, amortyzacja samolotów, nakłady na przeglądy techniczne, części zamienne i przygotowanie maszyny do lotu.

ne. W dłuższym okresie można na tej podstawie określić relację między liczbą rezerwacji a liczbą zrealizowanych transakcji, co może być dodatkową wskazówką przy decyzji, czy powinno się obniżać ceny biletów tuż przed odlotem, czy też nie. Linie lotnicze starają się wywołać wrażenie, że cena danego lotu jest niższa niż w rzeczywistości poprzez podawanie tylko ceny biletu bez różnego rodzaju opłat lotniskowych, paliwowych i podatków. Obecnie jednak ze względu na coraz precyzyjniejsze regulacje prawne tego typu praktyki są rzadsze.

Bardzo duże zróżnicowanie cen stosują prywatni przewoźnicy autobusowi, szczególnie w pierwszym okresie swojej działalności. PolskiBus, polski oddział firmy Stagecoach, jednego z największych przewoźników kolejowych i autobusowych w Wielkiej Brytanii, oferuje w przedsprzedaży pulę biletów za 1 zł, swój system rezerwacji opierając na doświadczeniach tanich linii lotniczych. PolskiBus oferuje swoje usługi głównie na trasach, na których może bezpośrednio konkurować z transportem kolejowym, ale coraz częściej pojawia się konkurencja między transportem lądowym i lotniczym przy aktywnym udziale ceny. Tanie linie, biorąc pod uwagę fakt, że o ile z transportu lądowego w mniejszym lub większym zakresie korzysta każdy, o tyle z transportu lotniczego już nie. Linie lotnicze poprzez rozbudowany i dostosowany do aktualnej sytuacji rynkowej system zróżnicowanych cen starają się zainteresować swoją ofertą różne grupy potencjalnych nabywców. Wręcz modelowo podszedł do tego OLT Express, nowy tani przewoźnik, rozpoczynający działalność 1 kwietnia 2012 r. na trasach łączących największe polskie miasta, który oferuje 3 taryfy[17]:

- ekonomiczną (bilet za 99 zł, możliwość zmiany terminu wylotu do 24 godzin przed podróżą),
- elastyczną (bilet w cenie 199, 299 lub 399 zł w zależności od czasu zakupu, zmiana terminu możliwa do 12 godzin przed odlotem),
- biznesową (bilet za 299, 399 lub 499 zł z możliwością zmiany terminu do ostatniej chwili przed podróżą, a dodatkowo możliwość zmiany danych pasażera).

Pierwsza z tych taryf jest skierowana głównie do tych, którzy do tej pory podróżowali pociągiem lub samochodem, gdyż cena pojedynczego biletu (99 zł) jest niższa niż koszt paliwa na dystansie ponad 300 km oraz koszt zakupu biletu na ekspres Intercity. Dodatkowo dla dzieci do lat 16 można nabyć bilet w wysokości 50% ceny. Dwie pozostałe taryfy przeznaczone są dla osób podróżują-

[17] www.oltexpress.com/pl/.

cych już wcześniej samolotami, stąd też znacznie większa elastyczność tych ofert, zwłaszcza biznesowej.

Podobnie rozbudowany system różnicowania cen stosowany jest powszechnie w przedsiębiorstwach komunikacyjnych. W komunikacji miejskiej ceny mogą różnić się w zależności od pory dnia, w której odbywa się podróż (np. tańsze bilety pozaszczytowe) lub też w zależności od miejsca. Takie zróżnicowanie od 1 kwietnia 2012 r. jest stosowane w Lublinie, gdzie pojawił się bilet za 1 zł ważny w dni robocze na terenie strefy płatnego parkowania. Ma on zachęcać do pozostawiania samochodów poza centrum. Jest to spora ulga w porównaniu do najtańszego biletu jednorazowego 30-minutowego, który kosztuje 2,40 zł. Można jeszcze stymulować różną atrakcyjność różnych środków transportu przez oferowanie tańszych biletów na jeden z nich. W niektórych miastach można więc spotkać tańsze bilety uprawniające do przejazdu tramwajami w celu ograniczenia ruchu autobusów, które wpływają na powstawanie korków ulicznych. Takie rozwiązanie stosowane jest m.in. w Helsinkach.

Inna branża, w której różnicowanie cen jest niezbędną częścią strategii, to gastronomia, tu ceny dań można dzielić ze względu na poziom sprzedaży i wysokość marży realizowanej na danej potrawie. W związku z tym można wyróżnić dania o:

- wysokim poziomie sprzedaży i wysokiej marży,
- wysokim poziomie sprzedaży i niskiej marży,
- małej sprzedaży i wysokiej marży,
- małej sprzedaży i niskiej marży.

