



DMS

Društvo za marketing Slovenije

Marketing**TOPX**
Korak k odličnosti

Cenovne strategije in taktike

Mitja Pirc, Kearney

11.10.2021, Ljubljana, DMS, Marketing TOPx

1. DEL: POMEN CEN ZA POSLOVANJE PODJETIJ

- Cena in vpliv na poslovanje
- Kako podjetja postavljajo cene
- Kako potrošniki dojemajo cene
- Na kaj še moramo paziti pri postavljanju cen
- 5 elementov postavljanja cen

2. DEL: DOLOČANJE CEN IZDELKOV / STORITEV

- Cenovna elastičnost
- Kaj so potrebni vhodni parametri za določanje cen
- Metode in pristopi določanja cenovnih elastičnosti
- Cena in ostali dejavniki trženjskega spleta

3. DEL: UPRAVLJANJE S CENAMI

- Cenovna strategija
- Cenovni sistem / struktura
- Realizacija cen
- Potrošnik in cenovna percepcija
- Upravljanje s cenami

4. DEL: ODPRTE TEME, POSREDOVANE S STRANI UDELEŽENCEV

- Odgovori na odprte teme / vprašanja v uvodu na dogodek oz. posredovane pred dogodkom
- **Zaključek:** pregled ključnih sporočil in idej / kaj lahko storite jutri v vašem podjetju

- **UVOD: PREDSTAVITEV UDELEŽENCEV**
- 1. DEL: POMEN CEN ZA POSLOVANJE PODJETIJ
- 2. DEL: DOLOČANJE CEN IZDELKOV / STORITEV
- 3. DEL: UPRAVLJANJE S CENAMI
- 4. DEL: ODPRTE TEME, POSREDOVANE S STRANI UDELEŽENCEV
- ZAKLJUČEK

- KDO STE?
- IZ KATEREGA PODJETJA PRIHAJATE?
- KAKŠNE SO VAŠE IZKUŠNJE S CENOVNIMI STRATEGIJAMI IN TAKTIKAMI?
- KAJ PRIČAKUJETE OD DANAŠNJEGA DOGODKA?



Kako upravljati z maloprodajnimi cenami v različnih prodajnih kanalih?

Kako upravičiti različne cene med različnimi ciljnimi skupinami (demografsko, lifestyle, geografsko)?

Določanje cen v B2B, fiksno vs variabila?



Kako zaračunati do sedaj „zastonjske“ elemente storitve?

Kako povišati ceno izdelkov / storitev, če je v izhodišču postavljena prenizko?

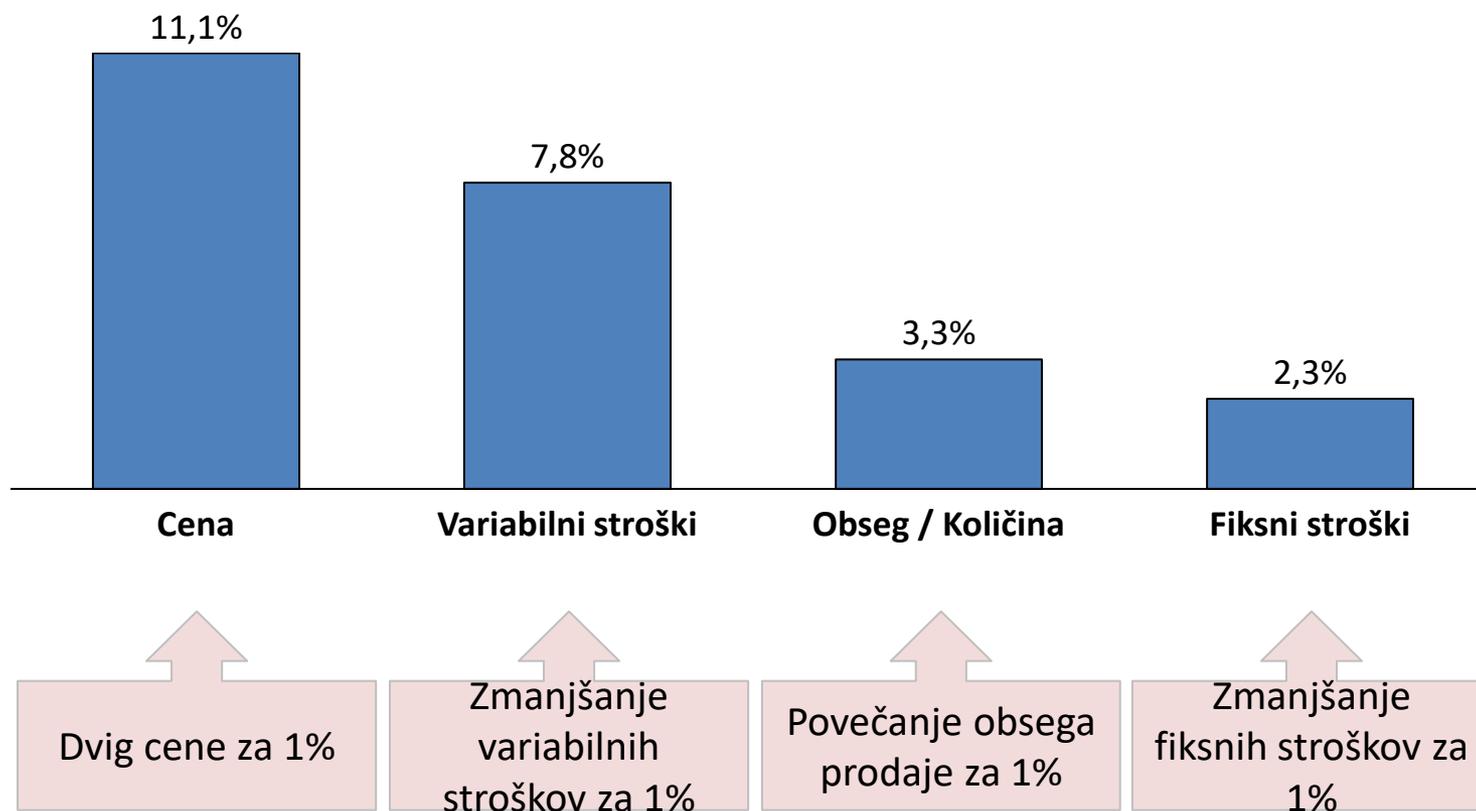
Kakšen je učinek spreminjanja cene na prodajo?

- UVOD: PREDSTAVITEV UDELEŽENCEV
- **1. DEL: POMEN CEN ZA POSLOVANJE PODJETIJ**
- 2. DEL: DOLOČANJE CEN IZDELKOV / STORITEV
- 3. DEL: UPRAVLJANJE S CENAMI
- 4. DEL: ODPRTE TEME, POSREDOVANE S STRANI UDELEŽENCEV
- ZAKLJUČEK

CENA IN VPLIV NA POSLOVANJE

Sprememba cene ima neposreden in najmočnejši vpliv na dobiček iz poslovanja.

Vpliv spremembe dejavnika na EBIT (%)



A.T. Kearney study debunks three classic arguments against better pricing

“We are already doing well. There is no room for improvement.”

Not true

Companies with higher market share and/or gross margins are more successful in making more money from better pricing.*

“Better pricing does not work in my industry.”

Not true

Industry is not a significant driver of profits from better pricing.

“Better pricing does not work in this country.”

Not true

Country is not a significant driver of profits from better pricing.

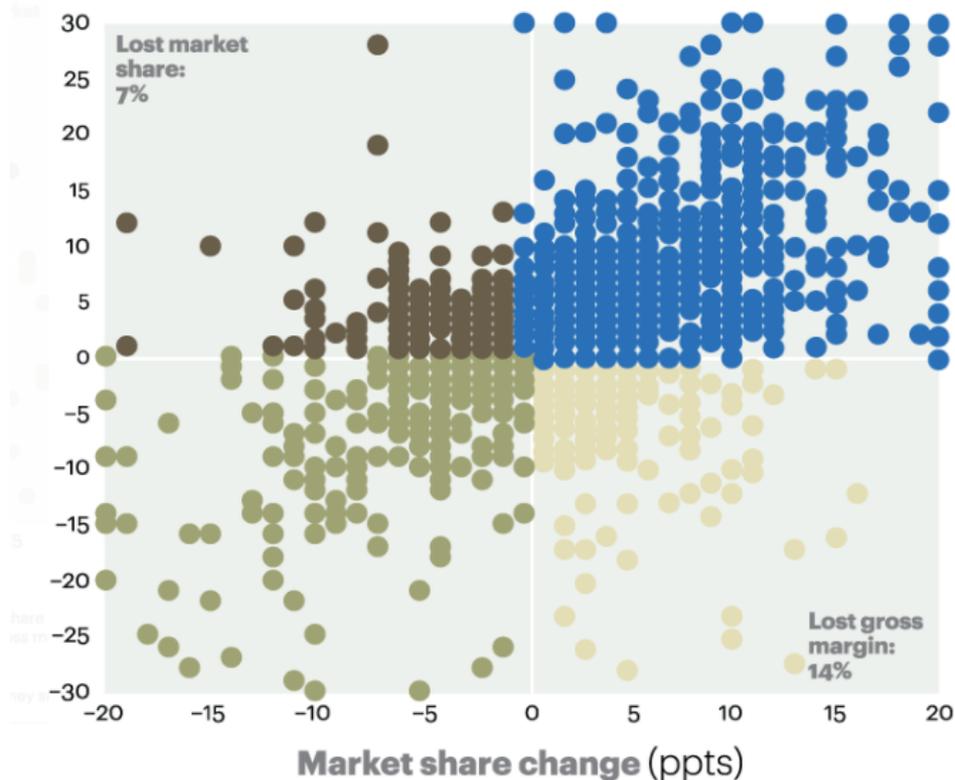
*Significance: $p < 0.01$

Source: A.T. Kearney survey in UK, France, Germany, Italy, Spain with $n = 1647$, summer 2013

Market share or Margin?

Companies are twice as likely to sacrifice gross margins instead of market share

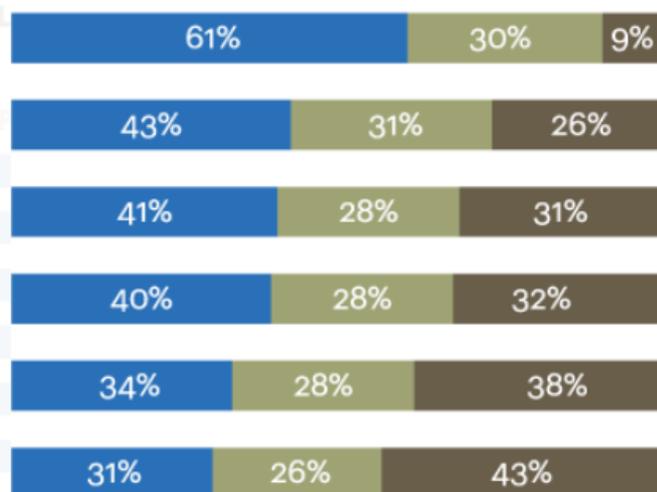
Gross margin change (percentage points)



- Lost market share but improved gross margin
- Grew both market share and gross margin
- Lost both market share and gross margin
- Improved market share but at the expense of gross margin

Learn from the pricing Zen masters how to unlock profits from better pricing

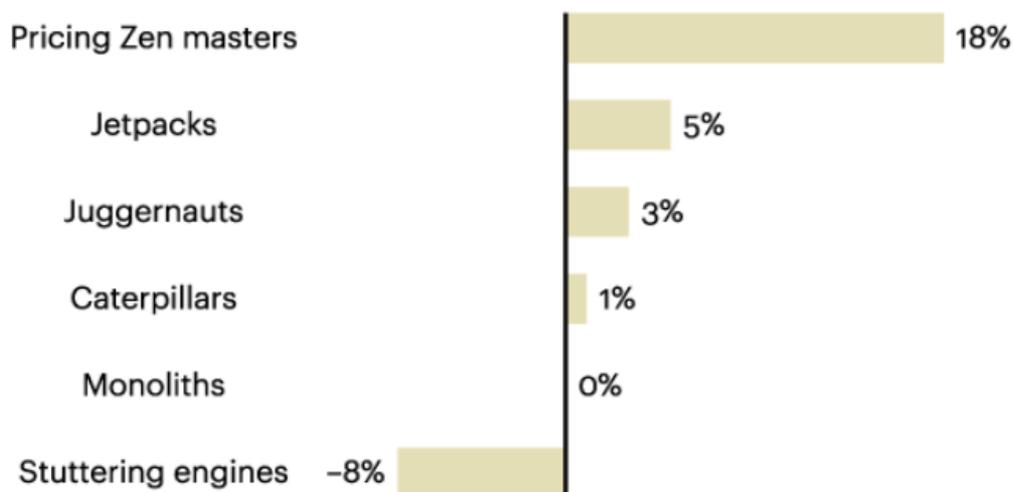
Pricing improvement actions



Share of respondents

- Successfully implemented **one or two** key pricing improvement actions
- Implemented a **major program** addressing more than five different actions
- Took no action or other actions

How the actions paid off



Gross margin improvement from better pricing (in percentage points, over three years)

Source: A.T. Kearney Pricing Improvement Survey, performed in the UK, France, Germany, Italy, Spain with n = 1647, Summer 2013

The top performers in our analysis, an elite group that we call the **Zen masters of pricing**, have three things in common.

- they enjoy very high market share and gross margins,
- they have spent the past three years expanding their market power, and
- they attribute the majority of their profit improvement (more than 70 percent of it) to their pricing strategies.

In other words, their market power, which is already high, continues to rise as their pricing improves.

KAKO PODJETJA LAHKO DOLOČIJO CENE?

- Kaj sploh cena je?
- Na kakšne načine in na kakšni podlagi lahko podjetja določajo cene?

Pravila določanja cen

- Fiksna absolutna marža
- Fiksna relativna marža
- Cena glede na konkurenta
- Aktivno upravljanje s ceno znotraj kategorije / blagovne znamke
- Aktivno upravljanje s ceno preko kategorij / blagovnih znamk
- Aktivno upravljanje s ceno po prodajnih kanalih
- Upravljanje s cenami na različnih tržiščih

Spreminjanje cen skozi čas

- Redne in promocijske cene
- Kategorije in sezona
- Kategorije in življenjski cikel produkta
- Dynamic pricing

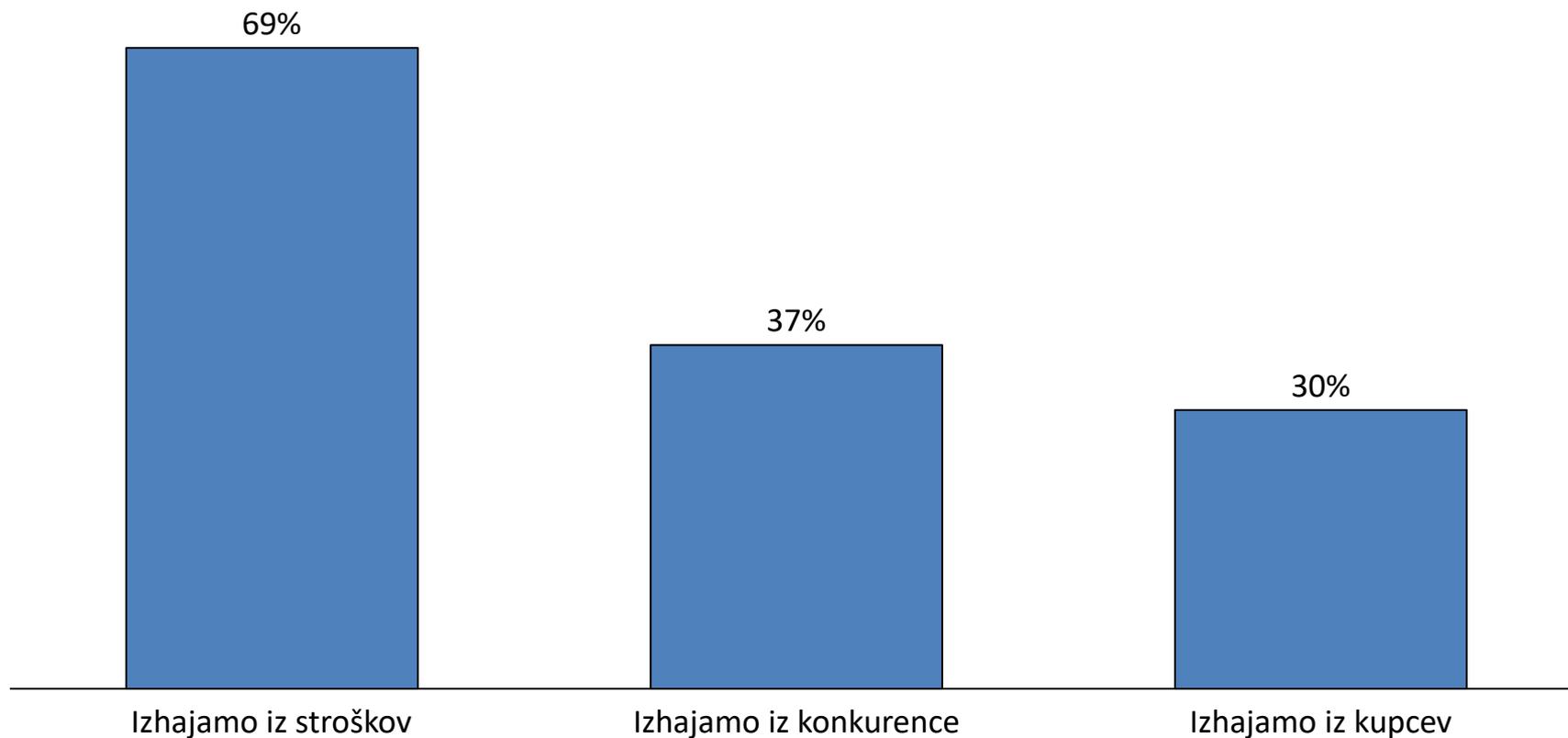
Percepcija kupcev

- Odločitveno drevo kupca (Customer Decision Tree CDT)
- Primerjava s konkurenco
- Referenčna cena v kategoriji
- Plačilni pogoji (posojila, ...), Buy now pay later
- Absolutni (-3.5 €) ali relativni popust (-20%)
- Cena na kos ali na količino
- Pravila zaokroževanja cen (3,88 – 3,89; 3,97 – 3,99; 4,00 – 4,02 – 5,00)

Večina podjetij še vedno določa cene na podlagi stroškov

2/3 podjetij pri določanju cen izhaja iz stroškov

Kako podjetja določajo cene ?

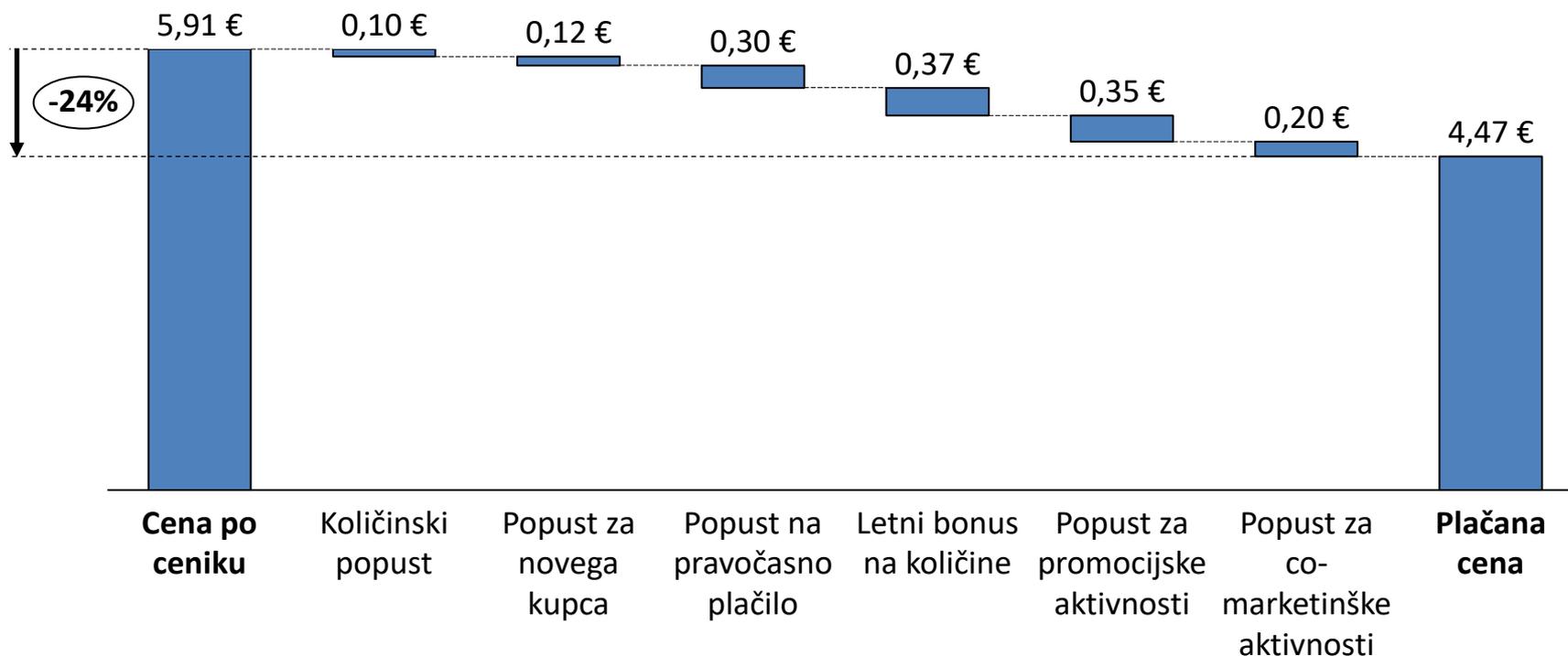


Cena je tista, ki je na ceniku / cenovki / ...



