

## **Cena jako narzędzie do zdobywania przewagi konkurencyjnej na przykładzie usług finansowych**

### **Wstęp**

Naturalnym następstwem przyjęcia marketingowej filozofii działania jest integracja i świadome kształtowanie zespołu instrumentów oddziaływania na rynek określanych terminem marketing mix, a więc produktu, promocji, dystrybucji i ceny. Niniejszy artykuł został poświęcony polityce cenowej, czyli działaniom związanym z kształtowaniem cen oraz ich roli i miejsca w stosunku do pozostałych narzędzi marketingu. Cena w postaci określonej wartości liczbowej stanowi bowiem jedynie element całej strategii, zmierzającej m.in. do osiągnięcia pożądanej wielkości sprzedaży, zdobycia przewagi nad konkurentami, czy też budowy image przedsiębiorstwa.

Aby prowadzić świadomą politykę cenową, niezbędne jest zrozumienie, czym jest cena dla konsumenta oraz jakie elementy wpływają na jej poziom i percepcję. W artykule zaprezentowano więc studium wybranych przypadków, połączonych z analizą piśmiennictwa, po to, aby zilustrować narzędzia i mechanizmy wykorzystywane przez przedsiębiorców w procesie zarządzania marketingowego i budowy przewagi konkurencyjnej.

Analizując istotę cen w kontekście teorii marketingu, osiągamy przynajmniej trzy korzyści. Po pierwsze, rozumienie ceny jako kosztu dla konsumenta pozwala na wyeliminowanie tych jej składników, które są obciążeniem dla klienta, a nie przynoszą firmie korzyści. Po drugie, posiadając dokładną specyfikację składników ceny, możemy ustalić które z nich zwracają uwagę klientów porównujących konkurencyjne oferty. Wiedząc to, możemy doprowadzić do zwiększenia atrakcyjności swojej oferty lub do nieporównywalności poszczególnych transakcji. Po trzecie, literatura marketingu inspiruje do podejmowania działań umożliwiających zwiększenie rentowności, poprzez lepsze dostosowanie oferty do potrzeb i możliwości docelowych grup klientów.

---

\* Dr, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, rbeben@wzr.pl

## 1. Rola ceny w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa

Jedną z koncepcji źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest marketingowa koncepcja konkurencji. Zakłada ona, że tym co decyduje o przewadze przedsiębiorstwa na rynku, jest marketing. Teoria ta głosi, że jeżeli przedsiębiorstwo ma wyższe umiejętności marketingowe lub/i bardziej sprawny system ich wykorzystania aniżeli rywale, wygrywa walkę konkurencyjną [Pierścionek, 2003, rozdz. VI]. W nurt ten wpisuje się marketingowa koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, która postuluje nie tylko bierne dostosowywanie się do potrzeb rynku, lecz tam gdzie jest to możliwe, również aktywne oddziaływanie na rynek, celem zwiększenia sprzedaży i budowania długookresowych relacji z klientami. Tu z kolei istotne znaczenie ma polityka cenowa. Cena jest bowiem jedynym elementem marketingu, który można bardzo szybko dostosować do potrzeb wynikających ze zmieniającej się sytuacji rynkowej. O ile opracowanie i wdrożenie modyfikacji produktowych, rozbudowa kanału dystrybucji, czy wdrożenie nowej strategii promocji, zajmuje zwykle wiele tygodni, zmiana ceny odbywa się w większości przypadków natychmiastowo. Cena jest więc ważną, bowiem niezwykle elastyczną zmienną marketingową [Doyle, 2003, s. 298]. W praktyce elastyczność ta wydaje się jednak być nadużywana, a cena jest obniżana zbyt często i pochopnie. Co więcej, polityka cenowa bywa niejednokrotnie realizowana w oderwaniu od pozostałych zmiennych marketingowych, co może prowadzić do rezultatów odwrotnych od zamierzonych.

Przystępując do kształtowania polityki cenowej, należy brać pod uwagę, że cena jest tym elementem marketingowego miksu, który bezpośrednio wpływa na przychody przedsiębiorstwa i jego rentowność<sup>1</sup>. Trzeba zdawać sobie sprawę, że obniżając cenę pozbawiamy przedsiębiorstwo wpływów, z których jest finansowana jego działalność (w tym aktywność marketingowa) oraz przekazujemy konsumentom określony sygnał. Należy bowiem zauważyć, że cena wpływa na percepcję produktu oraz jego jakości. Powinna więc korespondować z pozostałymi zmiennymi marketingu mix. Co więcej, jak pisze R. Cialdini, wiele badań pokazuje, że ludzie niepewni rzeczywistej wartości różnych artykułów oceniają je, opierając się na stereotypie – wysoka cena równa się wysoka jakość [Cialdini, 1996, s. 18]. Przedsiębiorstwo może więc wpływać na zwiększenie satysfakcji klienta, również przez to, że produkt ma od-

---

<sup>1</sup> P. Doyle twierdzi, że dla typowego przedsiębiorstwa 5-procentowy wzrost cen może zwiększyć zyski operacyjne o ponad połowę [Doyle, 2003, s. 298].

powiednio wysoką cenę. Ponadto, cena jest wykorzystywana do porównywania konkurencyjnych ofert, wpływa na wielkość popytu (odpowiednio do elastyczności cenowej danego produktu<sup>2</sup>) oraz poziom kosztów zarówno u sprzedawcy, jak i u nabywcy. Cena może mieć zatem różne funkcje, wśród których wyróżnia się [Pilarczyk i inni, 2001, s. 154]:

- funkcję profilującą – jej celem jest odróżnienie się od konkurentów i tworzenie określonego wizerunku cenowego,
- funkcję regulacyjną – wyznaczającą wielkość obrotu,
- funkcję kosztową – kształtującą poziom kosztów (niższe ceny pozwalają np. na przyspieszenie rotacji).