Decyzje, które powinna dana restauracja rozważyć, na pierwszy rzut oka wydają się dość oczywiste. W pierwszym i drugim przypadku powinno się rozważyć możliwość podwyżki ceny, pod warunkiem, że nie będzie miało to wpływu na popularność danego dania wśród klientów. W trzecim – trzeba rozważyć obniżkę ceny jako sposób na aktywizację sprzedaży, a w ostatnim najlepszą możliwością wydaje się zmiana dania. Wybór tych opcji musi jednak zostać skorelowany ze sposobem traktowania rynku docelowego, a mianowicie z tym, czy dana restauracja koncentruje się na obsłudze konkretnych grup nabywców, czy też ma ofertę skierowaną do wielu różnych grup klientów. Obsługując stale te same grupy, łatwiej jest dopasować strukturę cen do ich cech i wymagań, ale chcąc przyciągnąć różne grupy klientów, trzeba zastosować różnicowanie, które może polegać na:

- obniżaniu cen w jeden lub wybrane dni tygodnia albo w pozaszczytowych godzinach,

- podwyższaniu cen w najbardziej popularnych godzinach,
- oferowaniu kuponów premiowych,
- oferowaniu kolejnego posiłku lub napoju w niższej cenie lub bezpłatnie,
- wprowadzeniu programu lojalnościowego.

Możliwości wprowadzenia któregoś z wymienionych sposobów zależą od uwarunkowań funkcjonowania danej placówki gastronomicznej, wszechstronnej analizy popularności potraw, motywów, które skłaniają klientów do korzystania właśnie z tej restauracji, oraz to, czy restauracja działa samodzielnie, czy też wchodzi w skład sieci. W tym ostatnim przypadku wprowadzanie różnych sposobów różnicowania cen musi obejmować wszystkie placówki i jest tym łatwiejsze, im większa jest unifikacja danej sieci.

Zdarzają się przypadki, w których trudno jednoznacznie określić przyczyny różnic cen tego samego produktu oferowanego przez różnych oferentów. Różnice te trudno wytłumaczyć różnicami w kosztach, w intensywności popytu czy też natężeniem konkurencji, a ich przyczyn należy raczej upatrywać w aktualnych celach strategicznych. Przykładem takiej branży jest piłkarska Ekstraklasa, a ilustracją takiego postępowania mogą być ceny karnetów na mecze ligowe danej rundy (tab. 1).

Tabela 1

Ceny karnetów na mecze klubów piłkarskiej Ekstraklasy w rundzie wiosennej sezonów 2008/2009 i 2011/2012 w złotych

Nazwa drużyny	Runda wiosenna sezonu 2008/2009	Runda wiosenna sezonu 2011/2012
Śląsk Wrocław	130–180	115–290
Polonia Warszawa	105–215	260–400
Legia Warszawa	245–805	249–1125
Ruch Chorzów	70–315	90–270
Lech Poznań	250–340	122–270
Wisła Kraków	140–270	110–330
Widzew Łódź	nie grał w Ekstraklasie	98–464
Korona Kielce	nie grała w Ekstraklasie	55–180
Podbeskidzie Bielsko-Biała	nie grało w Ekstraklasie	80–360
Jagiellonia Białystok	100–1100	60–400
Górnik Zabrze	90–350	120–300
Lechia Gdańsk	130–300	100–500
GKS Bełchatów	102–115	80
ŁKS Łódź	80–200	90–420
Cracovia Kraków	80–270	55–135
Zagłębie Lubin	nie grało w Ekstraklasie	60–125

Źródło: opracowanie na podstawie stron internetowych klubów.

Zespoły zostały ułożone w kolejności wynikającej z miejsca zajmowanego w ligowej tabeli po rundzie jesiennej sezonu 2011/2012[18]. W związku z tym ceny karnetów na wiosnę sezonu 2011/2012 powinny być tym wyższe, im wyższe miejsce w tabeli zajmowała dana drużyna po rundzie jesiennej. Takiego związku nie da się jednak zauważyć, szczególnie, gdy weźmie się pod uwagę najdroższe karnety. Lider i zespoły zajmujące miejsca od czwartego do szóstego oferują ceny niższe od drużyn z miejsc 9–12 i 14. W niektórych przypadkach wyższe ceny są związane z przeprowadzoną ostatnio modernizacją stadionu, ale częściej jest to wyraz aktualnej polityki klubu. Kluby z największych miast, mające wiernych kibiców od wielu lat, przewidują, że wysoka cena nie zniechęci do zakupu karnetów.

