

MACIEJ KRAUS
DANILO ZATTA

STRATEGIE PRICINGOWE

**Jak najlepsi
ustalają ceny,
żeby zwiększyć
zyski**

TAJEMNICA SUKCESU SUBSKRYPCYJNEJ STRUKTURY CEN W FIRMACH ALCATEL-LUCENT, DECATHLON, TRATON I WIELU INNYCH

Michael Mansard i Pierre-Yves Noel

Zastrzeżenie: Poglądy wyrażone w tym rozdziale są wyłącznie poglądami jego autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy lub opinie firm Zuora czy Alcatel-Lucent Enterprise. Prezentowane tu treści powstały w imieniu własnym ich autorów i opierają się wyłącznie na źródłach dostępnych publicznie. Wszelkie odniesienia do firm Zuora lub Alcatel-Lucent mają charakter wyłącznie informacyjny i nie powinny być traktowane jako oficjalne stanowisko tych firm lub wyrażona przez nie opinia.

0. Wprowadzenie do rozdziału

Poniższy rozdział zgłębia temat ekonomii subskrypcji, transformacyjnego paradygmatu stworzonego przez Tiena Tzuo, dyrektora generalnego i założyciela firmy Zuora. Ekonomia

subskrypcji zrewolucjonizowała różne branże, silnie oddziałując na tradycyjne praktyki biznesowe i działalność operacyjną firm. Nasza analiza rozpoczyna się od zbadania zarówno historycznych, jak i współczesnych trendów rynkowych, co daje podstawy do głębszego zrozumienia szybkiej ekspansji ekonomii subskrypcji. Następnie zajmujemy się strategicznymi wymaganiami tego modelu – kluczową zmianą strategii portfela oraz transformacją organizacyjną, które są niezbędne do osiągnięcia sukcesu. Ponadto nakreślimy kompleksowy plan działania dla firmy, wskazujący, jak poruszać się w tej zmianie. Rozdział kończy się wyjaśnieniem bieżących wydarzeń w ekonomii subskrypcji. Przez cały czas wzbogacamy naszą dyskusję interesującymi przykładami, na przykład intrygującymi analizami przypadków lub dogłębnymi wyjaśnieniami niuansów strategii cen i opakowania.

1. Subskrypcja: orędzie o stanie „państwa”

Początki modeli biznesowych opartych na subskrypcji, choć powszechnie łączone z rewolucją cyfrową, jaka zaszła około roku 2007, i jej pionierami takimi jak Salesforce, Amazon, Netflix czy Box, mają głębsze korzenie historyczne, sięgające dziewiętnastowiecznej branży wydawnictwa czasopism. Ta rodząca się dopiero forma subskrypcji była zwiastunem trwałej atrakcyjności i praktyczności takich modeli przemawiających za fundamentalną zmianą w relacjach między konsumentem i firmą. Od pierwszej oferty subskrypcji wydawnictw w siedemnastym wieku w Anglii*, poprzez subskrypcję książek w klubach czytel-

* Sarah L.C. Clapp, *The Beginnings of Subscription Publication in the Seventeenth Century*, „Modern Philology”, 1931.

nicznych France Loisirs w latach siedemdziesiątych dwudziestego wieku, po pierwsze subskrypcje telefoniczne „Délic” ze stałą opłatą abonamentową France Telecom w 1996 roku*, to tylko kilka znanych przykładów awangardy, która utorowała drogę dla różnych branż.

W branżach takich jak oprogramowanie lub media, gdzie zmiany zachodzą szybko, a nieustanna innowacja jest koniecznością, w ciągu niespełna dwóch dekad ekonomia subskrypcji stała się dominującym paradygmatem z perspektywy modelu przychodów. Cyfrowi kolonizatorzy i „subskryberzy z urodzenia”, jak Spotify czy Zoom, zmusili zasiedziałyh graczy, jak New York Times czy Microsoft, do przyjęcia tych modeli. Na przykład New York Times skutecznie przeszedł od silnego uzależnienia od niepewnych strumieni przychodów z reklam na zorientowany bardziej cyfrowo model subskrypcji, co spowodowało, że do roku 2022 przychody generowane przez 9 milionów subskrybentów stanowiły 67 procent całkowitych przychodów firmy.