Cena stanowi bardzo ważny strategiczny czynnik, który trzeba umiejętnie profilować. Aby prowadzić świadomą politykę cenową, niezbędne jest zrozumienie, czym jest cena dla konsumenta, oraz jakie elementy wpływają na jej poziom i percepcję.

## 2. Cena jako zbiór kosztów dla konsumenta

Stosowanie koncepcji marketingu nakłada na przedsiębiorcę obowiązek analizowania wszelkich działań marketingowych z perspektywy konsumenta. Przyjmując taki punkt widzenia należy stwierdzić, że dla kupującego ceną jest każda wartość, której wyzbywa się w procesie wymiany. Innymi słowy, są to te wartości (nie tylko pieniądze), które konsument musi poświęcić w zamian za nabywane produkty. Warunkiem poprawnego kształtowania cen jest więc uzmysłowienie sobie wszystkich elementów (wartości), które są dla konsumenta kosztem oraz ich zestawienie z wartościami, które otrzymuje w zamian. Należy przy tym pamiętać, że to nie produkt stanowi wartość dla odbiorcy, lecz zaspokojenie określonych potrzeb, które jest dzięki temu produktowi możliwe. Wobec tego, kształtując cenę należy określić, co rzeczywiście stanowi dla klienta wartość i co jest za to skłonny poświęcić (zapłacić). W świetle koncepcji marketingu każdy zakup należy rozpatrywać w kategoriach transakcji wymiany, o której Ph. Kotler pisał: „Wymiana jest aktem otrzymywania pożądanego produktu od innej osoby poprzez zaoferowanie czegoś w zamian. (...) Dokonanie wymiany wymaga dokładnej analizy tego, co każda ze stron chce zaoferować i co spodziewa się otrzymać w zamian” [Kotler, 1994, s. 8-9]. Wymiana jest więc w marketingu rozpatrywana jako proces, którego cechą jest ekwiwa-

---

<sup>2</sup> Szacunkowe dane empiryczne dotyczące elastyczności cenowej różnych kategorii produktów przywołuje [Doyle, 2003, s. 319].

lentność świadczeń uzyskiwanych w wyniku transakcji, a nie jako zdarzenie.

Ilustrując proces wymiany warto posłużyć się przykładem produktów kredytowych (kredyty, pożyczki, leasing itp.). Są to o tyle ciekawe produkty, że nie stanowią one celu samego w sobie. Żaden klient banku nie potrzebuje bowiem kredytu, a jedynie dobra, które dzięki niemu może nabyć. Potrzeba zaciągnięcia kredytu jest więc pochodną dążenia do zakupu innego produktu i zaspokojenia innych potrzeb, nie związanych z finansowaniem.

Analizując transakcję kredytowania w poszukiwaniu wartości, które musi poświęcić klient zarówno w procesie zakupu, jak i w okresie trwania finansowania, możemy wyróżnić:

- odsetki oraz ich odpowiedniki (np. dyskonto),
- prowizje związane z udzieleniem finansowania,
- czas poświęcony na załatwianie formalności,
- koszt ustanowienia zabezpieczeń,
- koszt przygotowania dokumentacji aplikacyjnej, w tym wymaganych wycen i analiz,
- koszty towarzyszące transakcji, tj. koszty prowadzenia obowiązkowych rachunków bankowych do rozliczania transakcji, kart płatniczych wydawanych do rachunków, monitoringu kredytowego i inne, o których zwykle mowa w tabelach opłat i prowizji bankowych,
- koszty przewalutowania, występujące przy kredytach nominowanych w walutach obcych,
- koszty związane z zakończeniem finansowania – wykreślenie hipotek i zastawów, prowizje za przedterminową spłatę itp.

Koszty tego typu towarzyszą większości transakcji kredytowych, jednak nie wszystkie z nich są postrzegane w kategorii ceny. Wynika to z faktu, że cena jest zwykle interpretowana jako wartość towaru lub usługi wyrażona w ujęciu monetarnym. W przypadku kosztów pośrednich, takich jak: wyceny, koszt ustanowienia zabezpieczeń, koszt prowadzenia rachunku rozliczeniowego itp., klient wypełnia oczekiwania finansującego, płacąc jednocześnie za dodatkowo otrzymywane towary bądź usługi. Nie zawsze uwzględnia on te wydatki jako koszt podstawowej transakcji. Niejednokrotnie, ceny dodatkowych świadczeń są ustalone na bardzo niskim poziomie, tak aby klient był gotów uznać je za nieistotne. Tymczasem takie mikropłatności, dodane do podstawowej oferty, mogą stanowić dodatkowe, niemałe źródła przychodów finansu-

jącego. Przykładem może być usługa SMS-owego powiadamiania o wystawionej fakturze i wysokości kwoty należnej w danym miesiącu do zapłaty, sprzedawana np. w ramach umowy leasingu przez Europejski Fundusz Leasingowy. Fundusz oferuje ją niemalże jako obligatoryjną usługę dodatkową i z tego tytułu do każdej raty leasingowej dolicza niewielką kwotę, np. 5 zł plus VAT. Obciążenie to nie jest uwidaczniane na etapie ofertowania, ale ostatecznie zwiększa całkowity koszt transakcji. Ustalenie niewielkiego wynagrodzenia za taką usługę powoduje, że klienci przechodzą nad nią do porządku dziennego, bo rezygnacja z takiej opcji jest kłopotliwa i wiąże się z dodatkowym zaangażowaniem po ich stronie.