Większość klubów, uzasadniając niskie ceny, podkreślała przede wszystkim pragnienie zachęcenia swoich kibiców do przychodzenia na stadion, co ma wyrażać się w nabywaniu karnetów. Niektóre kluby przeprowadziły nawet badania sondażowe, z których wynika, że cena jest istotnym kryterium podejmowania decyzji o zakupie karnetu. Zwracające uwagę ogromne zróżnicowanie między karnetami najtańszymi i najdroższymi kluby tłumaczą systematycznymi remontami stadionów i podwyższaniem standardów. Najdroższe miejsca są najbardziej komfortowe, a w niektórych przypadkach kibice otrzymują nawet poczęstunek i/lub gadżety klubowe. W tabeli nie zostały uwzględnione miejsca dla VIP-ów, oferowane w formie zamkniętych, wieloosobowych loży z luksusowym wyposażeniem. Szesnastoosobowa loża VIP na stadionie Korony Kielce to wydatek w wysokości 17 tys. zł, a pojedyncze miejsce VIP-owskie – 2100 zł. Dodatkowe ulgi są oferowane z kolei dzieciom i młodzieży, a przoduje w tym Ruch Chorzów oferujący karnety dla dzieci do 6. roku życia za symboliczną cenę 6 zł. Dzięki temu zróżnicowaniu kluby usiłują trafiać do różnych grup docelowych, poczynając od tych, które są wrażliwe na ceny kosztem gorszego miejsca, a kończąc na osobach, dla których podstawową korzyścią są dobre warunki oglądania meczu, więc godzą się na zapłacenie znacznie wyższej ceny.

Kluczowym problemem różnicowania cen w procesie kształtowania relacji z klientami jest umiejętność wyceny linii produktów wytwarzanych w danym przedsiębiorstwie, a także wybór sposobu wyceniania zestawu produktów. Prawidłowa struktura cen ma tym większe znaczenie, im silniejsze są powiązania między poszczególnymi produktami w linii, a także im bardziej produkty są

[18] Niższe w wielu przypadkach ceny w stosunku do sytuacji sprzed trzech lat częściowo wynikają z tego, że w obecnym sezonie, ze względu na Mistrzostwa Europy odbywające się w Polsce w czerwcu 2012 r., dwa mecze rundy wiosennej każda drużyna rozegrała już jesienią.

postrzegane przez nabywców jako konkurencyjne. Cena każdego, szczególnie nowego, produktu może mieć wpływ na sprzedaż innych produktów w ramach linii. W skrajnym przypadku może zaistnieć nawet tzw. efekt kanibalizmu, w którym jeden produkt może spowodować gwałtowne zmniejszenie popytu na inne w ramach asortymentu danej firmy[19]. Aby uniknąć tego, niewątpliwie niekorzystnego z punktu widzenia firmy zjawiska, powinno się dokonać precyzyjnej analizy relacji między poszczególnymi produktami w ramach danej linii. Niebezpieczeństwo konkurowania może pojawić się wówczas, gdy różne wersje produktu zaspokajają dokładnie tę samą potrzebę i są przeznaczone dla tego samego segmentu rynku. W związku z tym należy zadbać, aby produkty wchodzące w skład jednej linii, które mogą być postrzegane jako konkurencyjne, w jakiś sposób różniły się między sobą. Dlatego też mamy wiele odmian jogurtów, różniących się składem, smakiem i konsystencją czy też czekolad występujących na rynku w postaci czekolady białej, mlecznej, deserowej, z orzechami, bakaliami itd. Każda z tych odmian może być sprzedawana po różnych cenach niekoniecznie w związku z różnicami w kosztach wytwarzania, a raczej na podstawie preferencji danej grupy nabywców i elastyczności popytu.

Ustalenie optymalnych cen dla poszczególnych produktów w linii jest procesem bardzo skomplikowanym z dwóch przynajmniej względów:

- trudne, a nawet niemożliwe do uchwycenia mogą okazać się wszystkie zależności między cechami poszczególnych produktów, popytem na nie i kosztami ich wytworzenia;
- w praktyce niemożliwa jest dokładna znajomość wszystkich substytutów.

Optymalizowanie relacji z klientami wyraża się również w precyzyjnym stanowieniu cen produktów sprzedawanych w zestawach. Dotyczy to na ogół tych dóbr, które pozostają w zależnościach komplementarnych. Taki zestaw będzie stanowił przykładowo komputer łącznie z odpowiednim systemem operacyjnym, szczegółową instrukcją obsługi i gwarancją na jego użytkowanie; meble i ich transport do odbiorcy czy samochód wraz z dodatkowym wyposażeniem, gwarancją i ubezpieczeniem. Problemem jest wówczas konieczność rozstrzygnięcia, czy każdy z produktów powinien być wyceniany oddzielnie, czy też powinna być łączna cena dla wszystkich produktów. Możliwa jest również opcja trzecia: uwzględnienie zarówno wspólnej ceny zestawu, jak i oddzielnych cen dla każdego produktu. Wybór jednej z tych możliwości zależy

[19] P. Waniowski, *Strategie cenowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 193 i nn.

przede wszystkim od zdolności nabywców do oceny poszczególnych produktów wchodzących w skład zestawu przez ich zakupem.