Obecnie model subskrypcji przeniknął do różnych branż, od oprogramowania i mediów po opiekę zdrowotną i usługi konsumenckie. Przyjęcie tego modelu nie ogranicza się do produktów cyfrowych, lecz uwzględnia również produkty fizyczne, takie jak rowery czy usługi internetu rzeczy (IoT) świadczone z wykorzystaniem produktów podłączonych do sieci, zapewniających dostęp do usług o wartości dodanej, takich jak śledzenie zasobów czy konserwacja predykcyjna. Oto czysto ilustracyjna lista subskrypcji w różnych branżach ukazująca różnorodność i zasięg.

* *Netfixisation: Vers une généralisation de l'économie de l'abonnement pour toutes les industries?*, Faber Novel & Zuora, 2022.

Tabela 1.1

Przykładowa lista usług subskrypcyjnych w różnych branżach

Uwaga: Kursywią opisano oferty subskrypcji, o których wspominamy w tym rozdziale

Branża	Można subskrybować na przykład...
Sport i rekreacja	<i>Decathlon Kids Btwin – dostęp do rowerów dziecięcych z możliwością wymiany w miarę potrzeb</i> Vail Resorts Epis Pass – dostęp do ośrodków narciarskich i dodatkowych świadczeń (zniżki na lekcje, zakwaterowanie)
Żywność i napoje	HelloFresh – usługa dostaw zestawów posiłków Quench Water-as-a-Service – usługa zaopatrzenia biur w filtrowaną wodę
Edukacja i nauka	Coursea – kursy i studia online MasterClass – filmy instruktażowe z celebrytami
Moda i odzież	Nuuly – spersonalizowana subskrypcja ubrań Rent the Runway – wypożyczalnie designerskiej odzieży i dodatków
Gry i rozrywka	Xbox Game Pass – dostęp do katalogu gier na konsole, PC i w chmurze Shadow Gaming – dostęp z każdego urządzenia do wysokiej wydajności gier na PC w chmurze
Motoryzacja	GM OnStar – usługi sieciowe (pomoc w nagłych wypadkach, nawigacja, zdalny dostęp) AMAG Clyde – kompleksowa mobilność samochodów elektrycznych
Transport publiczny	SNCF TGV Max – nielimitowany dostęp do pociągów dużych szybkości za stałą opłatę miesięczną EasyJet Plus – subskrypcja korzyści (bezpłatny wybór miejsca, priorytetowa kontrola bezpieczeństwa, szybka odprawa)
Podróże i czas wolny	Inspiratio – dostęp do rezerwacji luksusowych podróży i spędzania czasu w miejscach wyłącznie dla członków według stawek za noc eDreams Prime – subskrypcja zniżek na bilety lotnicze, hotele, wypożyczenie samochodu i inne usługi
Sprzęt biurowy	Normorm – usługa elastycznego i trwałego umeblowania przestrzeni do pracy Recygo – usługi recyklingu obejmujące sprzęt do sortowania, wsparcia pracowników, odbioru i danych

Można subskrybować na przykład...	
Branża	
Sprzęt domowy	iRobot Select – dostęp do robotów sprzątających i usług (części, plan ochrony) Haier WashPass – profesjonalne doświadczenie w praniu z wykorzystaniem IoT, AI oraz specjalnych detergentów
Pakiety produktów konsumenckich	Synsam – subskrypcja okularów i usług (badanie wzroku, wymiana szkieł) HP Instant Ink – usługa automatycznego uzupełniania atramentu z modelem opłaty za stronę wydruku
Handel detaliczny	Amazon Prime – dostęp do szerokiej gamy korzyści (bezpłatna dostawa, transakcje, streaming) Costco Membership – prawo do dostępu do produktów i korzyści klubu sieci magazynowej (nagrody, transakcje itp.)
Ciężki sprzęt	Traton Rio – usługi cyfrowe dla całego ekosystemu transportu i logistyki CAT Connect – śledzenie sprzętu i zachowań operatorów w celu poprawy bezpieczeństwa i produktywności
Produkcja dyskretna	Asa Abloy Vostio – zarządzanie dostępami gości do usług w branży hotelowej Schneider Electric – zdalne monitorowanie inteligentnego zasilania UPS, diagnostyka i aktualizacje
Opieka zdrowotna	Siemens Healthineers Advance Plans – wielopoziomowe, zarządzane cyfrowo plany usług pacjenta Philips Enterprise-Monitoring-as-a-Service – dostęp do rozbudowanych rozwiązań w zakresie monitoringu
Zaawansowane technologie	ALE Rainbow – komunikacja korporacyjna wewnętrzna i zewnętrzna w oparciu o opłatę miesięczną NCR – punkt sprzedaży „wszystko w jednym”, zarządzanie zapasami i cyfrowa platforma e-commerce dla małych i średnich firm