Inną kategorią kosztów, których nie uwzględnia się w cenie, są przyszłe opłaty związane z korzystaniem z produktu. Analizując koszt zawarcia transakcji (cenę), klienci nie zakładają ponoszenia określonych wydatków w przyszłości i w związku z tym nie biorą ich pod uwagę. Dokonując wyboru oferty leasingowej klienci nie zakładają, że będą płacić mandaty za przekroczenie prędkości leasingowanym pojazdem, aneksować umowę oraz wykonywać inne czynności podlegające dodatkowym opłatom, zgodnie z tabelą opłat i prowizji, obowiązującą u leasingodawcy. Dlatego też, powszechną praktyką firm leasingowych staje się pobieranie opłat dodatkowych, np. za ustalenie aktualnej wartości przedmiotu leasingu w związku z przedterminowym rozwiązaniem umowy, za ustalenie użytkownika pojazdu w postępowaniach mandatowych itp. Ponieważ porównanie ofert następuje zwykle poprzez zestawienie sumy płatności leasingowych lub wysokości miesięcznego czynszu, dodatkowe obciążenia nie są uwzględniane na etapie analizy i wyboru oferty.

Przedsiębiorstwa sprzedające towary o długim okresie eksploatacji (tzw. dobra trwałe użytku), aby uczynić swoją ofertę bardziej atrakcyjną, zmniejszają nominalną cenę towaru, przenosząc szereg obciążeń do umów serwisowych. Zachowanie gwarancji producenta uzależnia się od regularnego dokonywania przeglądów technicznych, zaleca się stosowanie oryginalnych części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych itp. Wypełnianie tych wymagań jest źródłem zysku dla przedsiębiorstwa i jednocześnie kosztem dla klienta. Niektórzy producenci ograniczają wręcz dostępność części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych po to, aby wymusić dokonywanie przeglądów i napraw w punktach rekomendowanych przez sprzedającego. Projektują oni urządzenia tak, aby

nie były kompatybilne z produktami innych. Wszystko po to, aby generować dodatkowe przygody na tzw. „obsłudze posprzedaznej”. Wprawdzie nie da się zaprzeczyć, że przeglądy okresowe realizowane przez autoryzowane serwisy mają swoją wartość dodaną, to jednak cena usług wykonywanych jest w takich punktach zwykle wyższa, niż wynikałoby to z kalkulacji kosztów. Biorąc pod uwagę fakt, że nie wszyscy klienci analizują dodatkowe koszty związane z zakupem i użytkowaniem produktu, wydatki na konserwację i eksploatację zakupionego towaru, mogą stanowić istotną pozycję zwiększającą przychody sprzedającego.

Określenie zbioru kosztów składających się na cenę oraz zdefiniowanie pola percepcji nabywcy, ma bardzo istotne znaczenie dla prowadzenia skutecznej walki konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo może bowiem:

- eksponować postrzegane i analizowane przez klienta elementy ceny, szczególnie te, które świadczą o konkurencyjności oferty (np. wysokość oprocentowania, suma opłat w okresie trwania umowy);
- zrezygnować z tych składowych ceny, które stanowią istotne dostrzegane obciążenie dla klienta, a mają minimalny wpływ na rentowność transakcji;
- realizować dodatkową marżę poza polem percepcji klienta (np. spread przy kredytach walutowych, opłaty dodatkowe, koszty serwisowania);
- przekształcać i prezentować cenę w możliwie atrakcyjnej formie (np. wyróżniając oprocentowanie efektywne zamiast nominalnego, cenę jednostkową zamiast łącznej);
- doprowadzić do nieporównywalności konkurencyjnych ofert, np. poprzez indywidualizację cen.

Porównując konkurencyjne oferty, nie sposób zidentyfikować wszystkie istotne elementy ceny. Wprawdzie rozwój Internetu i technologii informatycznych dostarcza klientom coraz to nowych możliwości analizowania rynkowego poziomu cen, jednak doprowadzenie do pełnej porównywalności wydaje się mało prawdopodobne. Rozwój koncepcji marketingu stymuluje do podejmowania działań na rzecz indywidualizacji cen, omawianej w dalszej części artykułu. Ponadto klient indywidualny nie ma zazwyczaj wystarczających kwalifikacji, aby właściwie obliczyć i zinterpretować cenę nabywanego produktu. Wielu klientów nie dostrzega np. różnicy między oprocentowaniem nominalnym a efek-

tywnym i tym bardziej nie dostrzega zmiennej wartości pieniądza w czasie. To z kolei może być uwzględniane w procesie kalkulowania ofert cenowych.

Prowadzenie świadomej polityki cenowej wymaga zidentyfikowania możliwie dużej liczby czynników kosztotwórczych i wyznaczenia pola percepcji klienta. To w tym obszarze rozgrywać się będzie walka konkurencyjna.

### **3. Czas to pieniądz – konkurowanie na bazie czasu**

Jednym z istotnych aspektów polityki cenowej jest czas. Jak pisze Z. Pierścionek – powołując się na opracowanie zespołu Boston Consulting Group – czas stanowi ekwiwalent pieniądza, produktywności, jakości oraz innowacji, jest to czynnik mierzalny i stanowi podstawowy czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa [Pierścionek, 2003, s. 239]. Możemy go rozpatrywać w kilku wymiarach, np.:

- czas jako koszt dla nabywcy,
- czas jako wyznacznik wartości pieniądza,
- czas jako czynnik kształtujący koszty produkcji.