Cena je tista, ki jo plača kupec

Cena na kos (€)



Določanje cene: Fleksibilnost

<p><i>Pizza Heaven</i></p>  <p>Prices:</p> <table><tr><td>Cheese & tomato</td><td>\$9.99</td></tr><tr><td>Cheese & tomato with mushrooms</td><td>\$10.99</td></tr><tr><td>Cheese & tomato with mushrooms and pepperoni</td><td>\$11.99</td></tr></table>	Cheese & tomato	\$9.99	Cheese & tomato with mushrooms	\$10.99	Cheese & tomato with mushrooms and pepperoni	\$11.99	<p><i>Pizza Heaven</i></p>  <p>Prices:</p> <table><tr><td>Cheese & tomato</td><td>\$9.99</td></tr><tr><td>For each additional topping</td><td>\$1.00</td></tr></table> <p><i>Available toppings:</i> Mushrooms, pepperoni</p>	Cheese & tomato	\$9.99	For each additional topping	\$1.00
Cheese & tomato	\$9.99										
Cheese & tomato with mushrooms	\$10.99										
Cheese & tomato with mushrooms and pepperoni	\$11.99										
Cheese & tomato	\$9.99										
For each additional topping	\$1.00										

Določanje cen dopolnilnih storitev

Tiskalnik



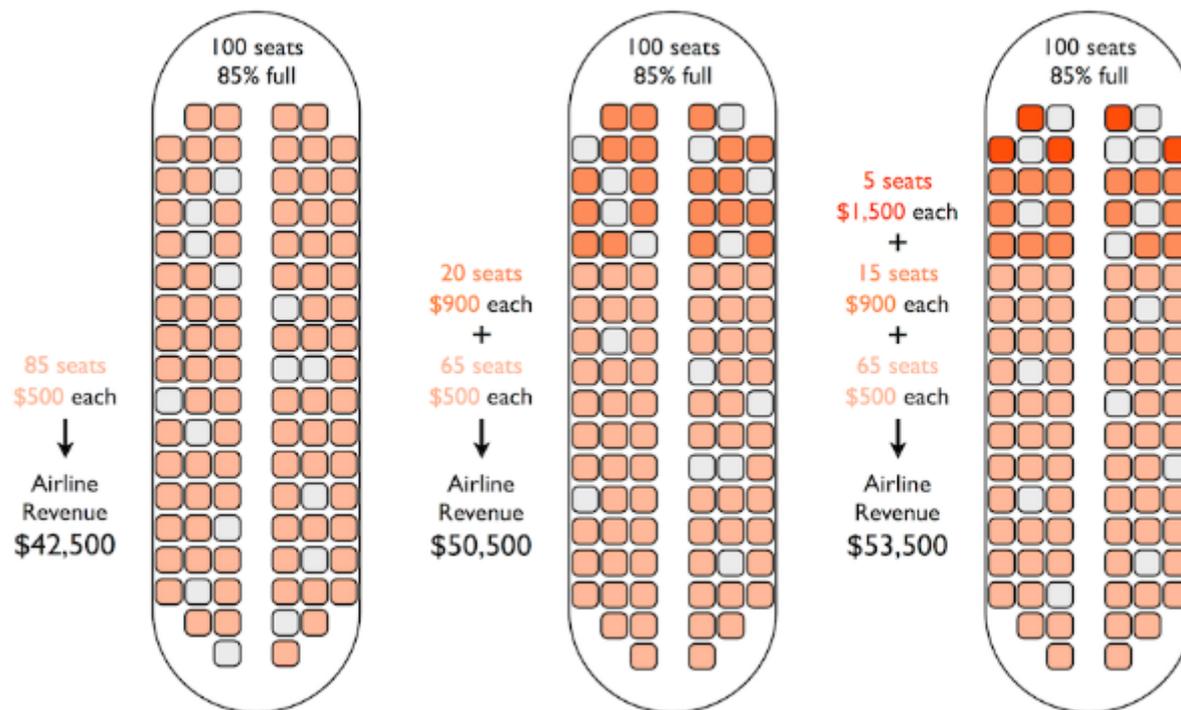
7.000 €

Najem tiskalnika



?

Določanje cene: Fleksibilnost



Pristopi h kreiranju vrednosti

Izhajamo iz produkta / storitve (product-led pricing)



primeri?

Izhajamo iz potrošnika (consumer-led pricing)



Katere segmente uporabimo za določanje cene ?

Vrste cenovne diskriminacije (segmentacija)



KAKO SE FORMIRA CENA V PROCESU ?

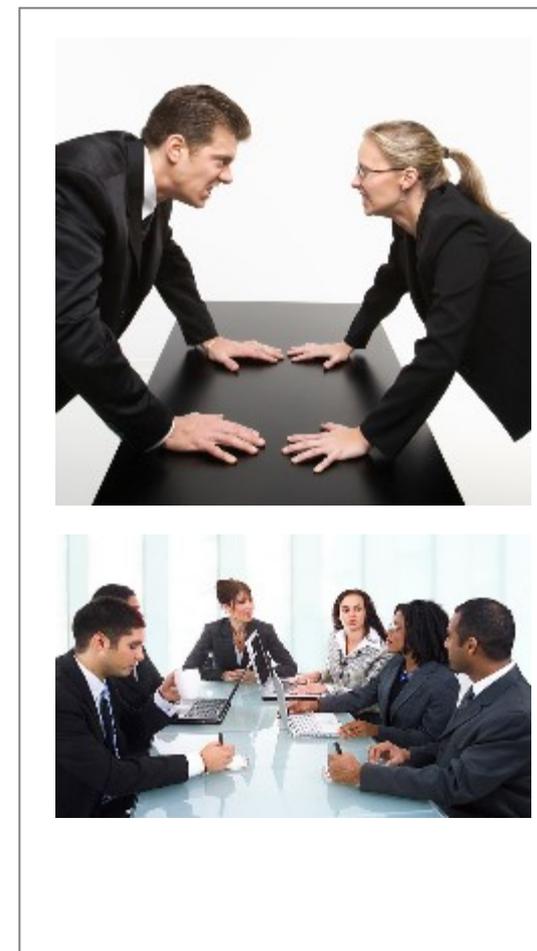
Cenovka



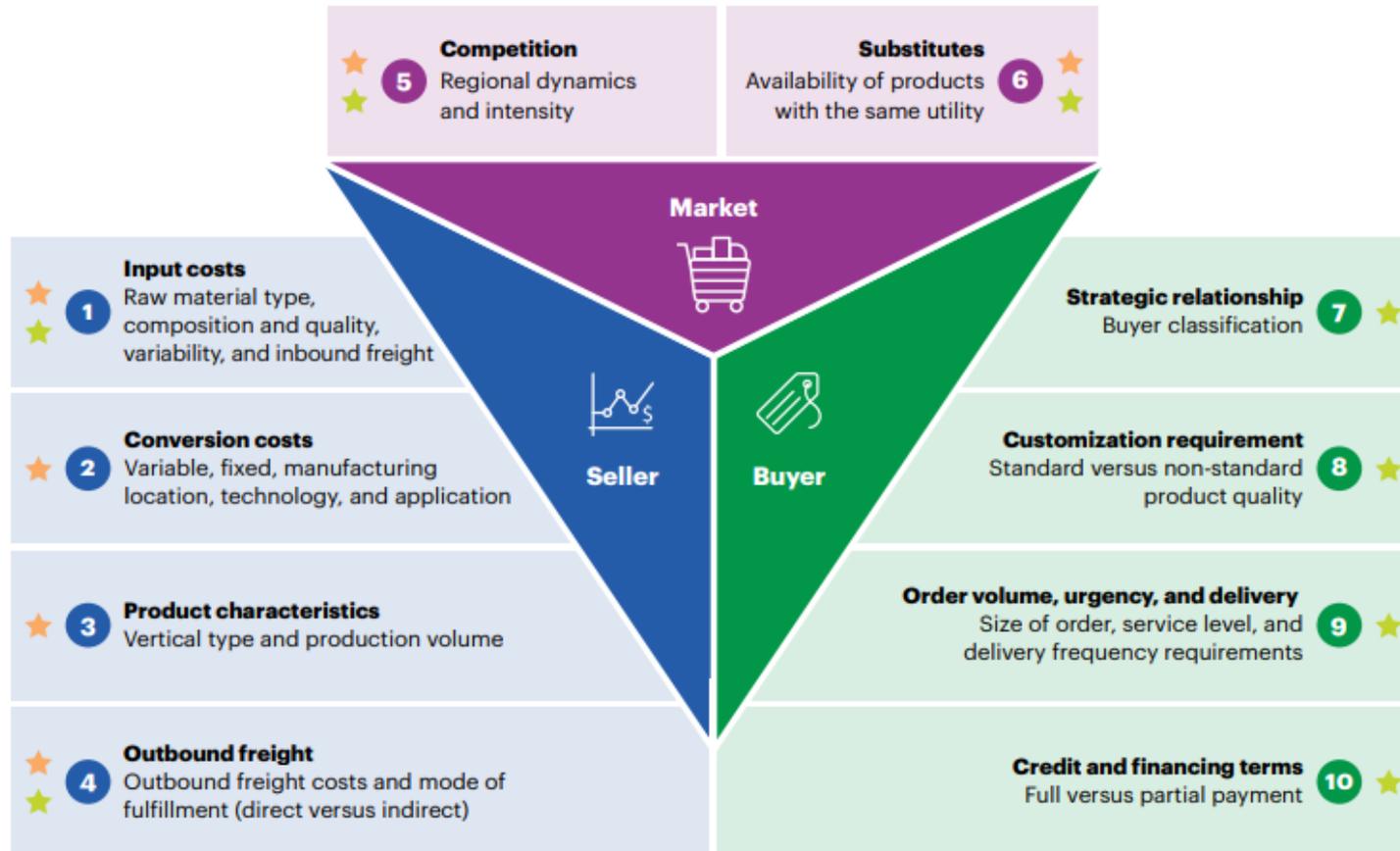
Osebna prodaja



Pogajanja



Ideal pricing focuses on both setting and getting the right price



★ **Setting the central price.** Constant over a longer period of time (one to three years) and changed mostly to account for structural changes; implemented through list prices

★ **Getting the best price.** Flexible for the quantity of discounts and premiums; guidelines adjusted to account for short-term fluctuations; implemented through discount structures

Modeli določanja cen in vzvodi za izboljšanje teh

Marža

Cena izhaja iz stroška

- **Produkt:** Osnovno izboljšanje cene produkta dosežemo z izboljšano ekonomijo obsega, povečanjem učinkovitosti procesov in razumevanjem cenovne elastičnosti
- **Storitev:** Izboljšanje cene storitev dosežemo z upoštevanjem življenjskega cikla storitve in cenovne konkurenčnosti

Tržno določanje cene

- **Specifikacija produkta:** Sprememba specifikacije produkta, dodajanje novih funkcionalnosti, ko je to nujno potrebno
- **Dodatna prodaja:** Prodaja dodatnih produktov / storitev obstoječim strankam

Cena odvisna od vrednosti za kupca

- **Izboljšanje procesov, storitev in produktov s partnerji**
- **Določanje cene izhaja iz celotnega stroška lastništva (TCO):** Kvantifikacija stroškov in koristi za stranko in komunikacij prednosti
- **Kreiranje vrednosti za stranke preko paketov:** Grupiranje funkcionalnih obljub v paket

Cena odvisna od vrednosti in drugih dejavnikov

- **Delitev koristi:** Določitev robnih pogojev on pravil za delitev koristi ter uresničenih tveganj
- **Zamenjava:** Zamenjaj tehnologijo in jo upravljalj za stranko

KAKO POTROŠNIKI / KUPCI DOJEMAJO CENE?

Na nakup ne vpliva le cena, ampak tudi drugi dejavniki

Drugi dejavniki



Nakupni proces



Postopkovni stroški



- Stroški tveganja
- Stroški ocenjevanja ponudbe
- Stroški postavitve
- Stroški učenja

Finančni stroški



- Izguba monetarnih ugodnosti
- Izguba drugih ugodnosti
- Ekonomski stroški

Relacijski stroški



- Izguba osebnega odnosa
- Izguba odnosa z blagovno znamko

- FMCG – enostavna menjava, potrošniki pogosto menjavajo
- Bančništvo za fizične osebe, telekomunikacije – pogodbeni odnos je pomemben dejavnik. Sprememba je za potrošnika naporna: potrošnik doživi vse 3 vrste stroškov – postopkovne, finančne in relacijske

Cene na spletu vs. Cene v fizičnih trgovinah?

INTEGRIRANO UPRAVLJANJE S CENAMI NA TRGU

Blagovne znamke in cenovno pozicioniranje?

Tesla



Mercedes



Dacia



Avto

**Zanesljiv
avto**



SUV

Razvoj blagovne znamke preko cenovnega vstopa na trg

BEKO



PRALNI STROJ BEKO EV 6800
+ dimenzije: 84x60x85 cm - 10 kg - 15 programov - inox bobina - 10 letna garancija - 10 letna garancija - 10 letna garancija - 10 letna garancija - 10 letna garancija

Postanite šef svoje kuhinje s pečico Beko Innova Chef!



Ponosni sponzor resničnostnega šova Gostilna išče šefa!

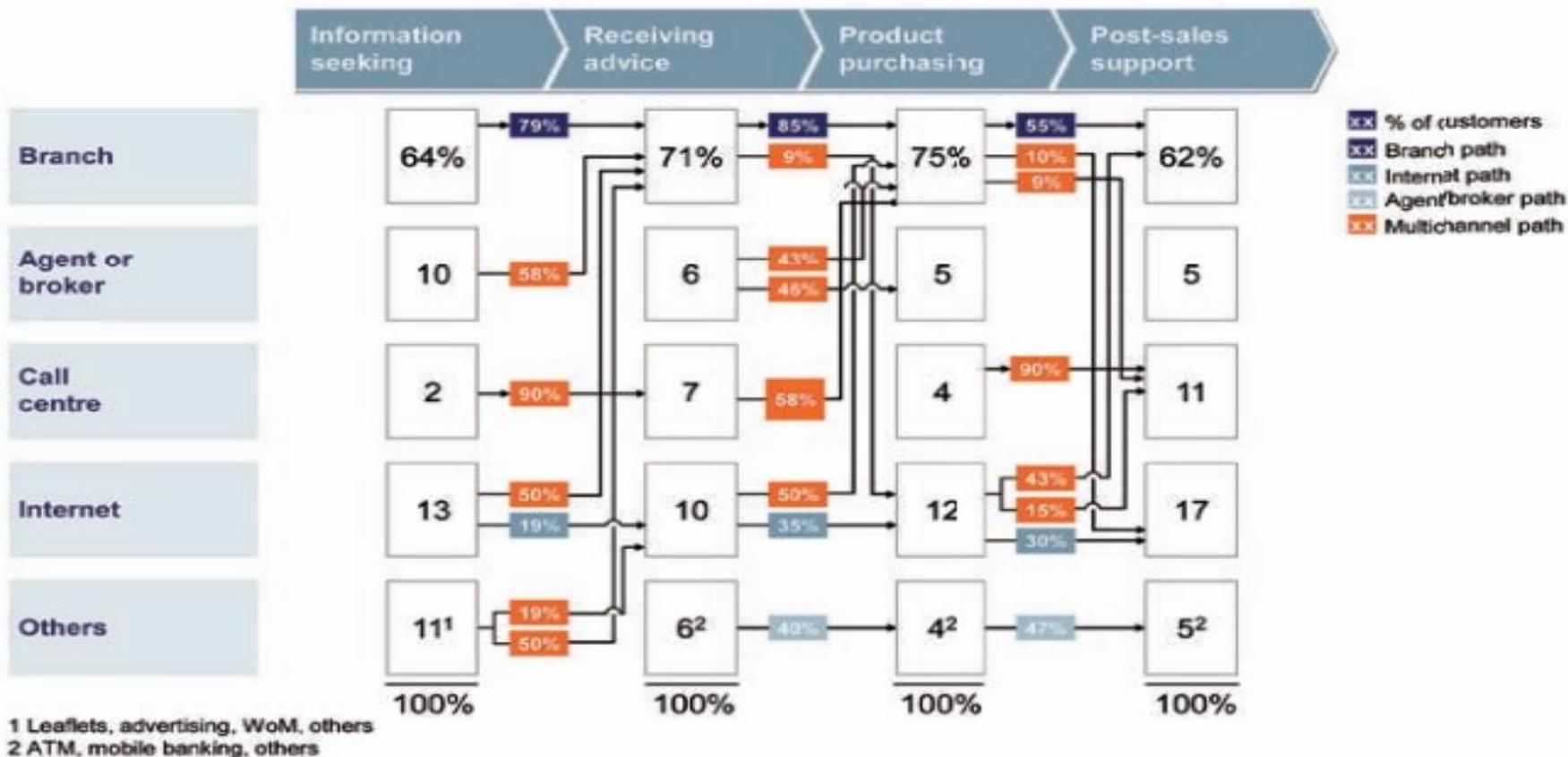


Beko is one of the leading brands in the UK
Beko has been the fastest growing white goods brands in the UK in recent years, registering 90 per cent growth, and is now the number-one brand for fridges, cookers, and freestanding washing machines in the UK. Almost one in five kitchen appliances sold in the UK is a Beko.

NA KAJ ŠE MORAJO PAZITI PODJETJA PRI CENAH



Kupci so večkanalni, vendar odvisno od industrije / vpletenosti v nakup

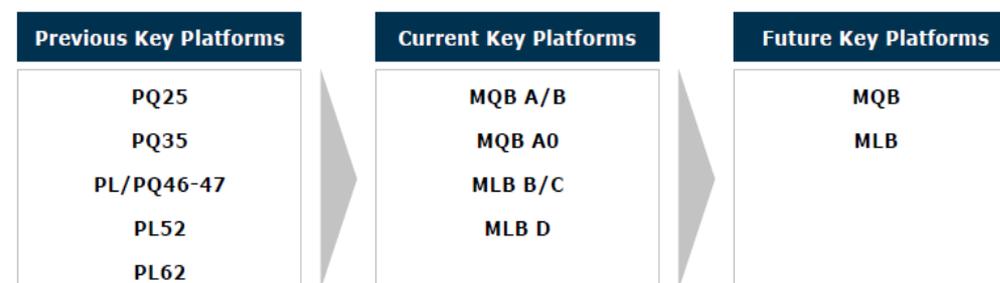


Pri cenovnem / produktnem diferenciranju pazimo na zaledne procese

Vpliv zalednih procesov na ceno

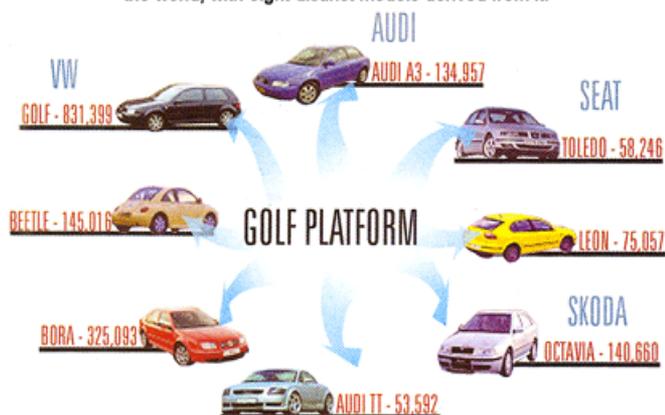


FIGURE 5: Volkswagen's Platform Consolidation Path



Source: Volkswagen Website

Exhibit 1 - The Volkswagen Golf family is the largest selling platform in the world, with eight distinct models derived from it.