Gospodarka subskrypcyjna doświadczyła niebywałego rozwoju, rosnąc z około 650 miliardów dolarów w roku 2020 do prognozowanego przez UBS 1,5 biliona w roku 2025. Ta trajektoria wzrostu odpowiada 17-procentowej skumulowanej rocznej stopie wzrostu obserwowanej w latach 2012–2022 w spółkach należących do indeksu gospodarki subskrypcyjnej Zuory – SEI (Subscription Economy Index), znacznie przewyższającej stopę zwrotu odnotowaną w tym samym czasie przez spółki S&P 500, wynoszącą 4,6 procent. Jednocześnie przejście od tradycyjnych modeli skupionych na produkcie do usług subskrybowanych wyraźnie odzwierciedla zmianę ukierunkowania na klienta i trwałe zaangażowanie. Ta zmiana przyczynia się do transformacji w dziedzinie dostaw i marketingu oraz zastąpienia jednorazowych transakcji przez długoterminowe relacje. W czasach braku stabilności gospodarczej modele subskrypcyjne zapewniają przewidywalne i stabilne przychody, a ich elastyczność umożliwia szybkie dostosowanie się do zmian rynkowych i technologicznych. Logika stojąca za przejściem przedsiębiorstw od modeli transakcyjnych do subskrypcyjnych jest wielowymiarowa i ma podstawy praktyczne.

Potężny wpływ modeli subskrypcyjnych można również dostrzec w przejściu od własności do użytkowania. Ta zmiana zasad odzwierciedla dokładniejsze dopasowanie do potrzeb klienta oraz dynamikę długoterminowych relacji. W rzeczywistości to przejście nie jest jedynie trendem rynkowym, lecz strategicznym przeorientowaniem modeli biznesowych współgrającym z zasadami gospodarki cyrkularnej. Reprezentuje ruch zmierzający do zrównoważenia nie tylko w sensie środowiskowym, ale również w sensie budowania zrównoważonych ekonomicznie, długoterminowych relacji z klientami.

Ciekawy przykład subskrypcji: Synsam*

Synsam, wiodąca skandynawska firma lifestylowa w branży optycznej, w 2016 roku wprowadziła system Synsam Lifestyle. Jej oferta subskrypcji okularów i soczewek, obiecująca „Zawsze dobry wzrok”, łączy w sobie między innymi regularne badanie wzroku, okulary ze szkłami dobranymi odpowiednio do zmian ostrości wzroku, możliwości regularnej wymiany oprawek i zapewnienie spokoju ducha dzięki ubezpieczeniu. Synsam, dzięki odniesieniu się do bolączek klientów i funkcjonalności, osiągnął blisko 600 tysięcy subskrybentów programu Synsam Lifestyle. W roku 2023 usługa subskrypcji pozostawała nie tylko największym przyczynkiem do wzrostu sięgającego poziomu dwucyfrowego, ale również odpowiadała za ponad 50 procent przychodów. Wzrost objął również rentowność – w trzecim kwartale 2023 roku marża EBITDA przekroczyła poziom 25%, co było wartością znacznie wyższą od średniej w grupie porównawczej i zbliżoną do poziomu osiąganego przez wiodące firmy, pomimo dużo mniejszej skali. Podejście Synsam, polegające na oferowaniu okularów jako usługi, zapewniło firmie ogromny sukces rynkowy, który stał się inspiracją dla detalicznej branży optycznej i wielu detalicznych sprzedawców okularów na całym świecie również poszło tą drogą.

Ciekawy przykład subskrypcji: Philips

Ponieważ branża opieki zdrowotnej zmagają się z problemami wynikającymi z ograniczeń w przepływach pieniężnych i nakładach kapitałowych, które mogą utrudniać inwestowanie w nowe technologie

* Fragment pochodzący z: Nolan Hoffmeyer, Michael Mansard, *How Inflation Can Unexpectedly Boost As-a-Service OpEx Models*, Subscribed Institute, luty 2024.