Czas jest specyficznym elementem kosztowym, który uwypukla się przy zakupach towarów i usług wymagających dużego zaangażowania ze strony konsumenta. Wielu klientów, aby dokonać zakupu i załatwić związane z tym formalności, bierze urlop z pracy, rezygnuje z zajęć przynoszących im wymierny efekt finansowy lub korzysta z pomocy innych osób. Zaangażowanie to jest swoistym kosztem ponoszonym w związku z zawieraną transakcją, a jego ograniczenie może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej. W materiałach opublikowanych przez ING Bank Śląski czytamy: „Jak wynika z badań, dla przeciętnego przedstawiciela grupy docelowej, kredyt hipoteczny kojarzy się z mnóstwem formalności, dokumentów, których załatwienie wymaga wiele czasu, zaangażowania i wiedzy. Dlatego wiele osób chętnie powierzyłoby załatwienie kredytu specjalistom. ING Bank Śląski wychodzi naprzeciw tym oczekiwaniom i oferuje kompleksową pomoc. Doradcy ds. Kredytów dojadą na spotkanie z Klientem i pomogą załatwić potrzebne dokumenty. Wypełnią z Klientem wnioski o kredyt, pomogą w uzyskaniu odpisu z księgi wieczystej, pomogą wypełnić deklarację do urzędu skarbowego (PPC-3), złożą wnioski o wpis hipoteki. Stąd hasło kampanii „Dojeżdżamy. Załatwiamy. Prowizji nie pobieramy. Sprawdź: <http://hipoteczny.nbank.pl/>”<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=Wc2bdEKSbic>, dostęp dnia 12.02.2012.

Bank ING wskazuje więc jedną z dróg do zmniejszania obciążeń klienta i zwiększenia jego satysfakcji. Umożliwia ona zaoferowanie bardziej konkurencyjnego produktu, ewentualnie daje szansę na zwieszenie ceny w ujęciu monetarnym. Mamy tu bowiem do czynienia z ekwiwalentnością świadczeń. Uproszczenie formalności i skrócenie czasu stanowią dla klienta ewidentne korzyści, które mogą być rekompensowane w pieniądzu.

Czas jest niewątpliwie elementem łączącym politykę cenową ze strategią dystrybucji. Czas postrzegany jako koszt może być skracany dzięki odpowiedniej polityce dystrybucji. To właśnie dystrybucja – jako zmienna marketingowa – odpowiada za tzw. użyteczność czasu i miejsca. Jak pisze S. Kuczamer-Kłopotowska: „zadaniem dystrybucji jest dostarczenie nabywcom finalnym pożądaných przez nich produktów do miejsc, w których chcą je nabyć, w odpowiadającym im czasie, na uzgodnionych warunkach po akceptowanej przez nich cenie [Kuczamer-Kłopotowska, 2005, s. 177].

Posługując się omawianym wcześniej przykładem produktów kredytowych, łatwo zauważyć, że czas pojawia się w dwóch wymiarach, jako czas poświęcony na dotarcie do miejsca sprzedaży oraz czas poświęcony na załatwianie koniecznych formalności. W tym pierwszym przypadku istotna jest lokalizacja punktów sprzedaży i godziny urzędowania lub odpowiednia organizacja sprzedaży poza siedzibą przedsiębiorcy (przy wykorzystaniu własnego mobilnego personelu oraz pośredników). W drugim zaś przypadku pojawia się kolejny element marketingu, występujący w siedmioelementowej koncepcji marketing mix, a mianowicie proces<sup>4</sup>.

Jeśli chodzi o zapewnienie dostępności finansowania w odpowiednim miejscu i czasie, to należy zauważyć, że produkt kredytowy powinien być dostępny tam, gdzie pojawia się pierwotna potrzeba finansowania (np. salon samochodowy, biuro sprzedaży dewelopera mieszkaniowego, sklep ze sprzętem AGD i RTV itp.). To przede wszystkim sprzedawcy różnego rodzaju towarów i usług generują zapotrzebowanie na finansowanie, stanowiąc źródło, w którym pojawia się popyt. Należy przy tym zwrócić uwagę na zbieżność interesów sprzedawców kredytowanych towarów i usług oraz instytucji finansowych. Obie strony obsługują tego samego klienta, są względem siebie komplementarne.

---

<sup>4</sup> O 7-elementowej koncepcji marketing mix i jej autorach pisze m.in.: [Grzegorzczuk, 1996, s. 66].



Powinny więc być zainteresowane zapewnieniem odpowiednich form finansowania w miejscu, gdzie pojawia się potrzeba kredytowania.

Sprawne funkcjonowanie punktów obsługi kredytowej w placówkach usługowych i handlowych zależeć jednak będzie od organizacji procesu podejmowania decyzji kredytowych, kompetencji przedstawicieli handlowych w miejscu sprzedaży, a także wyposażenia technicznego umożliwiającego przygotowanie i podpisanie umowy. Udzielenie finansowania jest bowiem zwykle poprzedzone analizą wiarygodności i wypłacalności kredytobiorcy. Istotnym elementem warunkującym czas zawarcia transakcji jest więc obowiązująca u kredytodawcy procedura. Sprawne procedury kredytowe oraz dostępność finansowania w odpowiednim czasie i miejscu, pozwalają osiągać przewagę konkurencyjną zarówno sprzedawcy, będącemu pośrednim beneficjentem środków kredytowych, jak i współpracującej z nim instytucji finansowej.