Sales volumes in CY2000



PHOTO: VOLKSWAGEN

5 ELEMENTOV DOLOČANJA CEN

5 elementov sistema določanja cen

Cenovna strategija

- Segmentacija in diferenciacija
- Premijska cena
- Prednosti za kupca

Sistem določanja cen

- Model določanja cen in arhitektura
- Cenovne točke
- Pogoji in drobn tisk

Realizacija cen

- Politika popustov in drugih ugodnosti
- Transparentnost cene
- Spremljanje cen

Cenovna percepcija

- Cenovna percepcija
- Komunikacija cene

Upravljanje s cenami

- Proces upravljanja s cenami
- Organizacijska umestitev odgovornosti in pristojnosti za cene
- Potrebne kompetence in veščine za upravljanje s ceno

PODROČJA IZBOLJŠANJA DOBIČKONOSNOSTI S CENOVNIM VZVODOM PO PANOGAH (1/2)

Panoga	Cenovna strategija	Sistem določanja cen	Realizacija cene	Cenovna percepcija	Upravljanje s cenami
Avtomobilaska panoga	<ul style="list-style-type: none"> Razširitev portfelja brez kanibalizacije 	<ul style="list-style-type: none"> Novi cenovni modeli (staro za novo) 	<ul style="list-style-type: none"> Upravljanje s popusti prodajne mreže Redni nadzor rabatov in promocij 		
Telekomunikacije in visoka tehnologija		<ul style="list-style-type: none"> Nove tarife / paketi Prilagoditve tarif Sprememba pogojev 			<ul style="list-style-type: none"> Izboljšanje procesa za nove produkte ter pogajanja s poslovnimi partnerji Jasna opredelitev odgovornosti za cene v organizaciji
Finančna panoga			<ul style="list-style-type: none"> Upravljanje s popusti Transparentnost realiziranih cen Redni nadzor rabatov in promocij 		<ul style="list-style-type: none"> Izboljšanje procesa upravljanja s cenami v celotni organizaciji Jasna opredelitev odgovornosti za cene v organizaciji Povečanje kompetenc za določanje cen odgovornih OE/vodij
Energetika	<ul style="list-style-type: none"> Razširitev portfelja storitev 	<ul style="list-style-type: none"> Opredelitev novih tarif za nove segmente / kupce 	<ul style="list-style-type: none"> Povečanje transparentnosti / profitabilnosti B2B segmenta 	<ul style="list-style-type: none"> Pametna komunikacija tarif potrošnikom 	<ul style="list-style-type: none"> Optimizacija procesa za nadzor popustov in rabatov Povečanje kompetenc za določanje cen odgovornih OE/vodij

PODROČJA IZBOLJŠANJA DOBIČKONOSNOSTI S CENOVNIM VZVODOM PO PANOGAH (2/2)

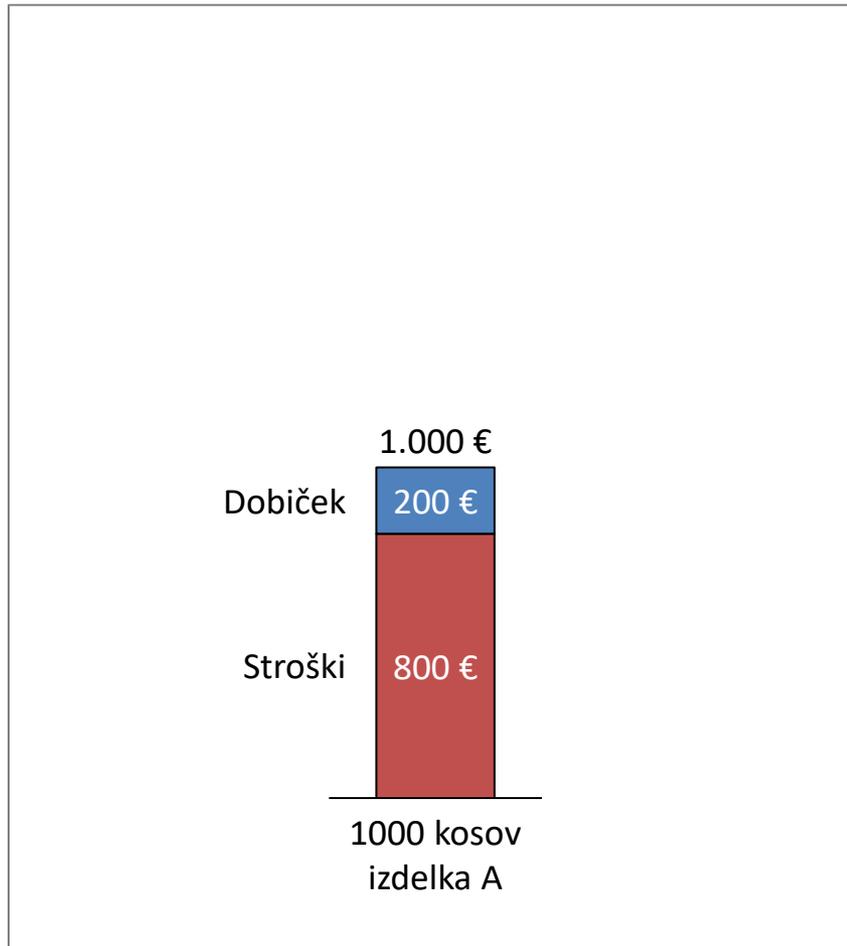
Panoga	Cenovna strategija	Sistem določanja cen	Realizacija cene	Cenovna percepcija	Upravljanje s cenami
Transport in turizem	<ul style="list-style-type: none"> Razširitev portfelja brez kanibalizacije 	<ul style="list-style-type: none"> Novi cenovni modeli, ki onemogočajo primerjavo 	<ul style="list-style-type: none"> Aktivno upravljanje s popusti in rabati Spremembe pogojev za povečanje neto cen 	<ul style="list-style-type: none"> Izboljšanje cenovne percepcije (posebno pri vstopu na nove trge) 	
Maloprodaja in podobne panoge	<ul style="list-style-type: none"> Stalna prilagoditev in širitev portfelja Identifikacija donosnih nišnih segmentov 	<ul style="list-style-type: none"> Kvantitativna in kvalitativna opora pri določanju cenovnih sider 	<ul style="list-style-type: none"> Izogibanje dodatnim popustom Izboljšanje spremljanja realiziranih cen 	<ul style="list-style-type: none"> Izboljšanje cenovne percepcije (posebno pri vstopu na nove trge) Korekcija cenovne percepcije, če ni v skladu s strategijo 	<ul style="list-style-type: none"> Izboljšanje procesa določanja cen (predvsem pred in med lansiranjem novega produkta)
Proizvodnja	<ul style="list-style-type: none"> Opredelitev celotnega stroška lastništva za kupca (TCO) za določanje cene Diferenciacija 	<ul style="list-style-type: none"> Razvoj novih cenovnih modelov – boj proti komoditizaciji Identifikacija niš / segmentov z malo konkurence 	<ul style="list-style-type: none"> Izboljšanje spremljanja realiziranih cen 		<ul style="list-style-type: none"> Izboljšanje določanja cen v globalnem okolju Vzpostavitev (kratkoročnega, srednjeročnega) spremljanja in kontrolinga cen

- UVOD: PREDSTAVITEV UDELEŽENCEV
- 1. DEL: POMEN CEN ZA POSLOVANJE PODJETIJ
- **2. DEL: DOLOČANJE CEN IZDELKOV / STORITEV**
- 3. DEL: UPRAVLJANJE S CENAMI
- 4. DEL: ODPRTE TEME, POSREDOVANE S STRANI UDELEŽENCEV
- ZAKLJUČEK

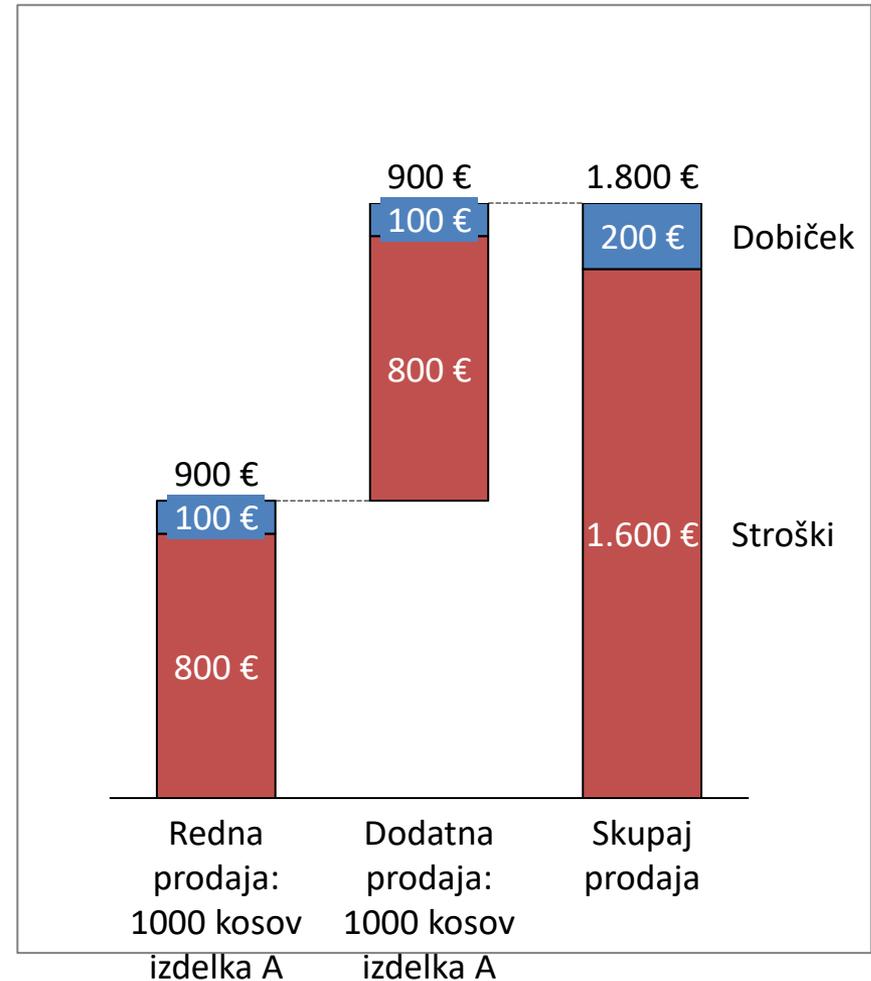
CENOVNA ELASTIČNOST

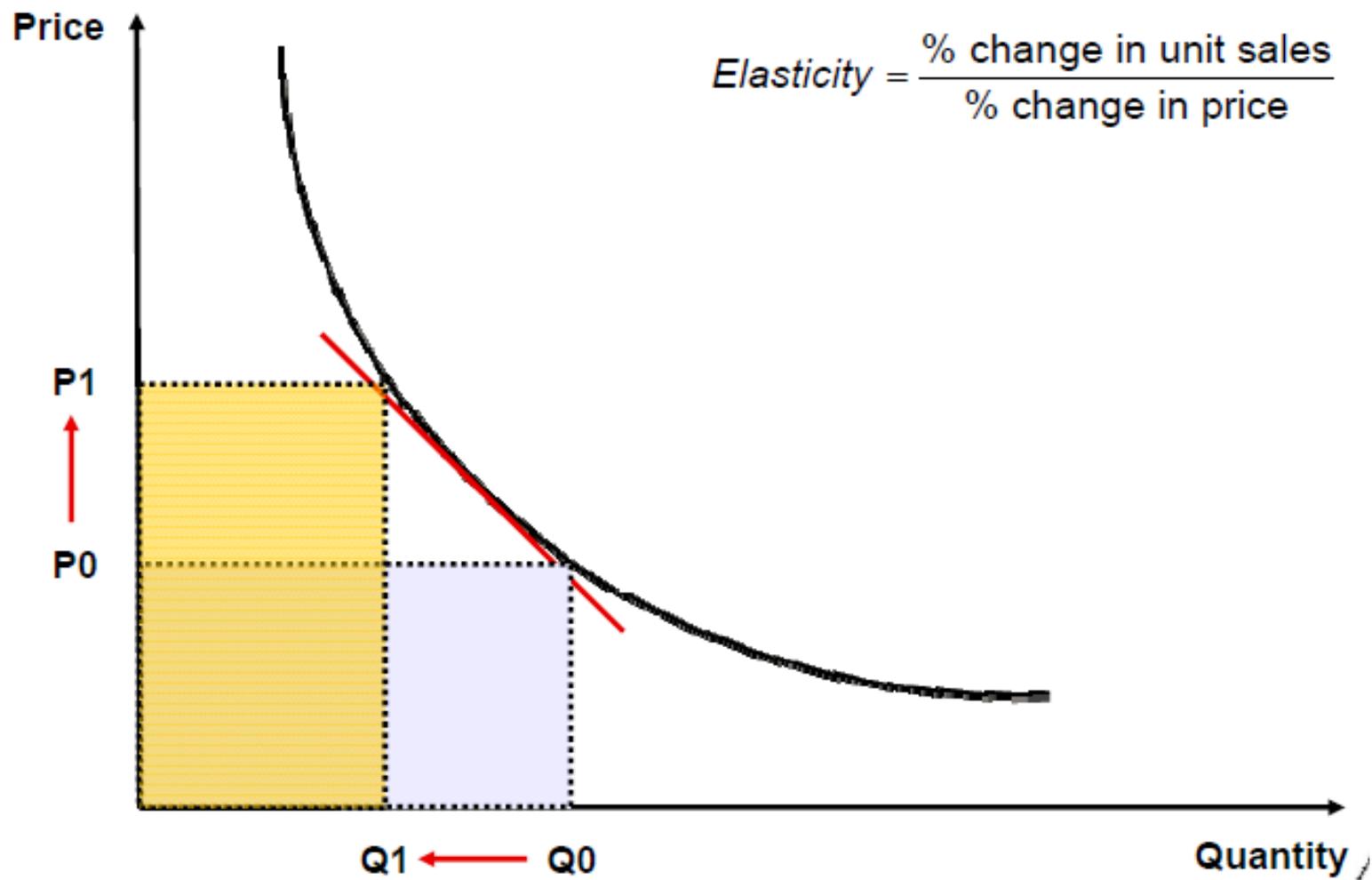
IZZIV SE POJAVI, KO JE DEJANSKO POTREBNO DOLOČITI POPUST ...

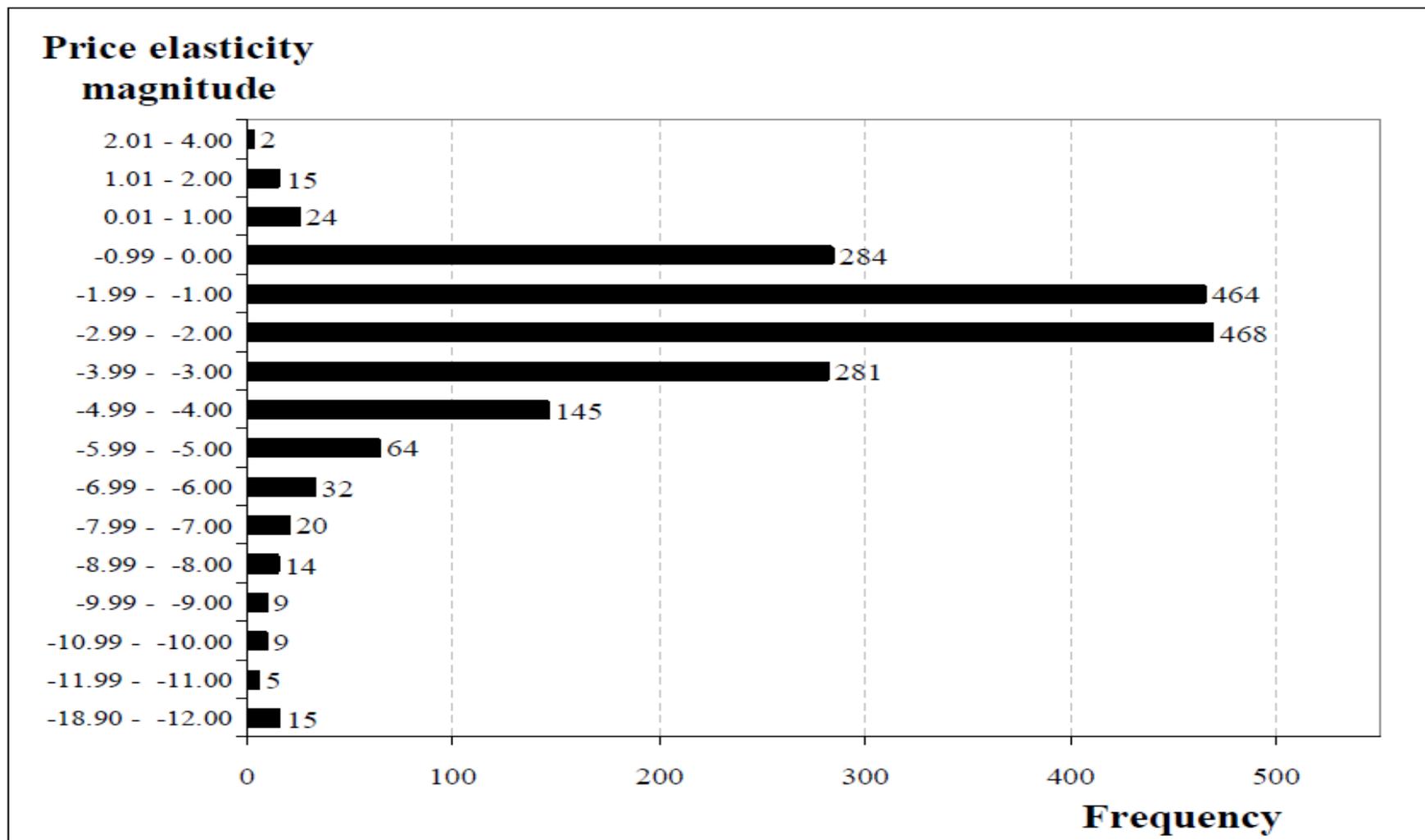
Brez popusta



S popustom 10%







V osnovi prodamo 1000 kosov nekega izdelka A in 1000 izdelka B. Oba po osnovni ceni 1 eur na kos.

Pri obeh izdelkih spustimo ceno za 20%

- Kakšni so rezultati prodaje?
- Kakšni so rezultati na maržo?