Największe możliwości oceny przedzakupowej są związane z produktami, w których najłatwiej mogą być dostrzeżone zalety tworzenia wspólnych cen dla całego zestawu. Dodatkowo sens jednej ceny podwyższa względnie wysoka cenowa elastyczność popytu. Przykładowo sporo osób mieszkających poza Warszawą chętniej korzysta z usług Polskich Linii Lotniczych LOT na liniach zagranicznych od czasu, gdy w ramach biletu zagranicznego mają darmowy przelot z dowolnego lotniska w Polsce na warszawskie Okęcie. Inne produkty, które mogą być oceniane dopiero po zakupie lub nawet w trakcie ich konsumpcji, wymagają indywidualnego potraktowania. Dlatego też często nabywcy otrzymują możliwość wyboru: mogą skorzystać albo ze wspólnej ceny dla zestawu, albo z pojedynczych cen każdego wyrobu. Kibice mogą więc nabywać albo karnety na kilka meczów albo pojedyncze bilety, podobnie bywalcy teatrów czy filharmonii. Trudno natomiast przypuszczać, aby wspólne ceny dla całego zestawu mogły spełniać motywacyjną funkcję w stosunku do produktów, których elastyczność cenowa jest niska. Dodanie *ex post* możliwości wykonania dodatkowych badań do wizyty lekarskiej, nawet gdyby ich cena była znacznie niższa niż wykonanie ich niezależnie, nie musi podnosić atrakcyjności tej usługi. Podobnie może być z nowymi, dotychczas nieznanymi produktami, które są nabywane w warunkach szczególnej niepewności. Wspólne wycenianie całego zestawu może jeszcze tę niepewność wzmóc.

Ceny produktów, które mogą być sprzedawane zarówno w zestawach, jak i niezależnie, mogą być utworzone na podstawie odmiennych strategii cenowych, np. domowe drukarki komputerowe są często relatywnie tanie, za to tonery do nich – drogie. Podobna może być sytuacja produktów należących do jednego asortymentu, a różniących się poziomem cenowej elastyczności popytu. W jednej z księgarni ceny na podręczniki szkolne (elastyczność mała) są bardzo wysokie, natomiast na większość pozostałych książek (elastyczność średnia lub znaczna) – stosunkowo niskie. Te ostatnie ceny mają jedynie pokryć związane z ich sprzedażą koszty, a zyski generują wysokie ceny podręczników.

Problemem związanym z wycenianiem całych zestawów jest często ich mała czytelność. O ile w przypadku sieci fast foodów stosunkowo łatwo wyliczyć wysokość rabatu, z którego korzysta się, nabywając cały zestaw, a nie pojedyncze produkty, o tyle w usługach (np. ubezpieczeniowych) rachunek korzyści nie jest już tak oczywisty. Problemem staje się bowiem ocena, czy wszystkie ele-

menty wchodzące w skład danego pakietu usługowego są faktycznie dla danego klienta niezbędne i czy stanowią dla niego konkretną wartość.

Zakończenie

Różnicowanie cen jako narzędzie walki o klienta jest dla wielu firm szansą, ale stwarza też poważne zagrożenia. Możliwość aktywnego operowania ceną prawie zawsze faworyzuje większe podmioty, które straty związane ze zbyt niskimi cenami na jednym rynku są w stanie zrekompensować większymi zyskami z innych rynków. Małe, szczególnie lokalne, firmy mogą mieć z tym poważne trudności. Tym bardziej więc małym polskim firmom powinno zależeć na kreowaniu jakości i unikatowości swoich produktów tak, aby nabywcom utrudnić możliwość ich porównywania z substytutami. Skutecznym rozwiązaniem może też być szukanie nisz rynkowych obejmujących nabywców mniej wrażliwych na ceny. Niemniej jednak różnicowanie cen oparte na rzetelnych analizach może stać się jednym z najskuteczniejszych narzędzi w procesie kształtowania i utrzymywania pozytywnych relacji z klientami.

PRICE DIFFERENTIATION AS AN EXPRESSION OF ORIENTATION ON CUSTOMER

Summary

The price differentiation is a permanent phenomenon in the modern economy and even its distinguishing feature. It also plays an important role in the process of establishing and maintaining the relationships with customers. The subject of this paper are the results of studies concerning the effectiveness of price differentiation processes in terms of shaping customer orientation and also in the process of creating loyalty. The price differentiation was presented as an effective tool that enables to reach different groups of customers, to attract new ones or capture them from competitors. The different aspects of these processes with their factors and consequences were presented on numerous examples of Polish companies.

Translated by Paweł Waniowski