Analizując wszystkie koszty zaciągnięcia i obsługi zadłużenia, nie można pominąć kwestii terminów płatności. Pieniądz ma przecież różną wartość w czasie. Na ogólny poziom kosztów wpłynie więc na to, czy płatność nastąpi pierwszego, piątego, czy ostatniego dnia miesiąca. Wielu klientów nie ma świadomości zmiennej wartości pieniądza w czasie, tak więc porównując oferty zestawia jedynie nominalne wartości wpłat oraz odnosi je do swoich możliwości finansowych. Zjawisko to jest stosunkowo powszechne przy analizach ofert leasingu operacyjnego oraz sprzedaży ratalnej. Oczywiście przy niewielkich wartościach finansowania, termin płatności nie ma widocznego i odczuwalnego wpływu na koszty transakcji. W skali instytucji finansującej może on jednak stanowić znaczące źródło dodatkowych dochodów.

Wpływ terminów płatności na rzeczywisty koszt oferty łatwo porównać, zestawiając np. trzy konkurencyjne oferty leasingu operacyjnego (zob. tablica 1). Każdą ofertę leasingu można przedstawić jako serię wydatków ponoszonych w określonym czasie i zdyskontować do początkowej wartości przedmiotu leasingu lub – co zwykle ma miejsce – prezentować w wartościach nominalnych, których sumę odnosi się do początkowej wartości przedmiotu leasingu.

**Tablica 1. Wartości nominalne i bieżące alternatywnych strumieni pieniężnych – wariant bazowy**

Okres	OFERTA Nr 1		OFERTA Nr 2		OFERTA Nr 3	
	WN*	PV**	WN	PV	WN	PV
0	5 000,0	5 000,0	1 000,0	1 000,0	5 000,0	5 000,0
1	2 137,4	2 122,7	2 171,8	2 157,4	2 156,4	2 140,2
2	2 137,4	2 108,1	2 171,8	2 143,0	2 156,4	2 124,1
3	2 137,4	2 093,6	2 171,8	2 128,7	2 156,4	2 108,2
4	2 137,4	2 079,2	2 171,8	2 114,5	2 156,4	2 092,4
(...)	(...)		(...)		(...)	
34	2 137,4	1 690,1	2 171,8	1 730,4	2 156,4	1 669,6
35	2 137,4	1 678,5	2 171,8	1 718,9	2 156,4	1 657,1
36	2 137,4	1 666,9	40 000,0	31 447,3	2 156,4	1 644,7
37	35 000,0	27 107,6	0,0	0,0	36 000,00	27 252,1
SUMA	<b>116 947,3</b>	100 000,0	<b>117 013,74</b>	100 000,00	<b>118 628,6</b>	100 000,0
WN/PV	<b>116,95%</b>		<b>117,01%</b>		<b>118,63%</b>	
IRR	<b>8,32%</b>		<b>8,05%</b>		<b>9,06%</b>	

\* WN – wartość nominalna

\*\*PV – wartość bieżąca (present value)

Źródło: Opracowanie własne.

Przykład, który ilustruje tablica 1, przedstawia trzy hipotetyczne harmonogramy 3-letniego leasingu przedmiotu o wartości 100 000 zł (netto). Jak widać, oferta nr 1 ma najniższą nominalną sumę wpłat (116 947,30 zł) i, patrząc na relację sumy opłat do wartości przedmiotu leasingu (116,95%), wydaje się najkorzystniejsza. Miesięczny czynsz leasingowy wynosi w tej ofercie 2 137,42 zł i również jest najniższy spośród trzech propozycji. Dopiero gdy porównamy IRR zestawionych strumieni, okazuje się, że oferta nr 2 – w której miesięczny czynsz jest najwyższy – jest z finansowego punktu widzenia wariantem najtańszym (IRR=8,046%). Należy zauważyć, że na wysokość miesięcznych płatności istotnie wpływa fakt, że w przypadku oferty nr 2, tak zwany wykup następuje w 36 miesiącu, zaś w pozostałych dwóch przypadkach jest odsunięty w czasie o jeden miesiąc. Ponadto, w ofercie nr 2 jest niższa wpłata inicjalna, która wynosi 1%, a nie 5% – jak w pozostałych przypadkach. Biorąc pod uwagę fakt, że nabywca bardzo często upraszcza proces analizy i podejmowania decyzji, to bez odpowiedniej wiedzy

i przygotowania może odrzucić wariant finansowo najkorzystniejszy, sugerując się innymi parametrami przedłożonej mu propozycji.

Gdy wydłużymy okres spłaty proponowany w ofercie nr 2 (zob. tabela 2), przy tej samej cenie pieniądza, miesięczna płatność leasingowa będzie wówczas najniższa (2.124,80 zł), z tym, że suma opłat wzrośnie i będzie wyższa niż w ofercie nr 1.

**Tablica 2. Wartości nominalne i bieżące alternatywnych strumieni pieniężnych – wariant z wydłużeniem okresu spłaty w ofercie nr 2**

	OFERTA Nr 1		OFERTA Nr 2		OFERTA Nr 3	
	WN*	PV**	WN	PV	WN	PV
0	5 000,0	5 000,0	1 000,0	1 000,0	5 000,0	5 000,0
1	2 137,4	2 122,7	2 124,8	2 110,7	2 156,4	2 140,2
2	2 137,4	2 108,1	2 124,8	2 096,6	2 156,4	2 124,1
3	2 137,4	2 093,6	2 124,8	2 082,7	2 156,4	2 108,2
4	2 137,4	2 079,2	2 124,8	2 068,8	2 156,4	2 092,4
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
34	2 137,4	1 690,1	2 124,8	1 693,0	2 156,4	1 669,6
35	2 137,4	1 678,5	2 124,8	1 681,7	2 156,4	1 657,1
36	2 137,4	1 666,9	2 124,8	1 670,5	2 156,4	1 644,7
37	35 000,0	27 107,6	40 000,0	31 237,9	36 000,0	27 252,1
SUMA	<b>116 947,3</b>	100 000,0	<b>117 494,5</b>	100 000,0	<b>118 628,6</b>	100 000,0
WN/PV	<b>116,95%</b>		<b>117,49%</b>		<b>118,63%</b>	
IRR	<b>8,32%</b>		<b>8,05%</b>		<b>9,06%</b>	

\* WN – wartość nominalna

\*\*PV – wartość bieżąca (present value)

Źródło: Opracowanie własne.