Čas: 5 minut

Marža / Cenovna elastičnost	Osnovna prodaja	Cenovna elastičnost -1	Cenovna elastičnost -3
Izdelek A: 30%			
Izdelek B: 50%			

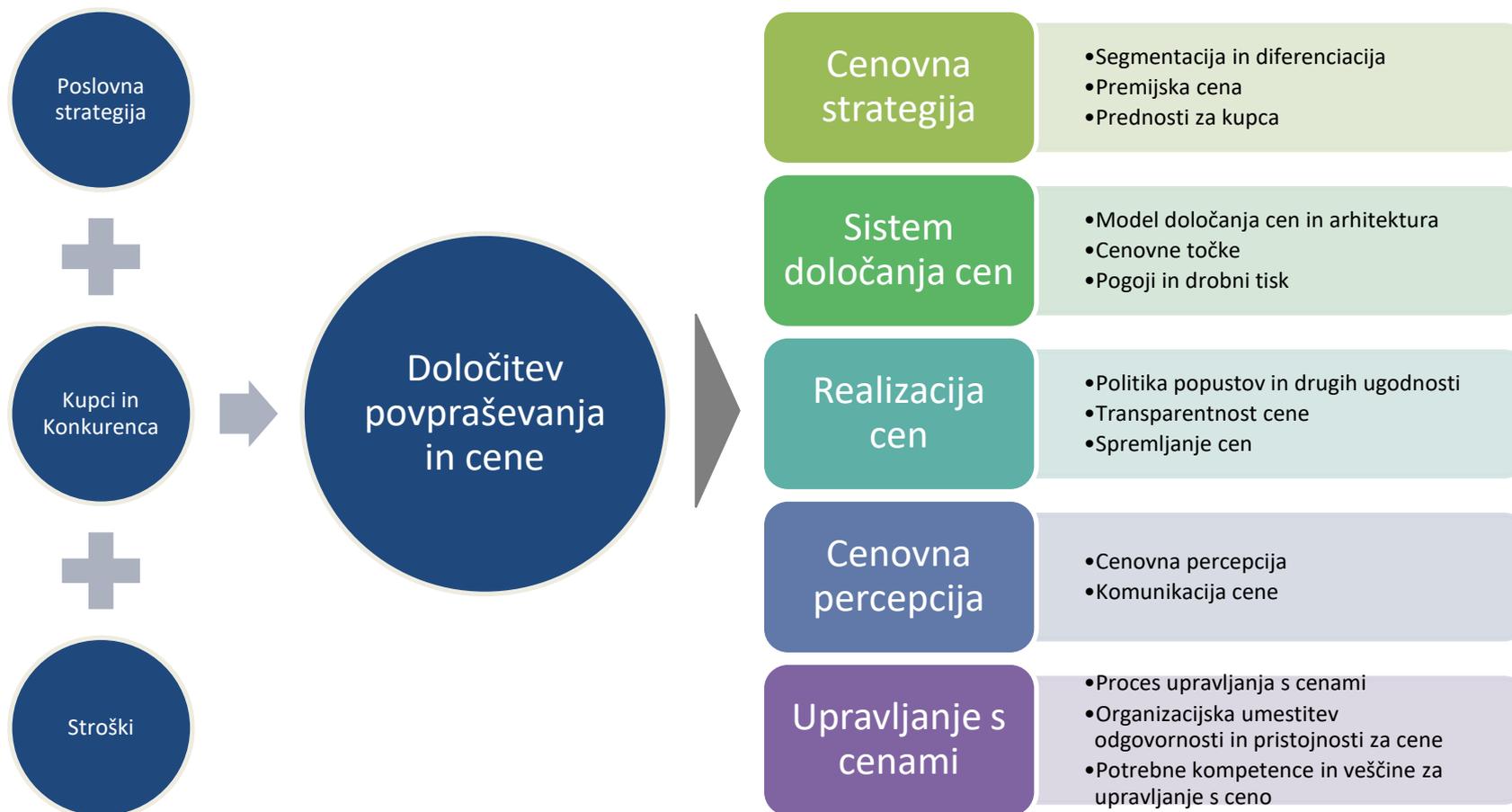
Marža / Cenovna elastičnost	Osnovna Prodaja	Cenovna elastičnost -1	Cenovna elastičnost -3
Izdelek A: 30%	1000 kosov 1000 Eur prometa 300 Eur marže	Znižanje 20% 1200 kosov 120 Eur marže (0,1 eur x 1200 kosov)	Znižanje 20% 1600 kosov 160 Eur marže (0,1 eur x 1600 kosov)
Izdelek B: 50%	1000 kosov 1000 Eur 500 Eur Marže	Znižanje 20% 1200 kosov 360 Eur marže (0,3 eur x 1200 kosov)	Znižanje 20% 1600 kosov 480 Eur marže (0,3 eur x 1600 kosov)

TABLE 1
CATEGORY AGGREGATES AND ELASTICITY ESTIMATES

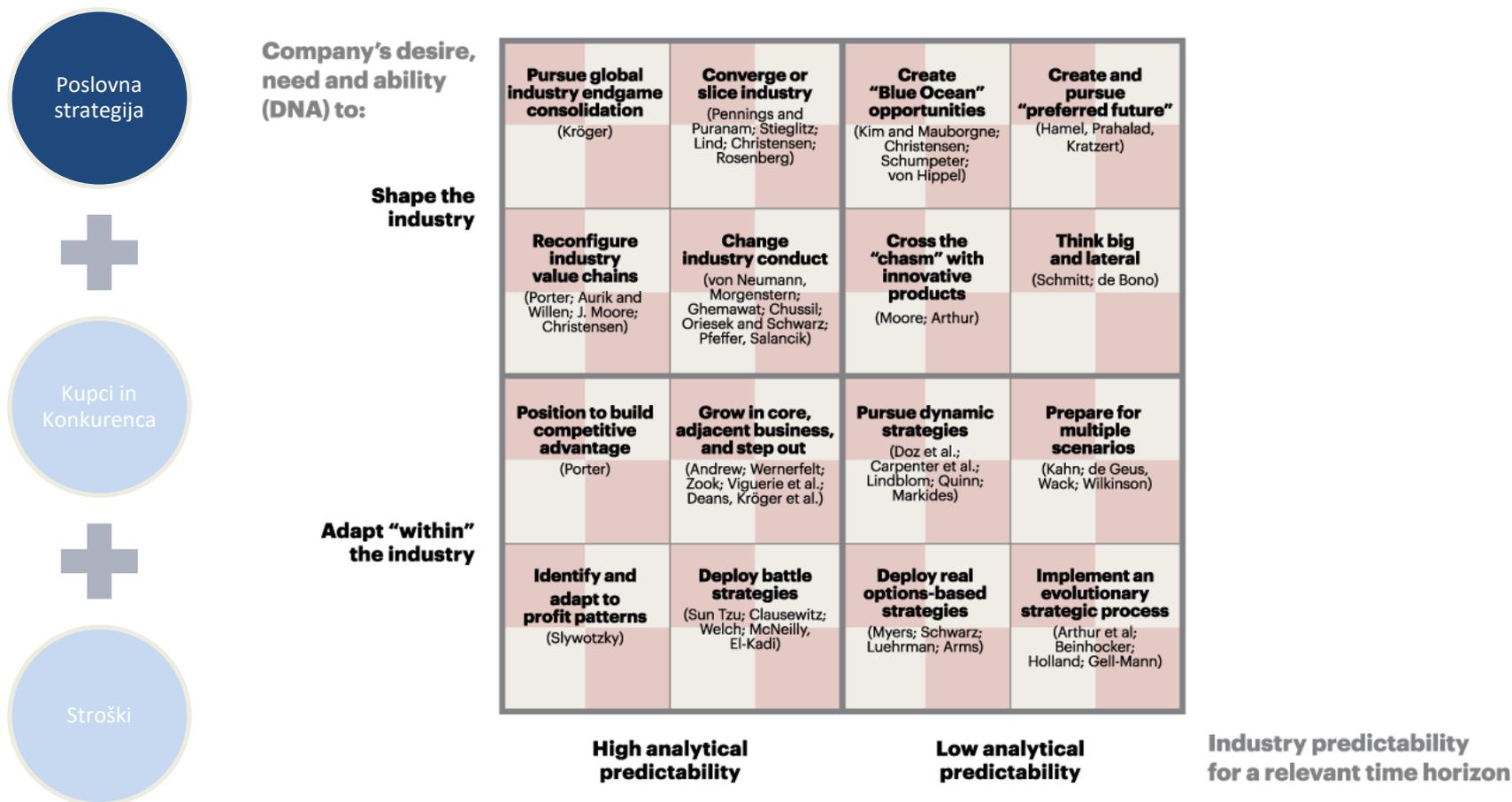
<i>Category</i>	<i>Number of UPCs</i>	<i>Number of Items</i>	<i>Basis of Aggregation</i>	<i>Average Category Elasticity</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>Average Own Elasticity</i>
<i>Food Items</i>						
Soft Drinks	619	10	4 manufacturers and 2 size aggregates	-3.18	.39	-2.59
Canned Seafood	180	12	4 brands by water/oil, 4 price tier aggregates	-1.79	.47	-.96
Canned Soup	89	18	13 Campbell's flavor/size aggregates, 5 misc. aggregates	-1.62	.22	-1.66
Cookies	637	13	8 brands (all sizes), 5 manufacturer aggregates	-1.60	.25	-.90
Grahams/Saltines	230	10	5 brands (all flavors) by 2 types	-1.01	.57	-1.46
Snack Crackers	197	15	11 brands (all flavors, sizes), 4 manufacturer aggregates	-.86	.36	-.79
Frozen Entrees	500	12	11 brands (all flavors), 1 miscellaneous aggregate	-.77	.46	-1.65
Refrigerated Juice	108	12	5 orange juice brands by 1-2 sizes, 4 flavor aggregates	-.74	.51	-2.24
Dairy Cheese	367	17	5 brands by 2-5 types, 1 miscellaneous aggregate	-.72	.35	-1.44
Frozen Juice	105	14	9 orange juice brands, 5 flavor aggregates	-.55	.32	-1.95
Cereal	298	21	19 brands (all sizes), 5 type aggregates	-.20	.22	-1.14
Bottled Juice	242	21	10 brands by 1-4 sizes, 1 miscellaneous aggregate	-.09	.26	-1.49
<i>Nonfood Items</i>						
Bath Tissue	57	9	8 brands, 1 aggregate	-2.42	.19	-2.28
Laundry Detergent	303	10	4 brands (all sizes) by 2 forms, 2 form aggregates	-1.58	.21	-1.99
Fabric Softener	140	8	3 brands (all sizes) by 2 forms, 2 form aggregates	-.79	.06	-1.77
Liquid Dish Detergent	178	13	6 brands by sizes, 2 size aggregates	-.74	.29	-1.64
Toothpaste	296	11	4 brands (all flavors) by 2 sizes, 2 size aggregates, kids	-.45	.37	-2.00
Paper Towels	90	12	7 brands by 2 sizes, 2 size aggregates	.05	.52	-1.21

KAKO SPLOH DOLOČITI CENO?

5 elementov sistema določanja cen



Kako smo opredelili svojo poslovno strategijo ?



Kdo je naša konkurenca?

Kaj je naš trg ?

Poslovna strategija



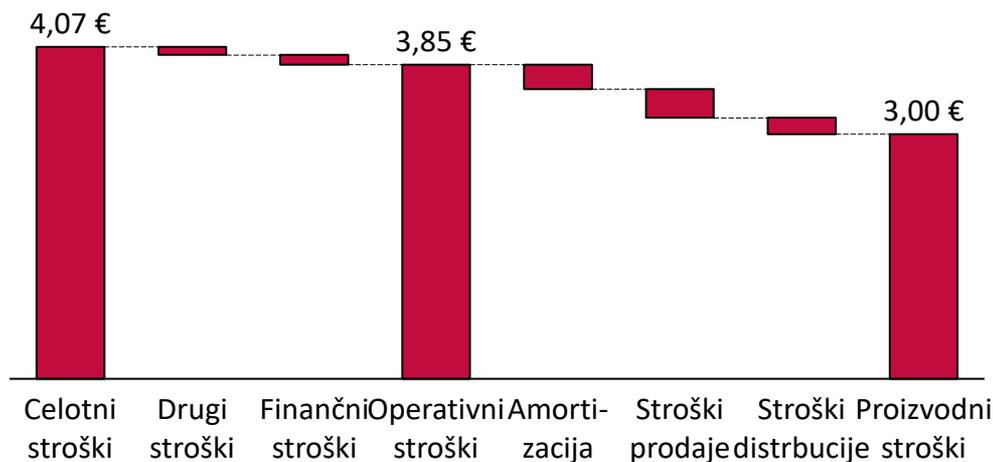
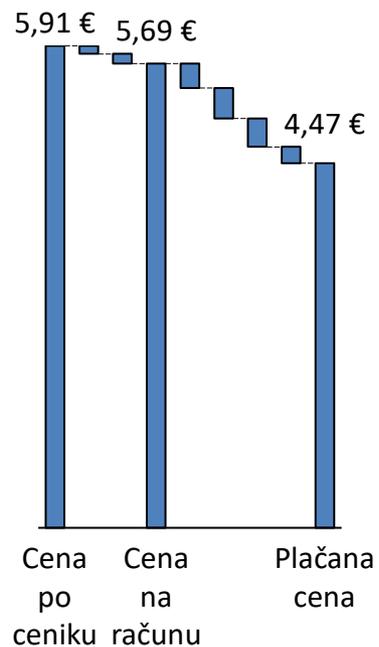
Kupci in Konkurenca



Stroški

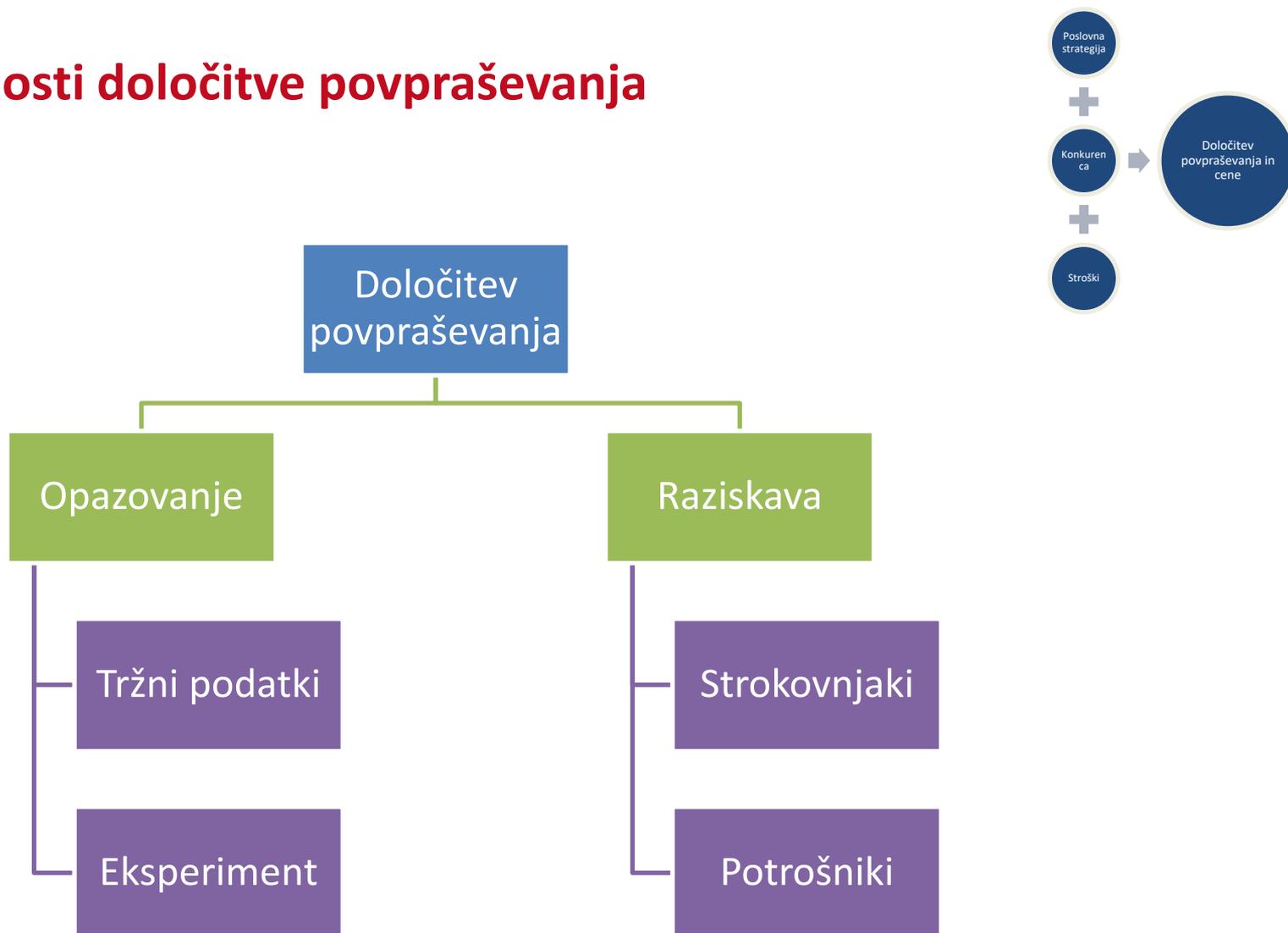


Kako vpliva struktura stroškov na ceno ?



METODE DOLOČITVE POVPRAŠEVANJA

Štiri možnosti določitve povpraševanja



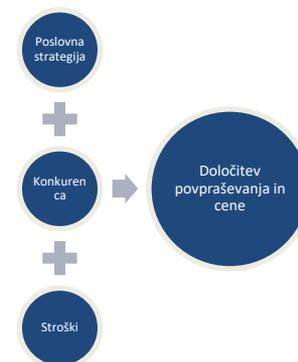
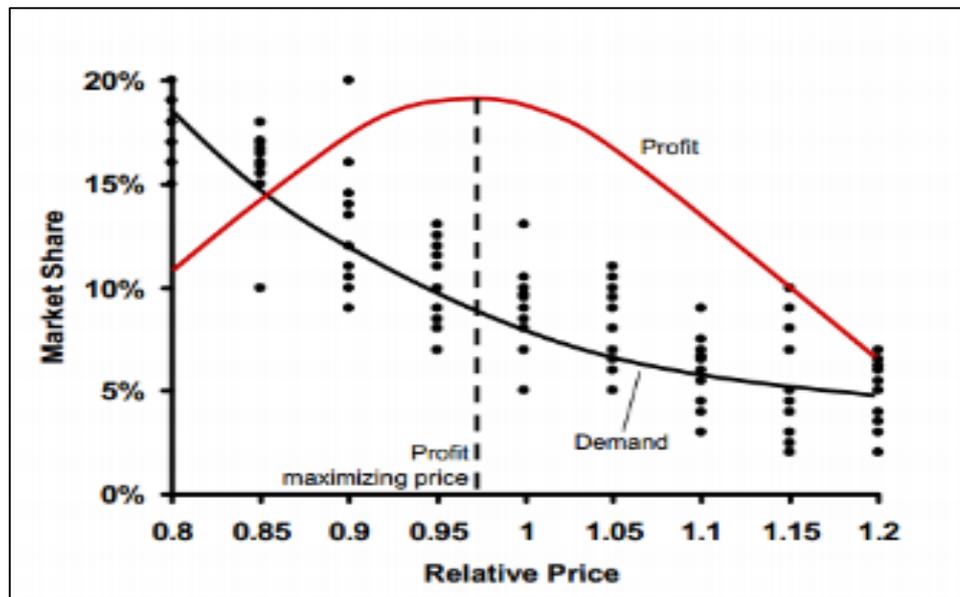
Tržni podatki

Potrebne informacije

- Prihodki in cene fokusnih konkurentov
- Zgodovinski podatki za 5-10 let
- Informacija o stroških

Metodologija

- Regresijska analiza
- Tržni delež kot odvisna spremenljivka



Prednosti

- Zbiranje in analiza podatkov lahko avtomatizirani
- Enostavna izvedba
- Nizek strošek

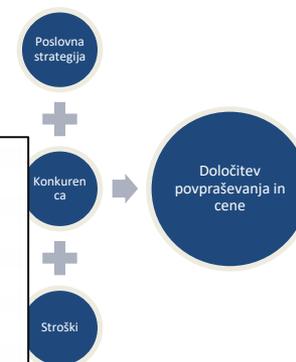
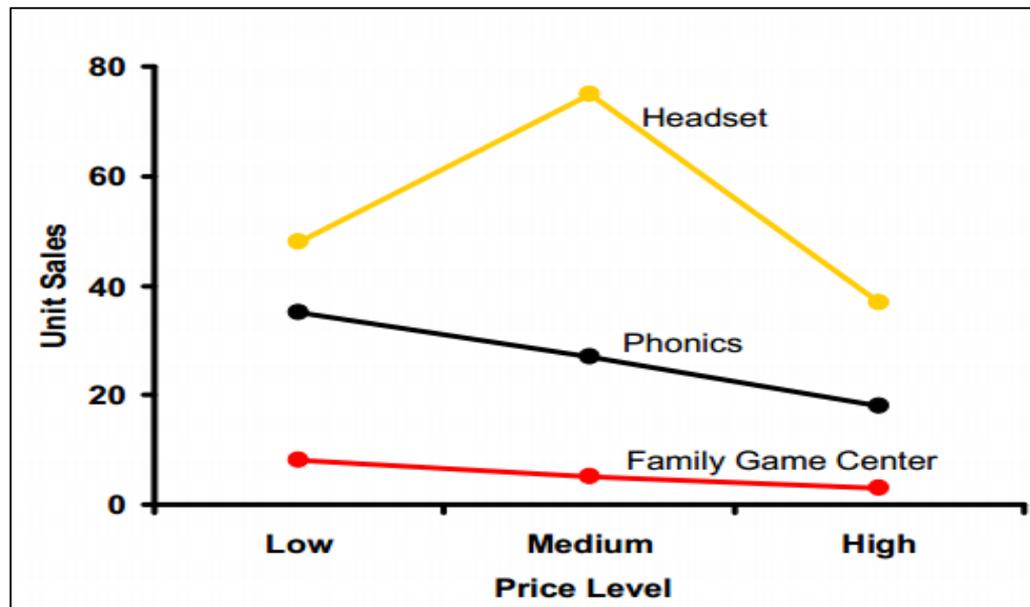
Slabosti