Gdyby oferta nr 2 miała być najkorzystniejsza we wszystkich trzech aspektach, tj.: suma płatności, wysokość miesięcznego czynszu i efektywna stopa procentowa (wyrażana tu przez IRR), należałoby ustalić okres spłaty analogicznie jak w ofertach 1 i 3 (37 okresów), podwyższyć wpłatę inicjalną z 1 do 5% oraz zmniejszyć ostatnią płatność do poziomu z oferty nr 3 (36%). Pozostawiając IRR na niezmiennym poziomie i manipulując jedynie rozkładem płatności w czasie, jesteśmy w stanie wykazać, że jest to oferta najtańsza pod każdym względem.

**Tablica 3. Wartości nominalne i bieżące alternatywnych strumieni pieniężnych – wariant ze zmodyfikowaną ofertą nr 2**

	OFERTA Nr 1		OFERTA Nr 2		OFERTA Nr 3	
	WN*	PV	WN	PV	WN	PV
0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0
1	2 137,4	2 122,7	2 097,4	2 083,4	2 156,4	2 140,2
2	2 137,4	2 108,1	2 097,4	2 069,5	2 156,4	2 124,1
3	2 137,4	2 093,6	2 097,4	2 055,7	2 156,4	2 108,2
4	2 137,4	2 079,2	2 097,4	2 042,1	2 156,4	2 092,4
(...)	(...)		(...)		(...)	
34	2 137,4	1 690,1	2 097,4	1 671,1	2 156,4	1 669,6
35	2 137,4	1 678,5	2 097,4	1 660,0	2 156,4	1 657,1
36	2 137,4	1 666,9	2 097,4	1 648,9	2 156,4	1 644,7
37	35 000,0	27 107,6	36 000,0	28 114,1	36 000,0	27 252,1
SUMA	<b>116 947,3</b>	100 000,0	<b>116 505,4</b>	100 000,0	<b>118 628,6</b>	100 000,0
WN/PV	<b>116,95%</b>		<b>116,51%</b>		<b>118,63%</b>	
IRR	<b>8,32%</b>		<b>8,05%</b>		<b>9,06%</b>	

\* WN – wartość nominalna

\*\*PV – wartość bieżąca (present value)

Źródło: Opracowanie własne.

Budowanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo wymaga rozumienia konsekwencji, jakie niesie ze sobą przesuwanie terminów płatności. Wzrost atrakcyjności oferty możemy bowiem osiągnąć nie tylko przez rzeczywiste zmniejszenie efektywnej stopy procentowej, ale również przez manipulowanie terminami płatności, w celu uzyskania oczekiwanych przez klienta warunków płatności. Jak widać na przykładach przedstawionych w tablicach 1, 2 i 3, dokonywane w toku analiz zmiany nie miały wpływu na efektywny koszt oferty 2, zaś wyniki końcowe, będące przedmiotem oceny klienta (tj. suma płatności, czy wysokość miesięcznego czynszu), były każdorazowo różne.

Patrząc na czas przez pryzmat kosztów produkcji – rzutujących finalnie na cenę produktu – powinniśmy odnieść się przede wszystkim do pewnej koncepcji opracowanej przez zespół Boston Consulting Group w połowie lat osiemdziesiątych XX wieku. Koncepcja ta powstała w wyniku poszukiwania przyczyn lepszych wyników osiąganych przez fabryki zlokalizowane w Japonii, aniżeli europejskie czy amerykańskie. W toku badań stwierdzono, że źródłem przewagi konkurencyjnej japoń-

skich zakładów jest redukcja czasu zamówień, czasu produkcji, zaopatrzenia i dystrybucji oraz badań rozwojowych (B+R). Na tej podstawie sformułowano koncepcję określaną jako koncepcja konkurencyjności czasem (Time-based Competitnion) lub koncepcja zarządzania czasem (Time-based Management)<sup>5</sup>. Czynnikiem czasu odgrywa bowiem w ekonomii zasadniczą rolę zarówno w procesach inwestycyjnych, produkcji, jak i konsumpcji. Patrząc z perspektywy konsumenta, użyteczność zaspokojenia tej samej potrzeby, na tym samym poziomie, ale wcześniej, będzie zawsze wyższa. Z kolei czynnikiem czasu w procesach inwestycyjnych oraz produkcyjnych jest przede wszystkim związany z kosztami realizacji inwestycji oraz kosztami produkcji i dostaw. Najłatwiej zobrazować to na następującym przykładzie: jeżeli budowa hali produkcyjnej jest finansowana z kredytu bankowego, każdy dodatkowy dzień budowy oznacza konieczność naliczenia i zapłaty dodatkowych odsetek. Odsetki te zwiększają globalny koszt inwestycji i powodują konieczność zaangażowania dodatkowego kapitału. Skrócenie czasu realizacji inwestycji zmniejsza więc koszt całego przedsięwzięcia, czyniąc je tańszym. Z kolei skrócenie okresu dostaw pozwala na obniżenie minimalnego stanu zapasów, co uwalnia gotówkę, którą można przeznaczyć na inne cele gospodarcze. Optymalizacja czasu w procesach inwestycyjnych, produkcyjnych i logistycznych, zmniejsza ich globalny koszt, co umożliwia obniżenie ceny, bądź osiągnięcie większego zysku. Oba te efekty wpływają na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa.