- Mnoga podjetja nimajo potrebnih podatkov
- Rezultati povprečni
- Ni primerno za nove produkte

Cenovni eksperiment

Scenarij

- Tri različni produkti
- Različne cene izdelkov (3 ravni: visoka, srednja, nizka) v različnih trgovinah
- Upoštevanje drugih dejavnikov



Prednosti

- Popolni nadzor nad cenami
- Lahko uporabimo tudi pri novih izdelkih

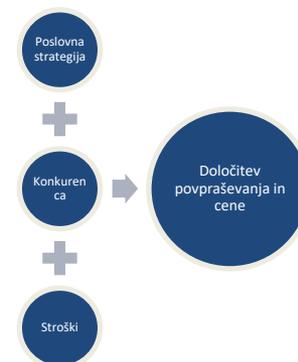
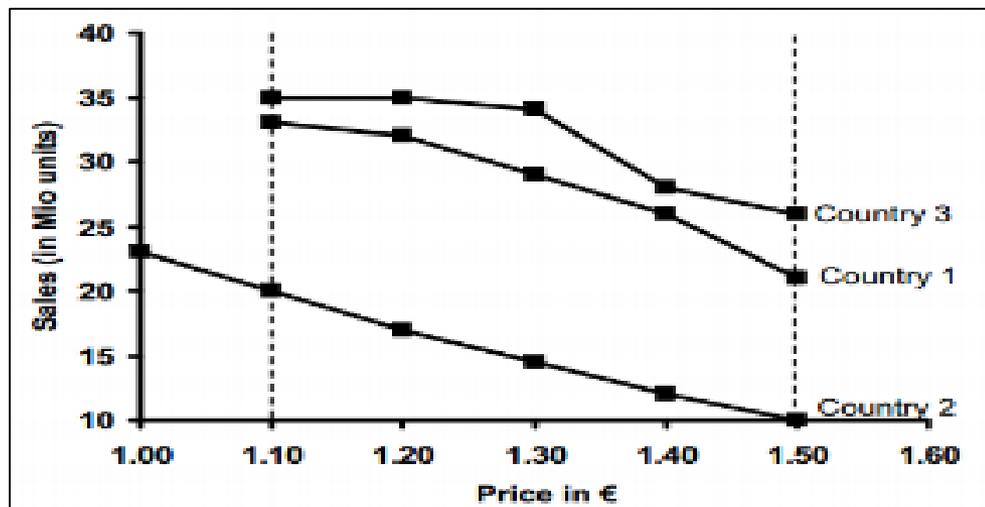
Slabosti

- Rezultati cenovnega eksperimenta v laboratoriju so lahko dvomljivi
- Uporaba pogosta / smiselna le v FMCG
- Terenske eksperimente lahko manipulira konkurenca

Strokovnjaki

Scenarij

- Lansiranje novega produkta v 3 državah
- Eksperti podajo mnenje o krivulji povpraševanja v posamezni državi
- 5-10 ekspertov



Prednosti

- Kakovostni rezultati
- Enostavna implementacija
- Omogoča oceno vpliva odziva konkurence
- Ocena cenovnih točk za maksimizacijo prihodkov ali dobička

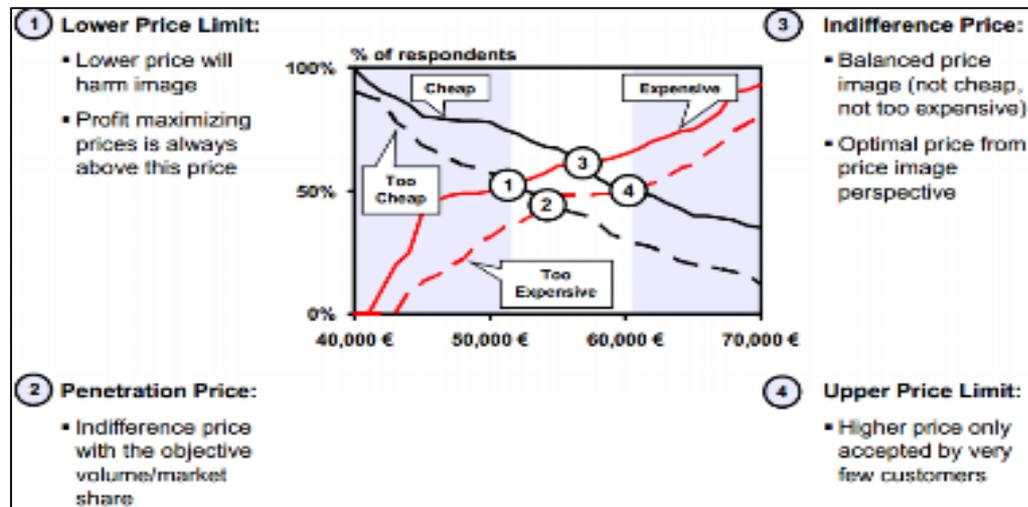
Slabosti

- Rezultati odvisni od internih podatkov
- Ocene so lahko pristranski

Kupci / Potrošniki

Scenarij

- Kupci / Potrošniki odgovarjajo na vprašalnik o primernih cenah za izdelek

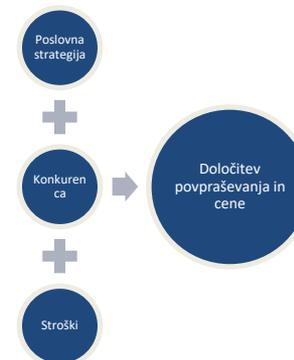


Prednosti

- Enostavna izvedba
- Enostavna analiza
- Opredeljene različne cenovne točke
- Opredelitev primernih cenovnih intervalov

Slabosti

- Metoda ne upošteva verjetnosti nakupa
- Neposredno sprašuje po ceni in s tem naredi anketiranca občutljivega na ceno
- Ni ocene, pri kateri ceni dosežemo optimalno prodajo glede na cilje



Pri kateri ceni bi bil produkt X ...

a)	... prepoceni, da bi bil vreden	€	<input type="text"/>
b)	... poceni, dobra kupčija	€	<input type="text"/>
c)	... drag, a vreden razmisleka	€	<input type="text"/>
d)	... predrag za nakup	€	<input type="text"/>

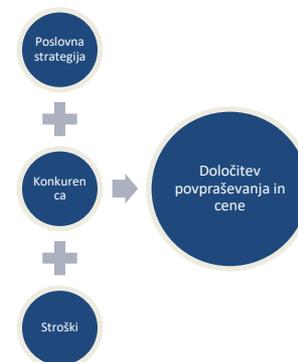
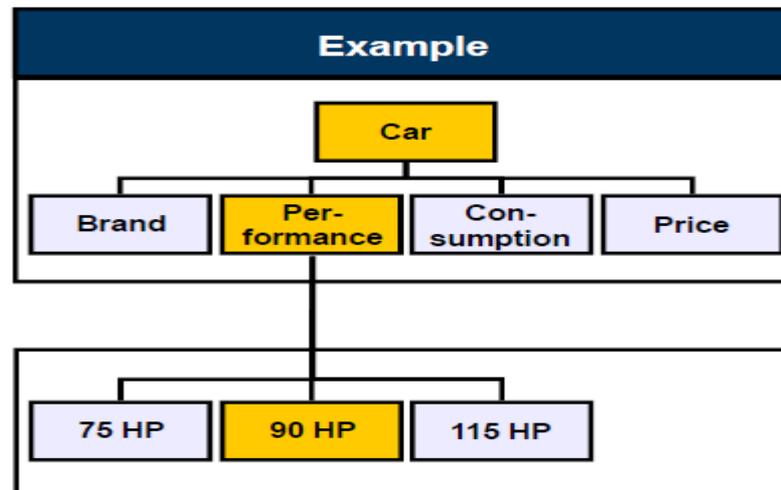
Kakšna je verjetnost nakupa izdelka pri naslednjih cenah

	€ 150	€ 80	€ 40
Bi definitivno kupil	3 %	4 %	15 %
Bi verjetno kupil	7 %	14 %	32 %
Verjetno ne bi kupil	23 %	26 %	22 %
Sigurno ne bi kupil	67 %	56 %	31 %

Kupci / Potrošniki

Scenarij

- Kupci odgovarjajo na vprašanja Conjoint analize

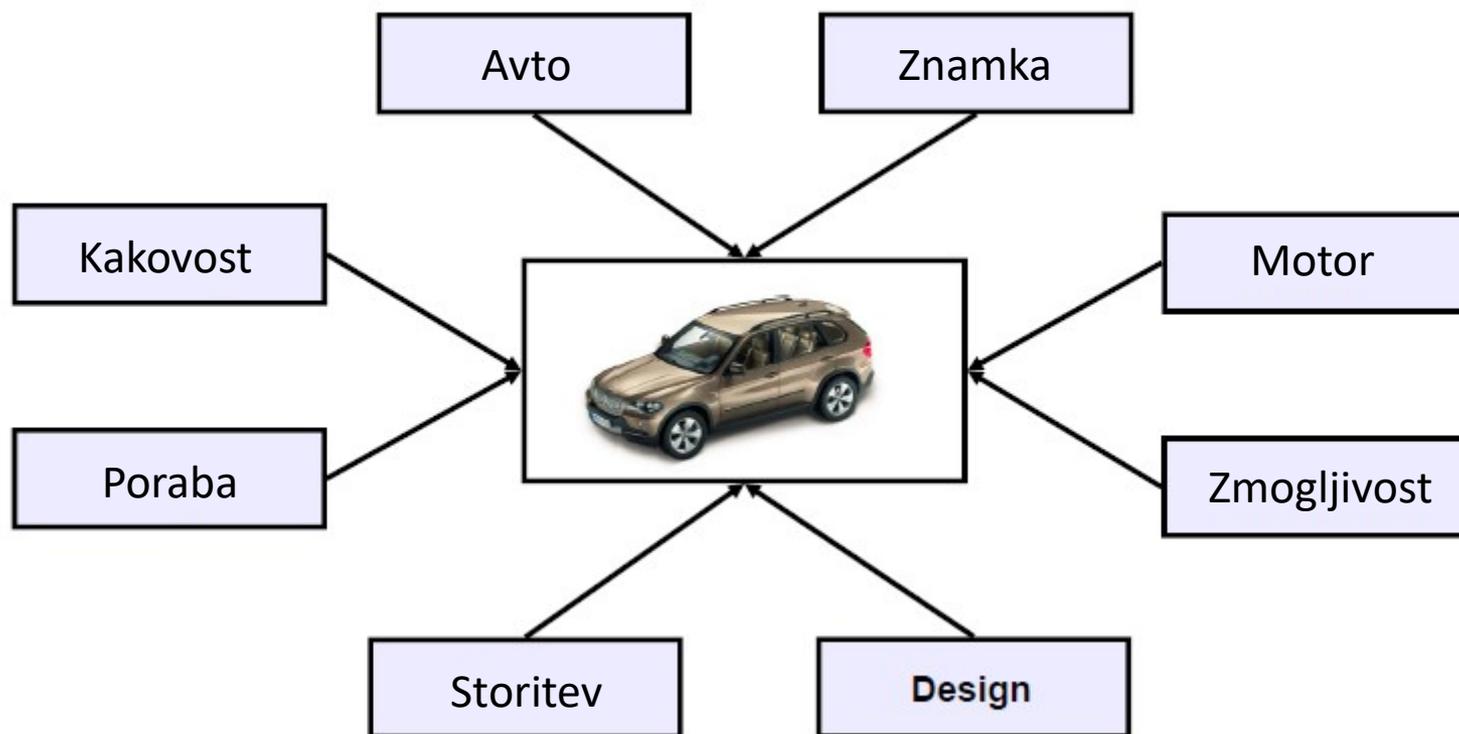


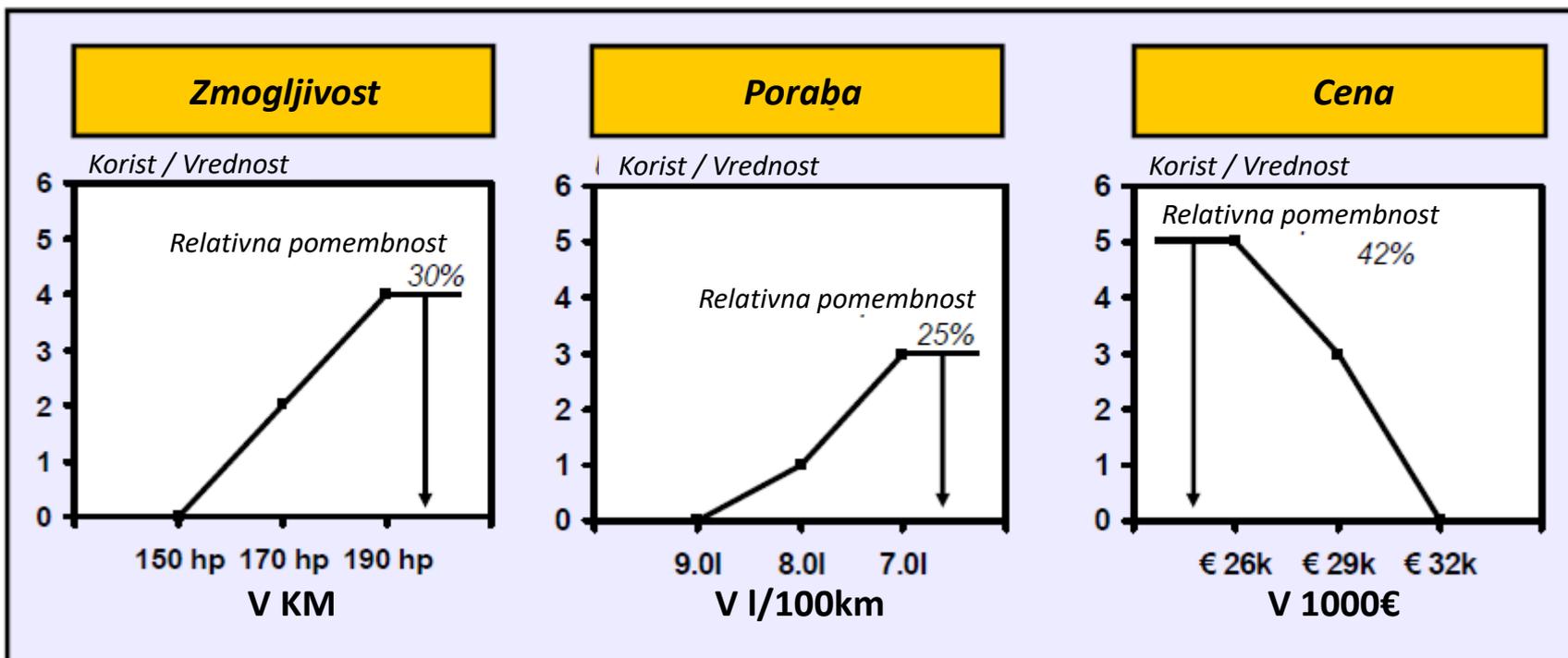
Prednosti

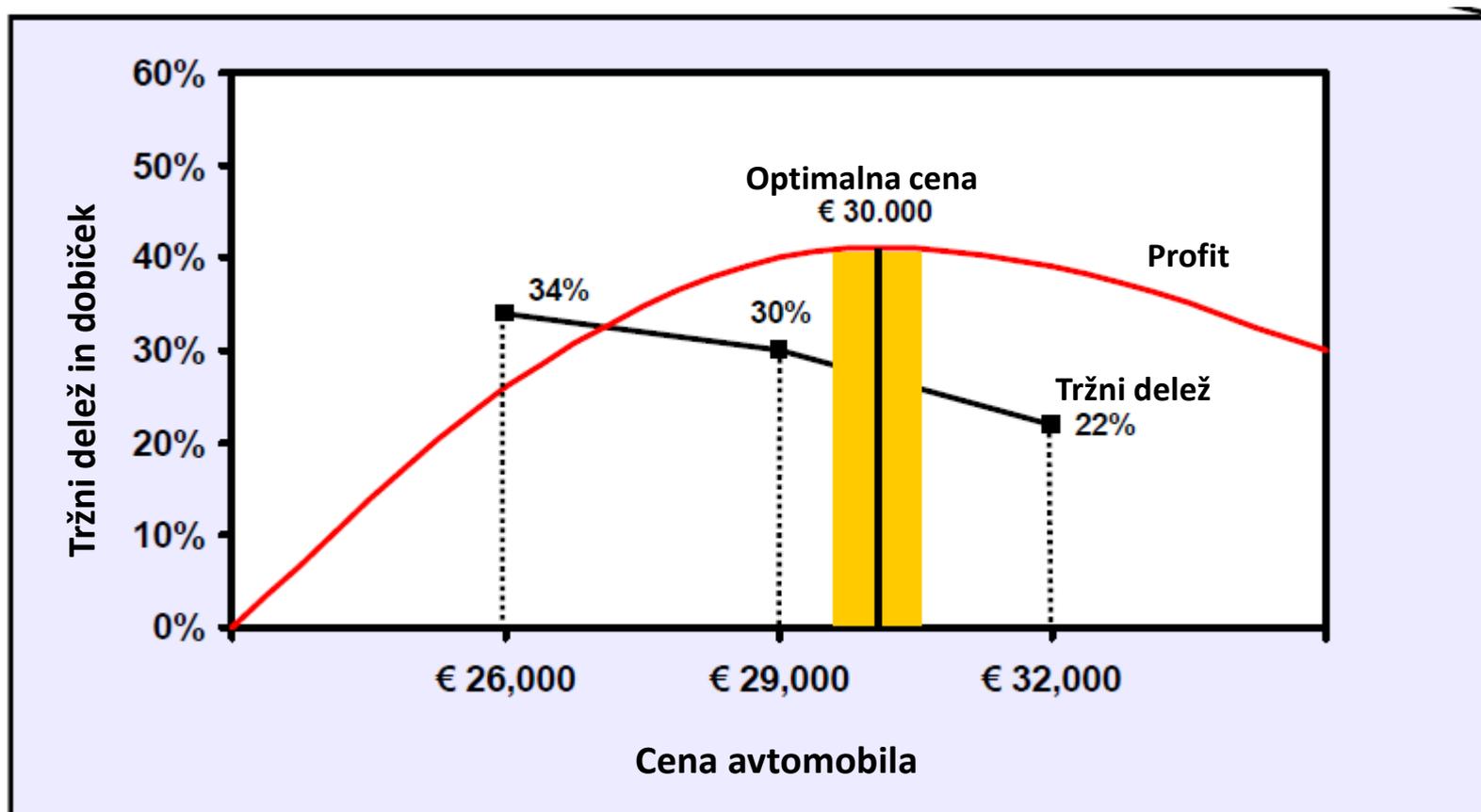
- Primerno za sestavljene produkte / storitve
- Tako za preнове kot za lansiranje novih storitev / produktov
- Omogoča testiranje povezanih naborov cenovnih odločitev

Slabosti

- Metoda ne upošteva verjetnosti nakupa
- Parcialna vprašanja in omejeno število scenarijev
- Kompleksnejša analiza in interpretacija rezultatov