#### **4. Indywidualizacja cen**

Jeszcze na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku większość produktów dostępnych w polskich sklepach miała jednolite ceny, bez względu na to, gdzie i przez kogo były sprzedawane. Było to pozostałością gospodarki centralnie sterowanej i stosunkowo szybko uległo zmianie. Wraz z nasilaniem się konkurencji, ceny stały się podstawowym narzędziem walki o klienta, co wypłynęło na ich znaczne zróżnicowanie. Ciągłe obniżanie cen nie było jednak dobrym rozwiązaniem i nie tworzyło długookresowej przewagi konkurencyjnej. Rozwijająca się gospodarka wymagała podejmowania coraz to bardziej przemyślanych i złożonych działań marketingowych.

Jednym ze sposobów na uniknięcie walki cenowej jest indywidualizacja cen. Utrudnia ona proste porównywanie ofert i pozwala na dotar-

---

<sup>5</sup> Szerzej na temat konkurencyjności na bazie czasu pisze: [Pierścionek, 2003, s. 238–244].

cie do szerszej grupy nabywców. Wdrożenie tej strategii umożliwia procesy segmentacji i różnicowania poszczególnych rynków. Sprawiają one, że klienci oczekują coraz bardziej zróżnicowanych produktów, co uzasadnia różnicowanie cen.

Jeszcze kilka lat temu deweloperzy ustalali jednolitą cenę mieszkań oferowanych do sprzedaży, która była wyrażana w przeliczeniu na metr kwadratowy powierzchni lokalu. Obecnie, w nowobudowanych obiektach mieszkalnych, każdy klient dostanie inną propozycję, zależnie od rozkładu mieszkania względem stron świata, kondygnacji, na której znajduje się sprzedawane mieszkanie, terminu, w którym negocjowana i zawierana jest transakcja oraz wielu innych czynników. Podobnie klienci linii lotniczych płacą za bilety różne ceny, zależnie od daty i miejsca rezerwacji, obłożenia danej linii i konkretnego rejsu, czy liczby dni między datą wylotu i powrotem. Skoro więc cena tego samego produktu u tego samego sprzedawcy bywa różna, trudno jest porównać ofertę do propozycji konkurencji. W procesie różnicowania cen stosuje się różne zabiegi. Zamiast podwyższać cenę o 10%, można ją pozostawić bez zmian dla połowy klientów i podnieść o 20% dla drugiej połowy, lub dla 1/3 klientów podnieść o 5%, dla 1/3 – o 10%, a dla 1/3 – o 15%. Za każdym razem efekt ekonomiczny będzie taki sam, zaś odbiór wprowadzonych podwyżek zupełnie różny. Indywidualizacja cen może być prowadzona w różnych wariantach:

1. Własny wybór. Mając do dyspozycji różne wersje produktu zróżnicowane cenowo (np. ten sam model samochodu w różnych wariantach wyposażenia), konsumenci mogą sami dokonywać wyboru i w zależności od wrażliwości cenowej sami dzielić się na segmenty. Zaletą tego sposobu ustalania cen jest to, że nikt nie może zarzucić sprzedającemu „niesprawiedliwości”, gdyż wszystkie warianty są dostępne na rynku, a wybór należy do klienta.
2. Kontrolowana dostępność. Ustalanie cen w ramach kontrolowanej dostępności charakteryzuje się tym, że konsumenci nie mają możliwości wyboru ceny. Konkretna propozycja cenowa jest kierowana do precyzyjnie zdefiniowanej grupy klientów, głównie przez Internet. Z sytuacją taką mamy do czynienia wówczas, gdy grupa klientów znajdująca się w bazie danych przedsiębiorstwa otrzymuje kupony rabatowe uprawniające klientów z tej grupy do określonej kwotowo lub procentowo wysokości zniżki na konkretne produkty.

3. Różnicowanie geograficzne cen jest jednym z rodzajów kontrolowanej dostępności produktów. Niektóre produkty są oferowane w bardzo różnych cenach, zależnie od konkurencyjności poszczególnych rynków. Różnicowanie następuje w tym przypadku przeważnie w skali rynków międzynarodowych, choć rozwój handlu internetowego coraz bardziej utrudnia skuteczne stosowanie tej strategii.
4. Uwzględnianie cech odbiorców:
  - wrażliwych na cenę, których przede wszystkim interesuje koszt, a dopiero w dalszej kolejności jakość i obsługa; sprzedawca dąży wówczas do zwiększenia wolumenu sprzedaży, mając świadomość, że lojalność takich klientów jest niewielka;
  - wrażliwych na obsługę, którzy wymagają produktów najwyższej jakości, często precyzując swoje wymagania odnośnie do obsługi serwisowej i dostaw; otrzymując ofertę o ponadprzeciętnym standardzie klienci akceptują wyższą cenę.
  - zainteresowanych nawiązaniem trwałych relacji, którzy oczekują od swych dostawców długoterminowej współpracy nastawionej na dostarczanie wysoce zindywidualizowanych produktów i procesów; tu również klienci świadomie akceptują wyższe ceny w zamian za korzyści wynikające z długookresowej współpracy.
5. Specyfika transakcji. Specyficzne cechy transakcji często sprzyjają dyskryminacji cenowej. W tej kategorii zawierają się rabaty ilościowe, sezonowe, czy działania tj. wspomniane wcześniej różnicowanie cen połączeń lotniczych. Ostatnio, bardzo popularne stały się portale zakupów grupowych, które co do zasady umożliwiają zakup towarów i usług znajdujących w podstawowej ofercie przedsiębiorstw z rabatem rzędu kilkudziesięciu procent. Zakup musi jednak nastąpić w określonych ramach czasowych, przy wykorzystaniu kuponów emitowanych w ramach akcji promocyjnej.