	Popolnoma razbita struktura (A)	Hibridna struktura (B)	Konsolidirana struktura (C)
<i>Mesečna naročnina</i>	20 €	20 €	20 €
Minute znotraj omrežja	800	1000	2000 enot
Minute v ostala omrežja	800	1000	
SMS / MMS	800	1000	
Prenos podatkov	800		

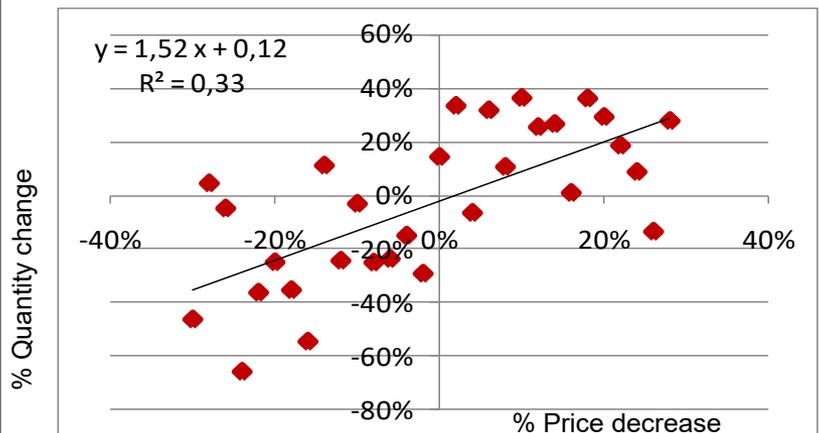
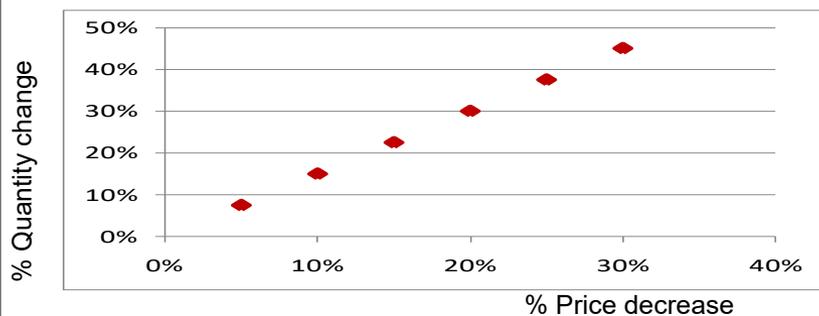
	Popolnoma razbita struktura (A)	Hibridna struktura (B)	Konsolidirana struktura (C)
<i>Mesečna naročnina</i>	20 €	20 €	20 €
Minute znotraj omrežja	800	1000	2000 enot
Minute v ostala omrežja	800	1000	
SMS / MMS	800	1000 (MB)	
Prenos podatkov	800 MB		



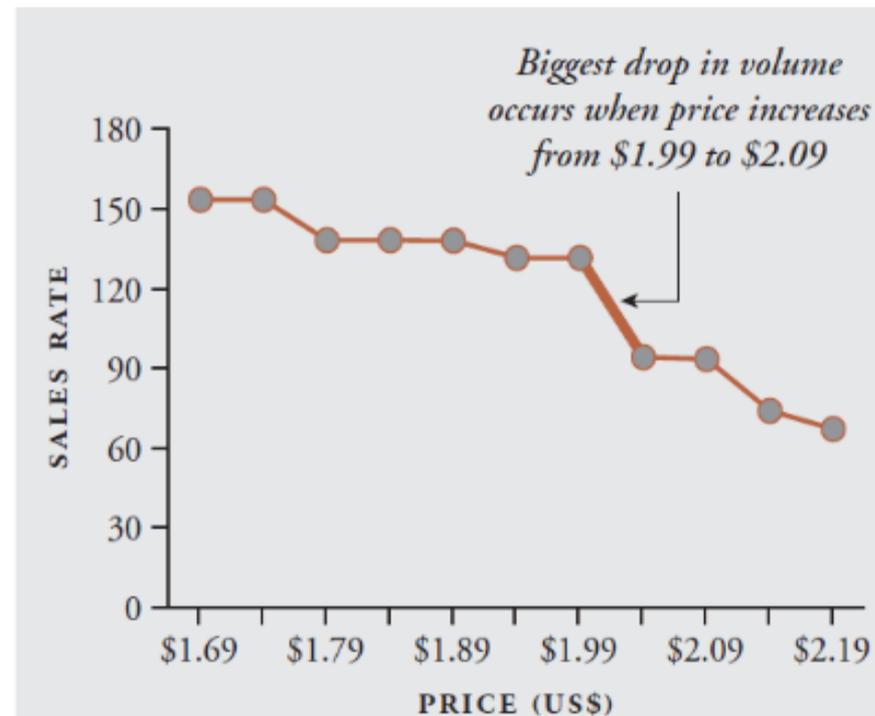
Metoda odločanja	1. izbira	2. izbira	3. izbira
Winner takes it all (npr. minute v ostala omrežja)	C	B	A
Sum	A	B	C
Pair-wise	B (?)	C (?)	B (?)

Kako natančna je cenovna elastičnost?

Model elastičnosti in ocena te

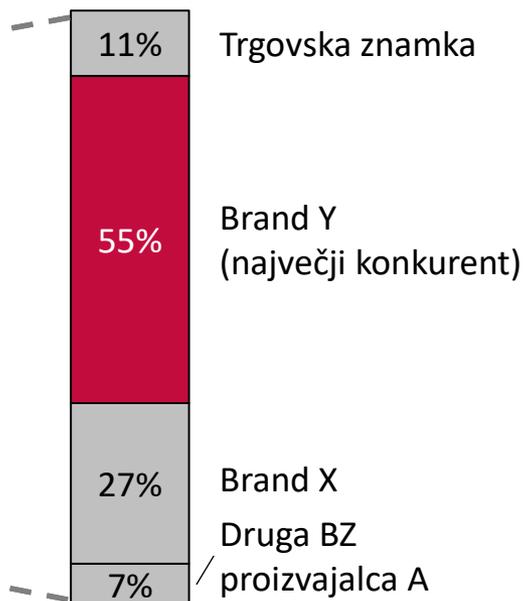
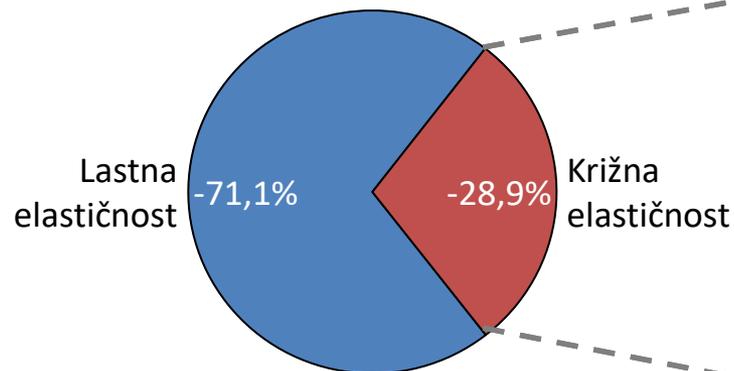


Psihološka točka preloma



Vpliv konkurence na elastičnost

Proizvajalec A:
Celotna elastičnost izdelka določene
blagovne znamke
= -1,9

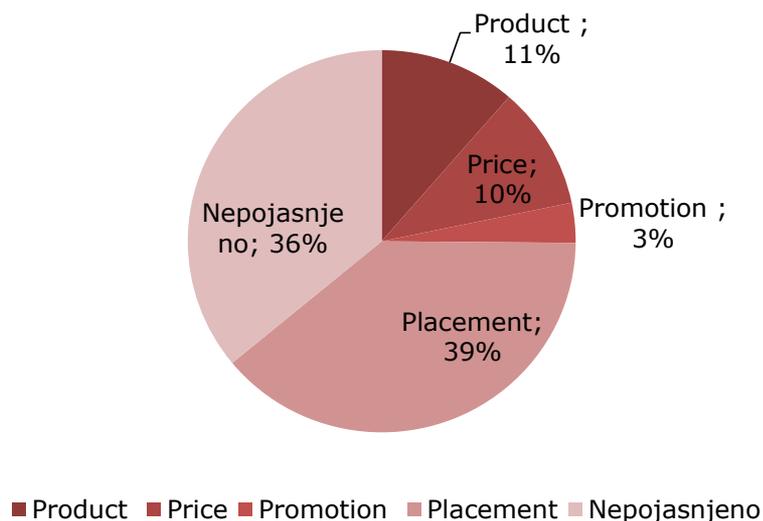


Kaj vpliva na prodajo poleg cene ?

Pojasnjena variacija v prodaji

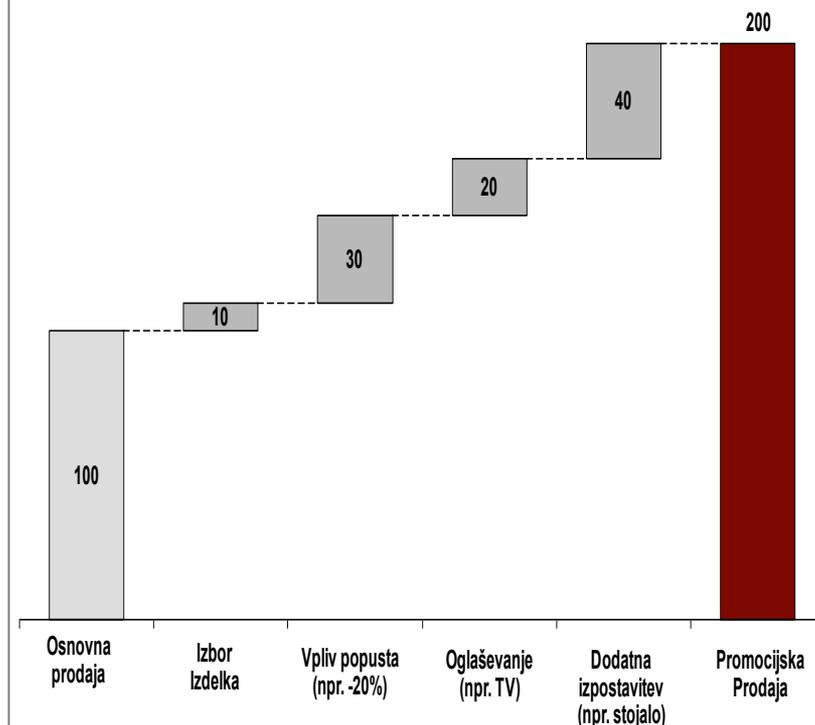
Sprememba v distribuciji izdelka pojasni največji del dviga promocijske prodaje

Pojasni dvig promo prodaje



Učinek na prodajo

Razumeti učinek posameznega elementa 4P



- UVOD: PREDSTAVITEV UDELEŽENCEV
- 1. DEL: POMEN CEN ZA POSLOVANJE PODJETIJ
- 2. DEL: DOLOČANJE CEN IZDELKOV / STORITEV
- **3. DEL: UPRAVLJANJE S CENAMI**
- 4. DEL: ODPRTE TEME, POSREDOVANE S STRANI UDELEŽENCEV
- ZAKLJUČEK

Cenovna strategija

- Cenovna strategija, ki podpira poslovno strategijo?
- Kako s ceno delamo v smeri poslovnih ciljev?
- Zakaj in kako nagovarjati različne segmente?
- Usklajenost „cenovnih“ strategij

Sistem določanja cen

- Kakšno cenovno strukturo / sistem uporabimo?
- Kakšna je optimalna cena za izdelek/ storitev ?
- Od česa je odvisna „optimalna“ cena ?
- Kateri so načini postavljanja cen ?

Realizacija cen

- Kako vpliva elastičnost na poslovni rezultat ?
- Je izguba enaka dobitku ?
- Večkanalno izvajanje cen

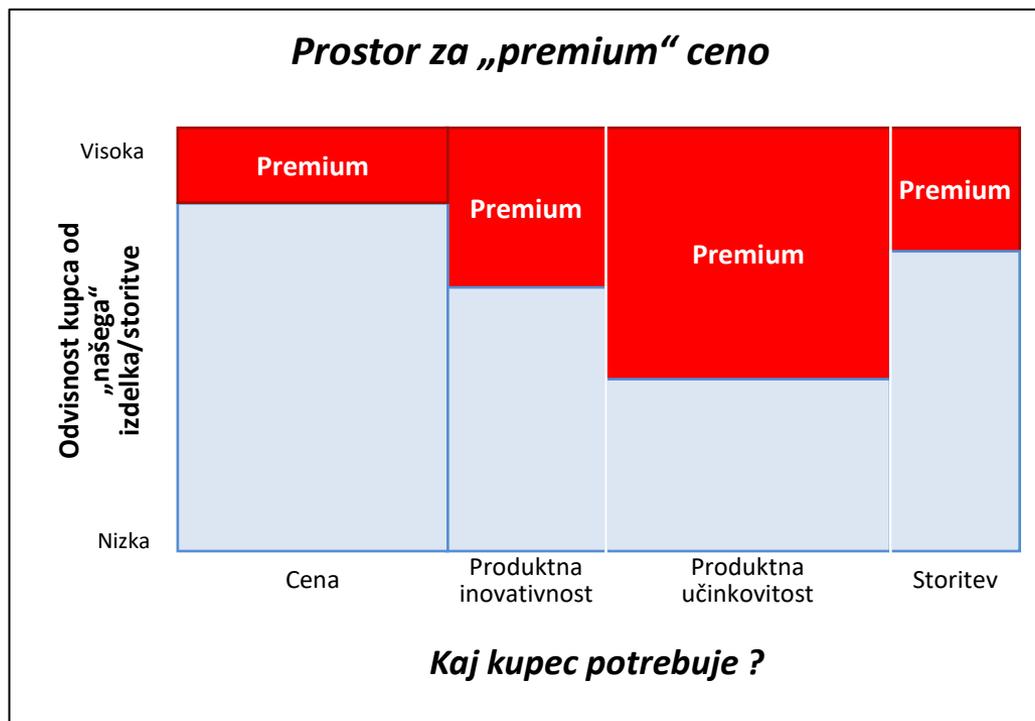
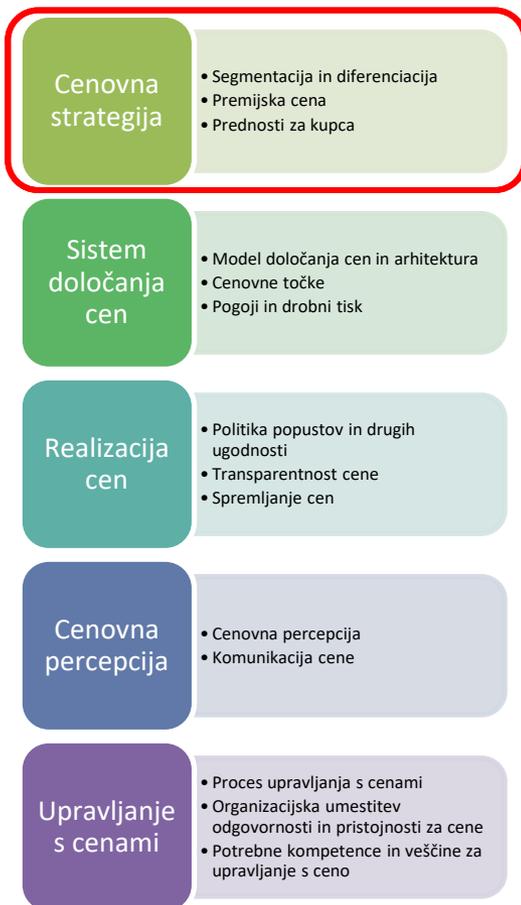
Cenovna percepcija

- Kako vpliva elastičnost na cenovno percepcijo ?
- Kako vpliva „referenčna cena“ na nakupe ?
- Kako potrošnik izvaja mentalne kalkulacije ? Hevristike?

Upravljanje s cenami

- Ali zapiramo krog ?
- Je revidiranje cen zahtevno ?
- Kako reagiramo na spremembe?

Vloga cene glede na ostale dejavnike ponudbe?



Od česa je odvisna „optimalna“ cena ?

Cenovna strategija

- Segmentacija in diferenciacija
- Premijska cena
- Prednosti za kupca

Sistem določanja cen

- Model določanja cen in arhitektura
- Cenovne točke
- Pogoji in drobni tisk

Realizacija cen

- Politika popustov in drugih ugodnosti
- Transparentnost cene
- Spremljanje cen

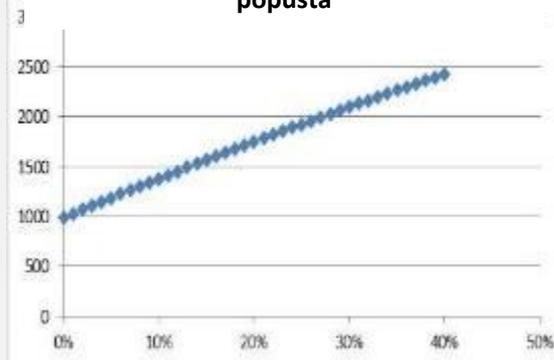
Cenovna percepcija

- Cenovna percepcija
- Komunikacija cene

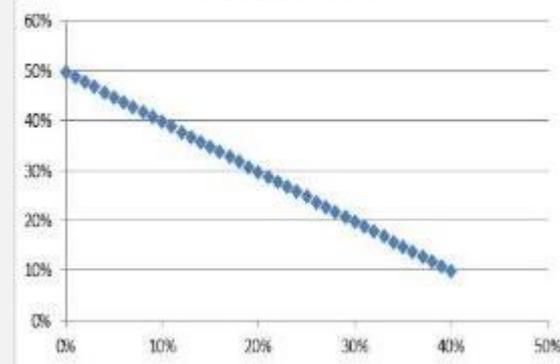
Upravljanje s cenami

- Proces upravljanja s cenami
- Organizacijska umestitev odgovornosti in pristojnosti za cene
- Potrebne kompetence in veščine za upravljanje s ceno

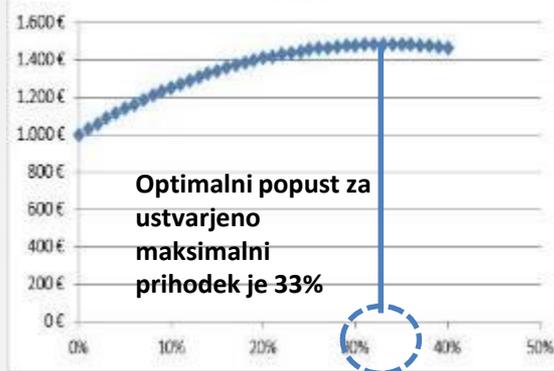
prodanih kosov v odvisnosti od popusta



Relativna marža je odvisna od popusta



Prihodki



Ustvarjena marža



Zakaj nagovarjati segmente ?