Zaletą indywidualizacji cen jest to, że klienci mogą być stymulowani do zakupów przez ograniczone w czasie oferty promocyjne. Ponadto, przedsiębiorstwo może trafić z ofertą do szerszej grupy klientów obejmującej zarówno tych mniej zamożnych, oszczędnych jak i akceptujących wyższą cenę. Dzięki temu firma może osiągać większe dochody, bowiem ci klienci, którzy są gotowi zapłacić za produkt nieco więcej mogą wybrać jego droższą wersję. Różnicując ceny dla poszczególnych klientów nie można jedynie doprowadzić do sytuacji w której dwaj klienci zapłacą różną cenę za identyczny produkt zakupiony w iden-

tycznych okolicznościach i w tym samym czasie. Wówczas, mogliby poczucie się oszukani.

## Zakończenie

Wzrost świadomości i oczekiwań klientów, a także rozwój Internetu oraz towarzysząca mu globalizacja rynków, zaczęły otwierać nowe możliwości zarówno przed sprzedawcami, jak i kupującymi. Klient zyskał np. narzędzia umożliwiające jednoczesne porównywanie cen wielu sprzedawców i dostęp do najtańszych produktów. Sprzedawcy uzyskali z kolei dostęp do nowych rynków, które muszą umiejętnie zdobywać.

Jednym z narzędzi w walce o klienta jest cena, której wysokość ma wpływ zarówno na popyt, jak i dochody przedsiębiorstwa. Poddawanie się presji konkurencji i bezkrytyczne obniżanie cen w pogoni za klientem ma swoje granice i nie służy długookresowemu rozwojowi przedsiębiorstwa. Aby przetrwać na konkurencyjnym rynku trzeba opanować umiejętność wykorzystywania polityki cen zarówno do zwiększania sprzedaży, jak i dochodów przedsiębiorstwa. Aby zyskać przewagę konkurencyjną trzeba zrozumieć, jaka jest istota ceny i jej znaczenie w marketingowym miksie.

Przyjęcie marketingowego punktu widzenia pozwala spojrzeć na cenę jako na zbiór wartości oddawanych w zamian za zbiór określonych korzyści wynikających z nabycia produktu. Analiza ceny jako kosztu dla konsumenta daje możliwość wyeliminowania tych jej składników, które są dla klienta obciążeniem, a nie przynoszą firmie korzyści. Analiza ta prowadzi również do zidentyfikowania wartości, za które konsument jest gotów zapłacić więcej.

Ponadto, posiadając dokładną specyfikację poszczególnych składników ceny, możemy ustalić, na które z nich zwraca uwagę konsument, porównując konkurencyjne oferty i np. doprowadzić do nieporównywalności ofert lub wpłynąć na korzystniejszą subiektywną ocenę klienta, prowadząc tym samym do zwiększenia swojej konkurencyjności. Marketingowy punkt widzenia pozwala również uzmysłwić sobie fakt, że nie wszyscy klienci oczekują taniego produktu i należy umiejętnie to wykorzystać.

## Literatura

1. Cialdini R. (1996), *Wywieranie wpływu na ludzi, teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.



2. Doyle P. (2003), *Marketing wartości*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa.
3. Grzegorzczak W. (1996), *Strategie marketingowe banków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Kotler Ph. (1994), *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa.
5. Kuczamer-Kłopotowska S. (2005), *Polityka dystrybucji*, [w:] *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, W. Żurawik (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
6. Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H. (2001), *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

## Streszczenie

Jednym z podstawowych elementów marketingowej strategii działania przedsiębiorstwa jest polityka cenowa. Jej realizacja obejmuje ustalanie cen produktów oraz ich roli i miejsca w stosunku do pozostałych instrumentów marketingu. Aby prowadzić świadomą politykę cenową niezbędne jest zrozumienie, czym jest cena dla konsumenta oraz jakie elementy wpływają na jej poziom i percepcję.

Wychodząc z założenia, że cena stanowi koszt dla konsumenta, w artykule zaprezentowano tak rozumiane pojęcie ceny oraz jej przykładowe elementy. Odniesiono się również do czasu, jako czynnika wpływającego na koszty oraz postrzeganie warunków finansowych transakcji. Posługując się przykładem ofert leasingu pokazano możliwy wpływ terminów płatności na parametry finansowe oferty. Ponieważ jednym z omawianych aspektów polityki cenowej było dążenie do uzyskania nieporównywalności ofert, w artykule wskazano również na kilka wariantów dyskryminacji cenowej, uzasadniającej stosowanie różnych cen na produkty tego samego rodzaju. Wskazano również zalety wynikające z przyjęcia omawianych rozwiązań.

## Słowa kluczowe

cena, polityka cenowa, zarządzanie marketingowe, czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa

## Price as a tool to gain a competitive advantage, on the example of financial services (Summary)

One of crucial elements of marketing strategy is pricing policy. Implementation of this policy includes the pricing of products and determinants of their

role and position in relation to other marketing tools. To be effective in pricing, it is necessary to understand what the price is and what factors affect the price level and its consumer perception.

Assuming that the price is the cost for consumer, the article presents the notion and elements of the price. Another discussed issue was a time considered as a factor influencing of costs, financial terms of the transaction as well as price perception. By using the example of leasing offers it has been shown the possible impact of terms of payment on financial parameters of the offer. The article also points to several options of price discrimination which justifies the use of different prices for the same type of products. Finally it also identifies the advantages resulting from the adoption of discussed solutions.

**Keywords**

price, pricing, marketing management, factors of competitiveness of enterprises