Cenovna strategija

- Segmentacija in diferenciacija
- Premijska cena
- Prednosti za kupca

Sistem določanja cen

- Model določanja cen in arhitektura
- Cenovne točke
- Pogoji in drobni tisk

Realizacija cen

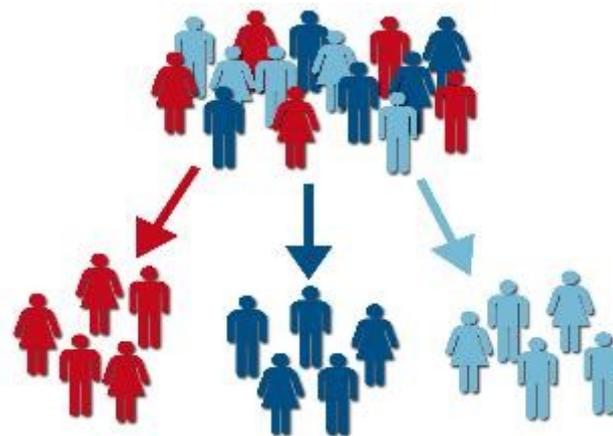
- Politika popustov in drugih ugodnosti
- Transparentnost cene
- Spremljanje cen

Cenovna percepcija

- Cenovna percepcija
- Komunikacija cene

Upravljanje s cenami

- Proces upravljanja s cenami
- Organizacijska umestitev odgovornosti in pristojnosti za cene
- Potrebne kompetence in veščine za upravljanje s ceno

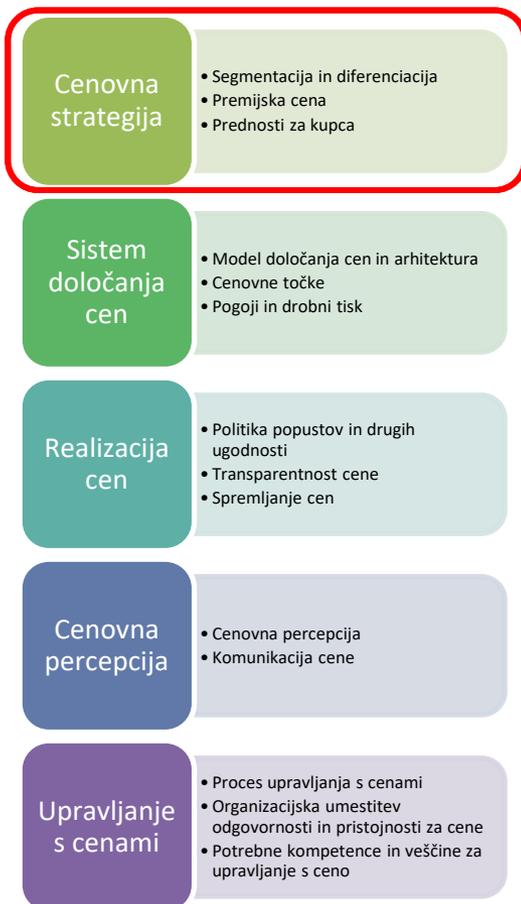


Odločitev za kriterije segmentacije / **cenovne diferenciacije:**

- Geografija, npr. različne države
- Demografija: fizični kupci
- Lifestyle: fizični kupci
- Podjetja: velikost / branža

Ključna usklajenost s poslovno strategijo

Povezava cenovne in promocijske strategije



Tip cenovno-promocijske strategije	% trgovcev, ki uporablja strategijo	Relativna cena glede na povprečje	Variacija cene	Podpora promocijam na POS in v komunikacijah	Pogostost / intenzivnost promocijskih aktivnosti
Ekskluzivnost	2%	140			
Premium	12%	117			
Hi-Lo	9%	106			
Agresivne cene	34%	102			
Nizke cene	43%	92			

Kakšen sistem cen bomo uporabljali?

Cenovna strategija

- Segmentacija in diferenciacija
- Premijska cena
- Prednosti za kupca

Sistem določanja cen

- Model določanja cen in arhitektura
- Cenovne točke
- Pogoji in drobni tisk

Realizacija cen

- Politika popustov in drugih ugodnosti
- Transparentnost cene
- Spremljanje cen

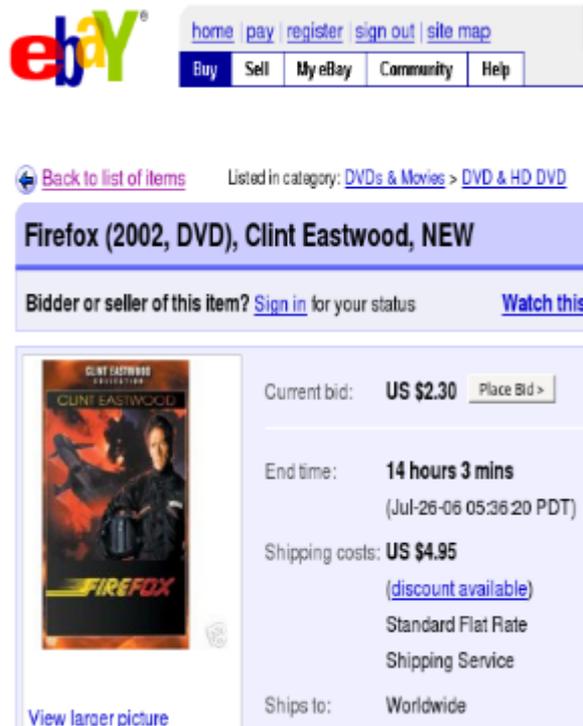
Cenovna percepcija

- Cenovna percepcija
- Komunikacija cene

Upravljanje s cenami

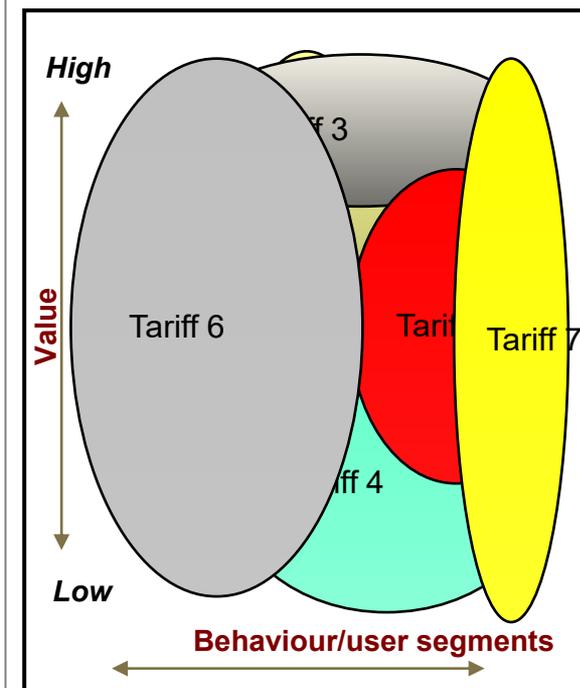
- Proces upravljanja s cenami
- Organizacijska umestitev odgovornosti in pristojnosti za cene
- Potrebne kompetence in veščine za upravljanje s ceno

Avkcije



The screenshot shows an eBay auction listing for a DVD of the movie 'Firefox' (2002, DVD), featuring Clint Eastwood. The current bid is US \$2.30. The listing includes navigation links (home, pay, register, sign out, site map), a navigation menu (Buy, Sell, My eBay, Community, Help), and a category path (DVDs & Movies > DVD & HD DVD). The item details include the title 'Firefox (2002, DVD), Clint Eastwood, NEW', a 'Bidder or seller of this item?' prompt, and a 'Watch this' link. The current bid is US \$2.30 with a 'Place Bid >' button. The end time is 14 hours 3 mins (Jul-26-06 05:36:20 PDT). Shipping costs are US \$4.95 with a 'discount available' link. The shipping service is 'Standard Flat Rate Shipping Service' and it ships worldwide. A 'View larger picture' link is also present.

Tarife



Avkcije / pogajanja vs fiksne cene?

Cenovna strategija

- Segmentacija in diferenciacija
- Premijska cena
- Prednosti za kupca

Sistem določanja cen

- Model določanja cen in arhitektura
- Cenovne točke
- Pogoji in drobn tisk

Realizacija cen

- Politika popustov in drugih ugodnosti
- Transparentnost cene
- Spremljanje cen

Cenovna percepcija

- Cenovna percepcija
- Komunikacija cene

Upravljanje s cenami

- Proces upravljanja s cenami
- Organizacijska umestitev odgovornosti in pristojnosti za cene
- Potrebne kompetence in veščine za upravljanje s ceno

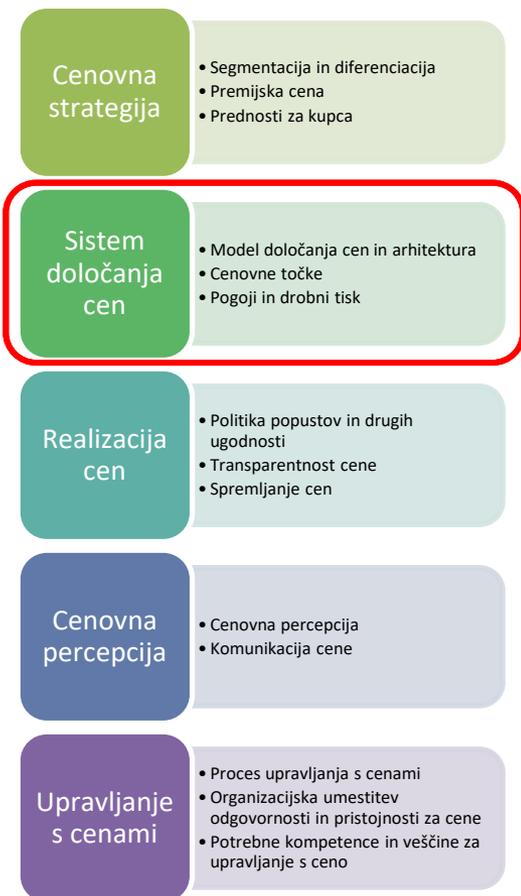


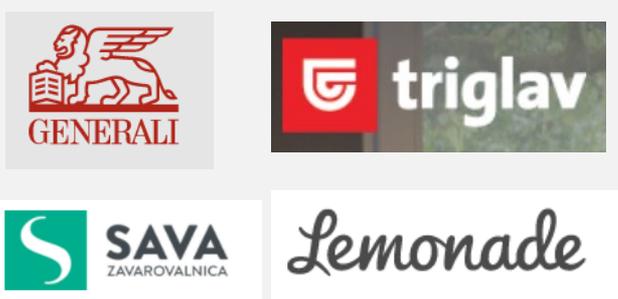
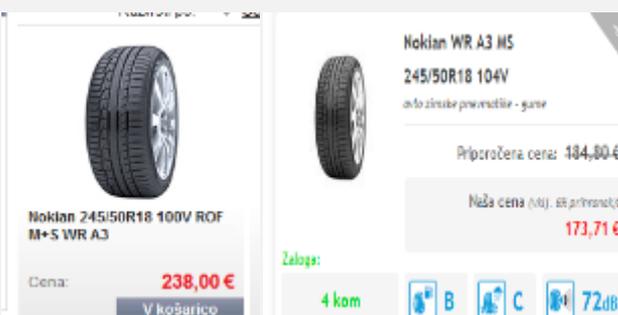
Avkcije in fiksne cene.

Teoretično so najboljše za določanje cen avkcije, vendar so naporne in časovno potratne za obe strani.

Kupci so pripravljene plačati premijo +8%, da se ne rabijo pogajati

Ali so cene različne med kanali ?



Panoga	Primer	Izziv										
Zavarovalništvo		<ul style="list-style-type: none"> • Nagrajevanje prodajne mreže • Diferenciacija produktov on/off-line 										
Banke	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">ODLVI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Domača in čezmejnja regulirana plačila do 60.000 EUR ali plačila v protivrednosti SEK</td> </tr> <tr> <td>Net Stik</td> <td style="text-align: right;">0,35</td> </tr> <tr> <td>Oddaja na blagajni - kasnejša obdelava</td> <td style="text-align: right;">1,70</td> </tr> <tr> <td>Obdelava na blagajni</td> <td style="text-align: right;">1,85</td> </tr> </tbody> </table>	ODLVI		Domača in čezmejnja regulirana plačila do 60.000 EUR ali plačila v protivrednosti SEK		Net Stik	0,35	Oddaja na blagajni - kasnejša obdelava	1,70	Obdelava na blagajni	1,85	<ul style="list-style-type: none"> • Preusmerjanje strank na on-line = manj priložnosti za dodatno prodajo na POS
ODLVI												
Domača in čezmejnja regulirana plačila do 60.000 EUR ali plačila v protivrednosti SEK												
Net Stik	0,35											
Oddaja na blagajni - kasnejša obdelava	1,70											
Obdelava na blagajni	1,85											
Retail		<ul style="list-style-type: none"> • Različne cene pri različnih prodajalci (enak prodajni kanal) 										

Kako upravljati med pričakovanji in zadovoljstvom kupcev različnih cen?

Cenovna strategija

- Segmentacija in diferenciacija
- Premijska cena
- Prednosti za kupca

Sistem določanja cen

- Model določanja cen in arhitektura
- Cenovne točke
- Pogoji in drobni tisk

Realizacija cen

- Politika popustov in drugih ugodnosti
- Transparentnost cene
- Spremljanje cen

Cenovna percepcija

- Cenovna percepcija
- Komunikacija cene

Upravljanje s cenami

- Proces upravljanja s cenami
- Organizacijska umestitev odgovornosti in pristojnosti za cene
- Potrebne kompetence in veščine za upravljanje s ceno



Razviti različne „produkte“ / „storitve“ za različne segmente.

Navidezno dodati neke opcije, ki diferencirajo, vendar ne bremenijo zalednih procesov in ne odražajo dejanskih stroškov v razliki v ceni

	Osnovna ponudba	Wellness ponudba	Business ponudba
Izdelek / storitev	Hotelska soba	Hotelska soba	Hotelska soba
Dodatna opcija 1		Popust za wellness 30%	
Dodatna opcija 2		Brezplačna uporaba tenis igrišč 1 ura na dan	
Dodatna Opcija 3			Brezplačna uporaba Wifi
Dodatna Opcija 4			Brezplačni dnevni časopisi – max 3 po naročilu
Cena	80 Eur	110 Eur	120 Eur

Kako vpliva elastičnost na poslovni rezultat ?

Cenovna strategija

- Segmentacija in diferenciacija
- Premijska cena
- Prednosti za kupca

Sistem določanja cen

- Model določanja cen in arhitektura
- Cenovne točke
- Pogoji in drobni tisk

Realizacija cen

- Politika popustov in drugih ugodnosti
- Transparentnost cene
- Spremljanje cen

Cenovna percepcija

- Cenovna percepcija
- Komunikacija cene

Upravljanje s cenami

- Proces upravljanja s cenami
- Organizacijska umestitev odgovornosti in pristojnosti za cene
- Potrebne kompetence in veščine za upravljanje s ceno

Primer: Izdelek s stroški 0,7€, elastičnost -2

	Cena na kos (€)	Sprememba cene (%)	Količinska prodaja po spremembi cene (kos/mesec)	Prodaja po spremembi cene (€/mesec)	Ustvarjena marža (€/mesec)
Znižanje cene	0,80 €	-20%	1.400	1.120 €	140 €
	0,90 €	-10%	1.200	1.080 €	240 €
Osnovna cena	1,00 €	0	1.000	1.000 €	300 €
Dvig cene	1,10 €	10%	800	880 €	320 €
	1,20 €	20%	600	720 €	300 €

Kako vpliva elastičnost na cenovno percepcijo ?



Primer: Dva izdelka, strošek obeh 0,7€, elastičnost A -1,5, B -0,5

		Izdelek z nižjo cenovno elastičnostjo B		
		Sprememba cene	- 10 %	0
Izdelek z višjo cenovno elastičnostjo A	- 10 %	450 € (2.250)	540 € (2.200)	620 € (2.150)
	0	510 € (2.050)	600 € (2.000)	680 € (1.950)
	+ 10 %	530 € (1.850)	620 € (1.800)	700 € (1.750)

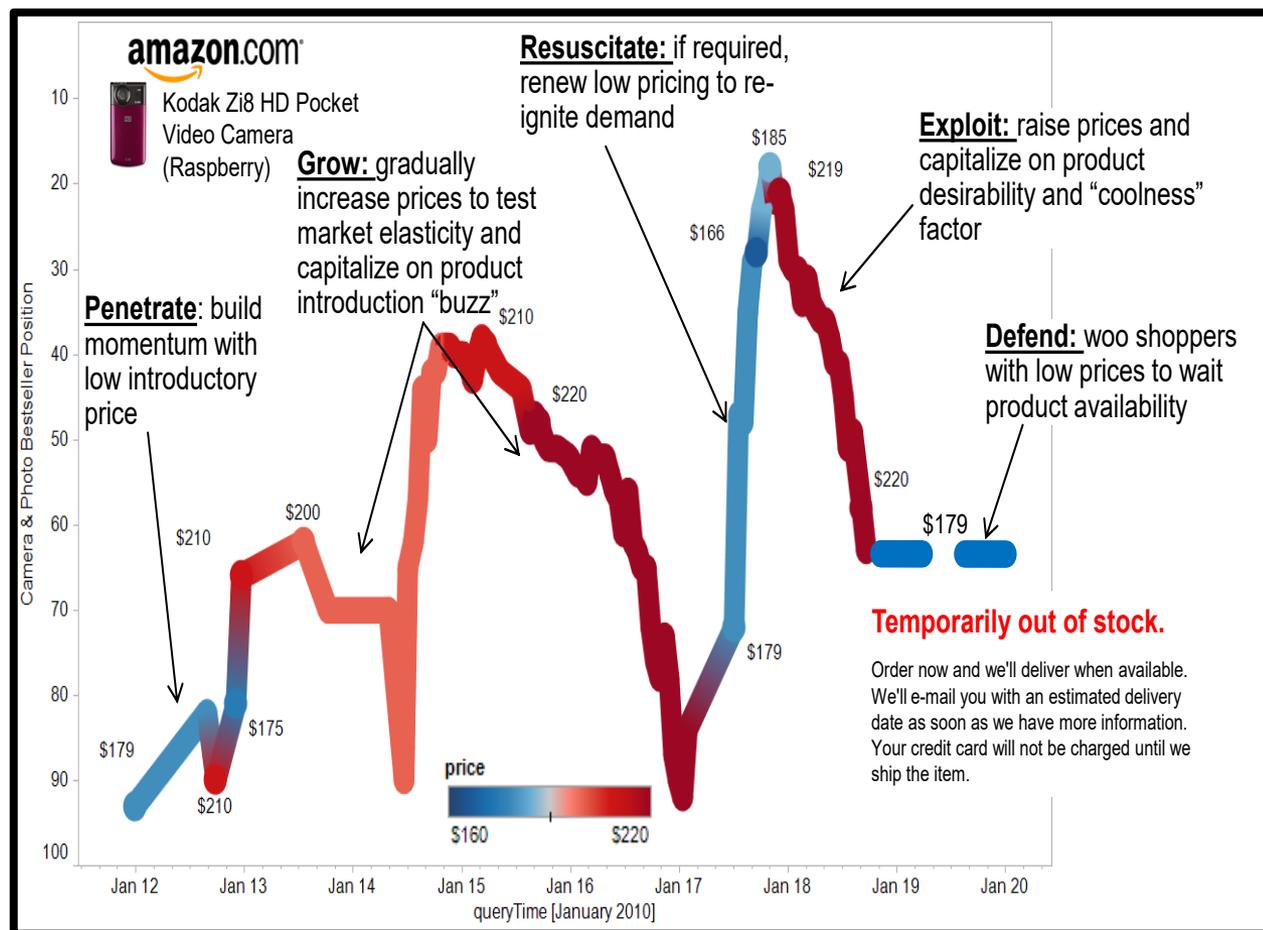
Vsota cen enaka (pointing to the 620 € price point)

Trenutna situacija (pointing to the 600 € price point)

Maksimalna marža Minimalna količina (pointing to the 700 € price point)

Kako ceno spreminjati skozi življenjski cikel

- Cenovna strategija**
 - Segmentacija in diferenciacija
 - Premijska cena
 - Prednosti za kupca
- Sistem določanja cen**
 - Model določanja cen in arhitektura
 - Cenovne točke
 - Pogoji in drobni tisk
- Realizacija cen**
 - Politika popustov in drugih ugodnosti
 - Transparentnost cene
 - Spremljanje cen
- Cenovna percepcija**
 - Cenovna percepcija
 - Komunikacija cene
- Upravljanje s cenami**
 - Proces upravljanja s cenami
 - Organizacijska umestitev odgovornosti in pristojnosti za cene
 - Potrebne kompetence in veščine za upravljanje s ceno



Upravljanje med prodajnimi kanali / geografijami in končno ceno

Cenovna strategija

- Segmentacija in diferenciacija
- Premijska cena
- Prednosti za kupca

Sistem določanja cen

- Model določanja cen in arhitektura
- Cenovne točke
- Pogoji in drobni tisk

Realizacija cen

- Politika popustov in drugih ugodnosti
- Transparentnost cene
- Spremljanje cen

Cenovna percepcija

- Cenovna percepcija
- Komunikacija cene

Upravljanje s cenami

- Proces upravljanja s cenami
- Organizacijska umestitev odgovornosti in pristojnosti za cene
- Potrebne kompetence in veščine za upravljanje s ceno

Opredelitev jasnih kriterijev, kaj smejo distributerji početi glede cen in česa ne

Opredeliti finančne vzvode za spoštovanje pravil s strani distributerjev / poenotenje ciljev

Za vse ostale primere aktivno spremljati medsebojne učinke in sistemsko reševati izzive.

Vedno bo prišlo do nepričakovnih rezultatov in vedenja potrošnikov:

- Izkušnje ostalih
- Testiranja na določenih trgih
- Vnaprej opredeljena frekvenca prilagajanja ponudbe, ki omogoča varovalke za prilagajanje

Katera nakupna priložnost je bolj privlačna?

Cenovna strategija

- Segmentacija in diferenciacija
- Premijska cena
- Prednosti za kupca

Sistem določanja cen

- Model določanja cen in arhitektura
- Cenovne točke
- Pogoji in drobni tisk

Realizacija cen

- Politika popustov in drugih ugodnosti
- Transparentnost cene
- Spremljanje cen

Cenovna percepcija

- Cenovna percepcija
- Komunikacija cene

Upravljanje s cenami

- Proces upravljanja s cenami
- Organizacijska umestitev odgovornosti in pristojnosti za cene
- Potrebne kompetence in veščine za upravljanje s ceno

Dva efekta: Zakasnitev plačila, zmanjšanje „številke“



11.490 €



179 €/mesec
72 mesecev



½ danes 5.475 €
½ čez 1 leto 5.745 €



4 €/dan
84 mesecev
Depozit 3.990 €

Kako vpliva časovni okvir komunikacije cene na nakup ?

Cenovna strategija

- Segmentacija in diferenciacija
- Premijska cena
- Prednosti za kupca

Sistem določanja cen

- Model določanja cen in arhitektura
- Cenovne točke
- Pogoji in drobni tisk

Realizacija cen

- Politika popustov in drugih ugodnosti
- Transparentnost cene
- Spremljanje cen

Cenovna percepcija

- Cenovna percepcija
- Komunikacija cene

Upravljanje s cenami

- Proces upravljanja s cenami
- Organizacijska umestitev odgovornosti in pristojnosti za cene
- Potrebne kompetence in veščine za upravljanje s ceno

Table 1. Transactions and Corresponding Prices for Disaggregated, Moderately-Aggregated, and Fully-Aggregated Framings

Transaction ^a (n = 24 for each)	Temporal framing		
	Disaggregated (i.e., daily)	Moderately-aggregated (i.e., monthly)	Fully-aggregated (i.e., yearly)
1. Cable TV service (A)	\$0.82 per day	\$25 per month	\$300 per year
2. Donation request (B)	\$1 per day	\$30 per month	\$365 per year
3. Health club membership (A)	\$1.50 per day	\$45 per month	\$540 per year
4. Off street parking (B)	\$1.65 per day	\$50 per month	\$600 per year
5. Auto insurance (B)	\$3.28 per day	\$300 per quarter	\$1200 per year
6. Weekday lunch (A)	\$4.00 per day	\$20 per week	\$1000 per year
7. Property tax (A)	\$11.50 per day	\$350 per month	\$4200 per year
8. Auto loan payment (B)	\$11.50 per day	\$350 per month	\$4200 per year
9. Apartment rent (A)	\$25 per day	\$750 per month	\$9000 per year
10. House mortgage (B)	\$49 per day	\$1500 per month	\$18,000 per year
11. Federal income tax (B)	\$58 per working day	\$288 per week	\$15,000 per year
12. University tuition (A)	\$69 per lecture hour	\$2065 per class	\$20,000 per year

Legenda

Časovni okvir, v katerem razmišlja potrošnik o storitvi



Percepcija višjega stroška

Kako vpliva „referenčna cena“ na nakupe ?

Cenovna strategija

- Segmentacija in diferenciacija
- Premijska cena
- Prednosti za kupca

Sistem določanja cen

- Model določanja cen in arhitektura
- Cenovne točke
- Pogoji in drobni tisk

Realizacija cen

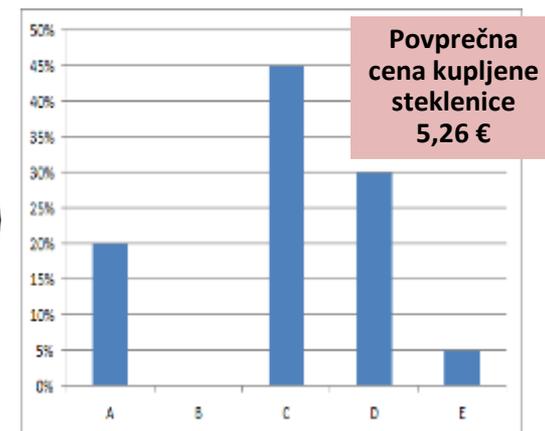
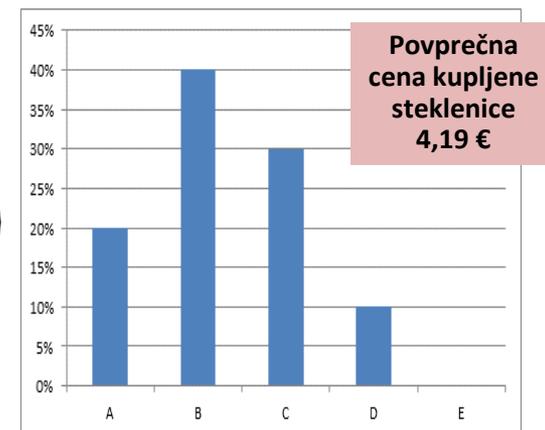
- Politika popustov in drugih ugodnosti
- Transparentnost cene
- Spremljanje cen

Cenovna percepcija

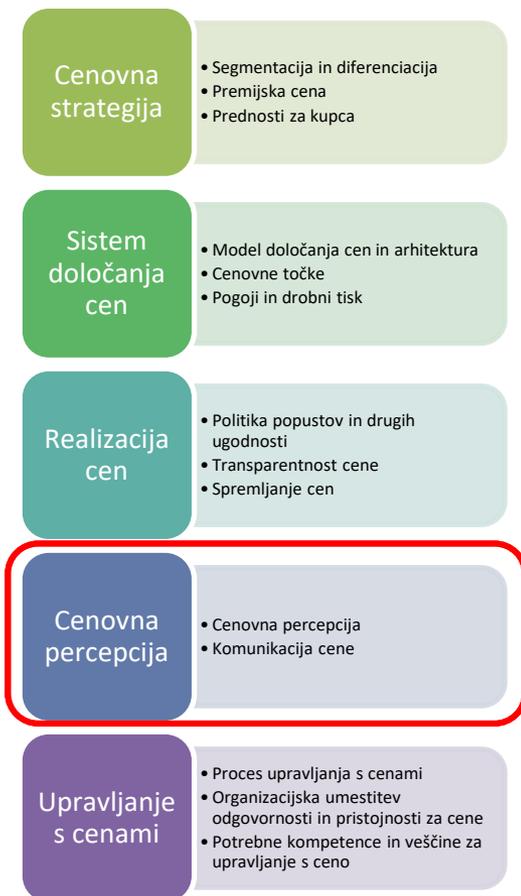
- Cenovna percepcija
- Komunikacija cene

Upravljanje s cenami

- Proces upravljanja s cenami
- Organizacijska umestitev odgovornosti in pristojnosti za cene
- Potrebne kompetence in veščine za upravljanje s ceno



Kaj vpliva na pripravljenost plačati ?



Plačilne kartice



Kreditna kartica



Debetna kartica



Gotovina



Pripravljenost plačati

1,05 - 1,60 €

1 €

Kako potrošnik izvaja mentalne kalkulacije ?

Cenovna strategija

- Segmentacija in diferenciacija
- Premijska cena
- Prednosti za kupca

Sistem določanja cen

- Model določanja cen in arhitektura
- Cenovne točke
- Pogoji in drobni tisk

Realizacija cen

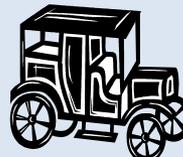
- Politika popustov in drugih ugodnosti
- Transparentnost cene
- Spremljanje cen

Cenovna percepcija

- Cenovna percepcija
- Komunikacija cene

Upravljanje s cenami

- Proces upravljanja s cenami
- Organizacijska umestitev odgovornosti in pristojnosti za cene
- Potrebne kompetence in veščine za upravljanje s ceno

Strošek nakupa hrane ter telefona	Trgovina A: ČEZ CESTO	Trgovina B: VOŽNJA 20 min		Katero trgovino raje izberemo?
	20 €	10 €	15 €	Na druge koncu mesta
	500 €	490 €	15 €	Čez cesto

Pripravljeni smo potovati na drugo stran mesta za nakup cenejšega izdelka, čeprav so stroški transporta večji od prihranka (mentalna kalkulacija)

Prihranke vrednotimo v relativnem in ne v absolutnem smislu

Hĕistike (1/2)

Cenovna strategija

- Segmentacija in diferenciacija
- Premijska cena
- Prednosti za kupca

Sistem doloĕanja cen

- Model doloĕanja cen in arhitektura
- Cenovne toĕke
- Pogoji in drobni tisk

Realizacija cen

- Politika popustov in drugih ugodnosti
- Transparentnost cene
- Spremljanje cen

Cenovna percepcija

- Cenovna percepcija
- Komunikacija cene

Upravljanje s cenami

- Proces upravljanja s cenami
- Organizacijska umestitev odgovornosti in pristojnosti za cene
- Potrebne kompetence in veščine za upravljanje s ceno

Strošek nakupa	Diskont (10 km stran)	Hipermarket (10 km stran)	Ĉez cesto	Spletni nakup
Hrana	50 Ė	60 Ė	65 Ė	65 Ė
Prevoz	8 Ė	8 Ė	0	Zastonj dostava
Ĉas (+++ veliko, + malo)	+++	+++	++	+
Potrebni trud za dodatne nakupe v drugih trgovinah (+++ veliko, + malo)	ooo	o	oo	o
Tveganje impulzivnih nakupov ter poveĕanja stroškov (uuu visoko, u nizko)	u	uuu	uu	u
Celotni strošek	?	?	?	?

Hĕistike (2/2)

Cenovna strategija

- Segmentacija in diferenciacija
- Premijska cena
- Prednosti za kupca

Sistem doloąanja cen

- Model doloąanja cen in arhitektura
- Cenovne toąke
- Pogoji in drobni tisk

Realizacija cen

- Politika popustov in drugih ugodnosti
- Transparentnost cene
- Spremljanje cen

Cenovna percepcija

- Cenovna percepcija
- Komunikacija cene

Upravljanje s cenami

- Proces upravljanja s cenami
- Organizacijska umestitev odgovornosti in pristojnosti za cene
- Potrebne kompetence in veščine za upravljanje s ceno

Strošek nakupa	Diskont (10 km stran)	Hipermarket (10 km stran)	Ĉez cesto	Spletni nakup
Hrana	50 €	60 €	65 €	65 €
Prevoz	8 €	8 €		Zastonj dostava
Ĉas (+++ veliko, + malo)	+++	+++		+
Potrebni trud za dodatne nakupe v drugih trgovinah (+++ veliko, + malo)	ooo	o	oo	o
Tveganje impulzivnih nakupov ter poveąanja stroškov (uuu visoko, u nizko)	u	uu	uuu	u
Celotni strošek	?		?	?

2.
Najcenejša košarica

1. Najmanj truda

Ali zapiramo krog ?

Cenovna strategija

- Segmentacija in diferenciacija
- Premijska cena
- Prednosti za kupca

Sistem določanja cen

- Model določanja cen in arhitektura
- Cenovne točke
- Pogoji in drobni tisk

Realizacija cen

- Politika popustov in drugih ugodnosti
- Transparentnost cene
- Spremljanje cen

Cenovna percepcija

- Cenovna percepcija
- Komunikacija cene

Upravljanje s cenami

- Proces upravljanja s cenami
- Organizacijska umestitev odgovornosti in pristojnosti za cene
- Potrebne kompetence in veščine za upravljanje s ceno

Oprelitev priložnosti za povečanje prodaje:

- Oprelitev možnosti prilagoditev
- Analiza ocene pričakovanih učinkov
- Odločitev za prilagoditev

Spremljanje prodaje



Določitev cene in napoved obsega prodaje

Implementacija novih cen v prodajni sistem

Je revidiranje cen zahtevno ?

Cenovna strategija

- Segmentacija in diferenciacija
- Premijska cena
- Prednosti za kupca

Sistem določanja cen

- Model določanja cen in arhitektura
- Cenovne točke
- Pogoji in drobni tisk

Realizacija cen

- Politika popustov in drugih ugodnosti
- Transparentnost cene
- Spremljanje cen

Cenovna percepcija

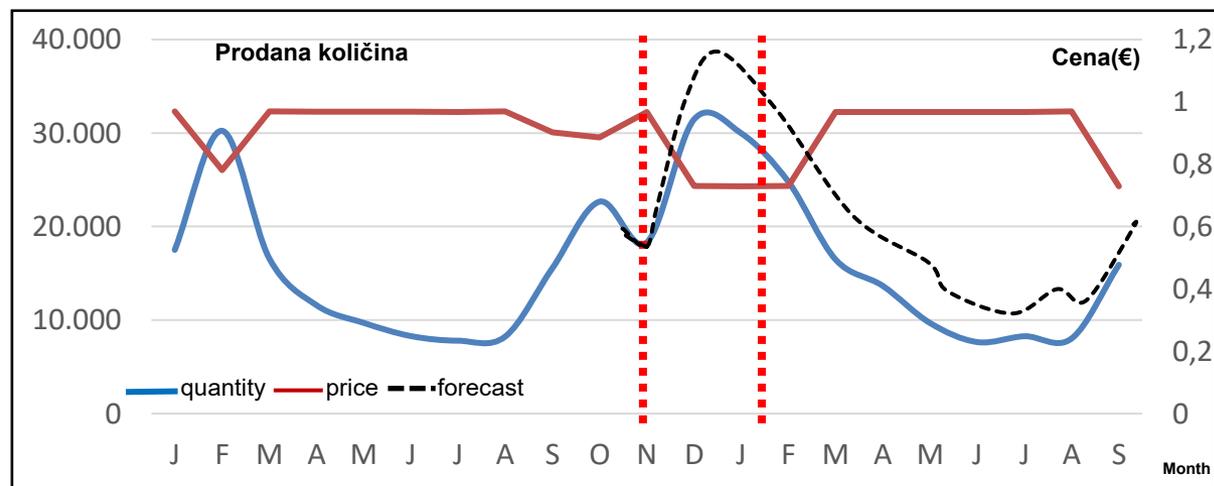
- Cenovna percepcija
- Komunikacija cene

Upravljanje s cenami

- Proces upravljanja s cenami
- Organizacijska umestitev odgovornosti in pristojnosti za cene
- Potrebne kompetence in veščine za upravljanje s ceno

Mehanizem revizije cen, npr.:

- Tri mesece po spremembi cen se naredi revizija
- Primerja se % Δ količine z % Δ cene
- Spremenljivke se normalizirajo glede na gibanje prodaje na trgu / v kategoriji ter glede na sezono



Kdaj spreminjamo cene ?

Cenovna strategija

- Segmentacija in diferenciacija
- Premijska cena
- Prednosti za kupca

Sistem določanja cen

- Model določanja cen in arhitektura
- Cenovne točke
- Pogoji in drobni tisk

Realizacija cen

- Politika popustov in drugih ugodnosti
- Transparentnost cene
- Spremljanje cen

Cenovna percepcija

- Cenovna percepcija
- Komunikacija cene

Upravljanje s cenami

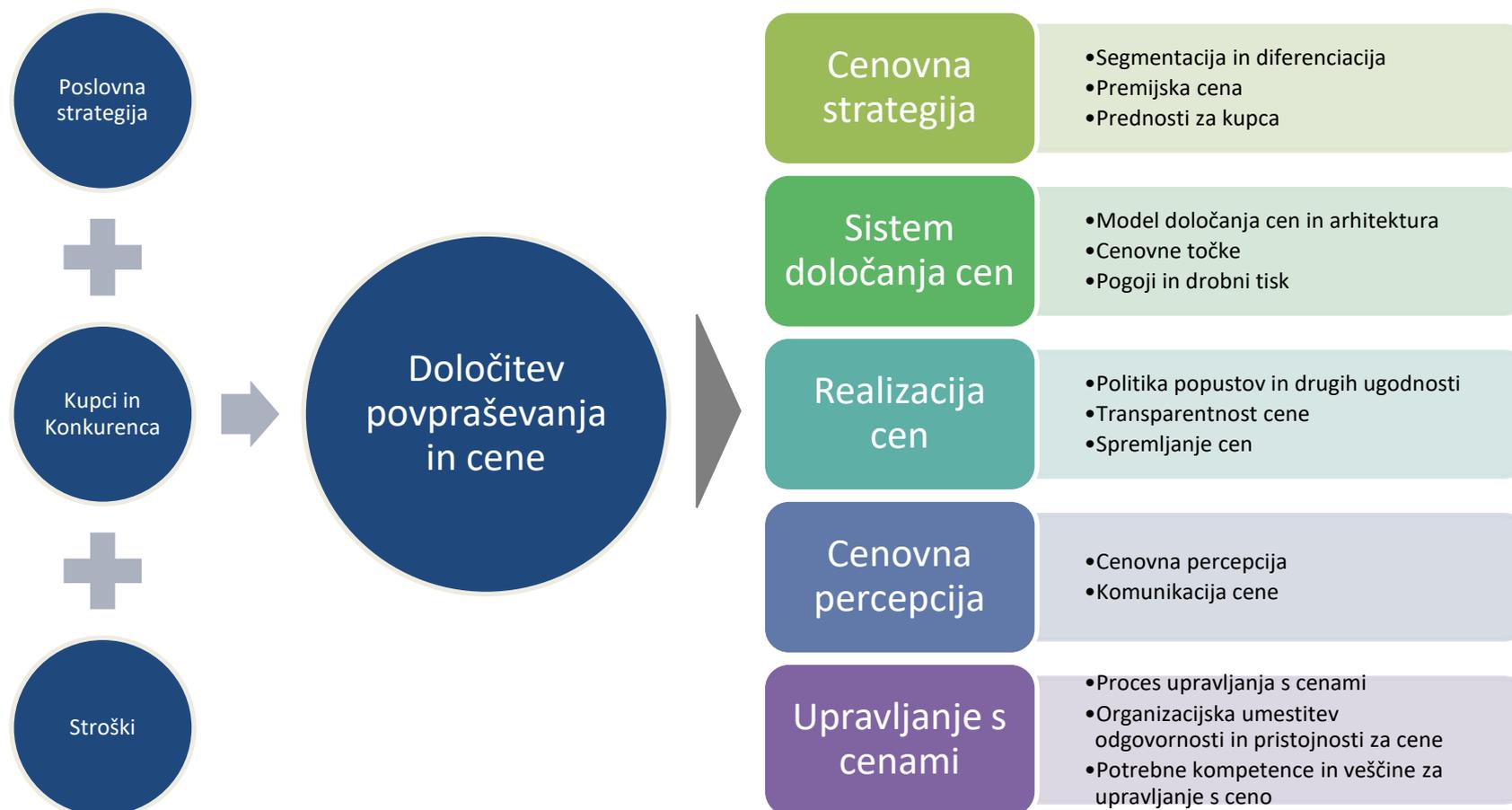
- Proces upravljanja s cenami
- Organizacijska umestitev odgovornosti in pristojnosti za cene
- Potrebne kompetence in veščine za upravljanje s ceno

Kako bomo odreagirali s cenami, če:

- Če se korenito spremenijo naše vhodne cene ali stroški?
- Neposredni konkurenti spremenijo redne / promocijske cene?
- Vstopijo novi konkurenti?
- Če dobavitelji spremenijo naše nabavne cene?
- Če se spremenijo stopnje DDV?

- UVOD: PREDSTAVITEV UDELEŽENCEV
- 1. DEL: POMEN CEN ZA POSLOVANJE PODJETIJ
- 2. DEL: DOLOČANJE CEN IZDELKOV / STORITEV
- 3. DEL: UPRAVLJANJE S CENAMI
- **4. DEL: ODPRTE TEME, POSREDOVANE S STRANI UDELEŽENCEV**
- ZAKLJUČEK

- UVOD: PREDSTAVITEV UDELEŽENCEV
- 1. DEL: POMEN CEN ZA POSLOVANJE PODJETIJ
- 2. DEL: DOLOČANJE CEN IZDELKOV / STORITEV
- 3. DEL: UPRAVLJANJE S CENAMI
- 4. DEL: ODPRTE TEME, POSREDOVANE S STRANI UDELEŽENCEV
- **ZAKLJUČEK**



HVALA!

mitja.pirc@kearney.com