cyfrowe, firma Philips, będąca liderem w branży technologii medycznej, uruchomiła w roku 2022 model usługi monitorowania przedsiębiorstwa mającej zapewnić jednostkom opieki zdrowotnej wsparcie w zakresie monitorowania pacjentów dostosowane do ich celów. Subskrypcja EMaaS (ang. *Enterprise-Monitoring-as-a-Service* – monitoring przedsiębiorstwa jako usługa) umożliwia monetyzację faktycznego wykorzystania monitoringu w przeliczeniu na pacjenta, jednostkę chorobową i dzień, co przekłada się na przewidywalność wydatków związanych ze zmienną liczbą hospitalizowanych pacjentów. Tak nakręca się koło sukcesu, w którym Philips może zapewnić dopasowanie usługi do codziennych potrzeb szpitali i celów długoterminowych opartych na liczbie pacjentów. Faktycznie model EMaaS został zaprojektowany w celu zapewnienia stałego wsparcia, transformacji klinicznej i ciągłego doskonalenia użytkowania systemu w długiej perspektywie, umożliwiającego organizacjom osiągnięcie obiecanych korzyści ze stosowania nowoczesnych systemów monitoringu. Elastyczny model kosztów EMaaS jest lepiej dopasowany do modelu przychodów szpitala, co umożliwia optymalizację zarządzania przepływami pieniężnymi i przekierowanie kapitału w inne dochodowe obszary. Jeśli chodzi o wyniki, Philips oraz wewnętrzne zespoły ds. klientów w oddziałach intensywnej opieki medycznej w jednym ze szpitali na Florydzie oszacowały, że przez wykorzystanie standaryzowanych rozwiązań w zakresie monitoringu „w ciągu roku można zaoszczędzić 13 331 roboczogodzin dzięki lepszej organizacji pracy i automatyzacji zadań wykonywanych ręcznie”.

2. Dlaczego to stało się tak ważne i dlaczego obecnie przyspiesza?

Potężny wzrost i przyspieszenie przyjmowania się ekonomii subskrypcji można przypisać kilku kluczowym czynnikom kształtującym zachowania konsumentów i strategię przedsiębiorstw. W kolejnych podrozdziałach omówimy kolejno czynniki będące katalizatorami tego trendu, od zmian preferencji konsumentów, przez postęp w dziedzinie technologii, wpływ pandemii i odporność ekonomiczną modeli subskrypcyjnych, po ich wpływ na wycenę przedsiębiorstw i przewidywalność przychodów.

Po pierwsze, ważnym fundamentem wzrostu popularności modeli subskrypcyjnych jest istotna zmiana zachowań konsumentów. Ludzie na ogół są coraz bardziej biegli w technologiach cyfrowych i mniej skłonni do posiadania wszystkiego na własność. Tak naprawdę aż 68 procent dorosłych na całym świecie jest przekonanych, że o statusie danej osoby nie decyduje już jego stan posiadania*. Zatem zamiast posiadać produkty na własność, klienci wolą mieć elastyczny dostęp do usług dostosowanych do ich wciąż zmieniających się potrzeb. Subskrypcja i korzystanie z usług zamiast posiadania produktów uwalnia ludzi od kłopotów, kosztów utrzymania i nieustannych aktualizacji. Na przykład usługi cyfrowe są obecnie „z natury subskrypcyjne”. Weźmy na przykład ChatGPT. Dla zdecydowanej większości zakup własnej infrastruktury technicznej, uczenie własnego wielkiego modelu językowego lub instalowanie bota na domowym serwerze jest niewyobrażalne, a poza tym efekty wszystkich tych starań byłyby wątpliwe. OpenAI oferuje rozwiązanie do bezpośredniego wykorzystania z różnymi poziomami subskrypcji dostosowanymi do potrzeb użytkownika,

* *End of Ownership*, Harris Poll & Zuora, raport z roku 2020.

w tym bezpłatne użytkowanie na poziomie wstępnym. Wspomniany wcześniej w przykładzie Synsam potwierdza, że oprócz usług cyfrowych również w świecie produktów fizycznych mogą następować szybkie zmiany. Takie przejście do nowych zasad to nie jest jakiś krótkotrwały trend, lecz fundamentalna zmiana w psychice konsumentów i skłonność do większego doceniania wrażenia i wygody zamiast dumy z posiadania na własność.

Po drugie, to przejście w kierunku modeli subskrypcyjnych stało się łatwiejsze dzięki postępowi technologicznemu. Eksplozja internetu rzeczy (IoT) i pojawienie się szybszych technologii sieciowych, jak na przykład 5G, stworzyły podatny grunt dla rozwoju tych modeli. Takie technologie umożliwiają firmom komunikowanie się z konsumentami na niespotykaną dotąd skalę i zbieranie cennych spostrzeżeń, co sprzyja zwiększaniu efektywności zarówno w dziedzinie dostaw, jak i w zarządzaniu usługami. Uzyskane w ten sposób dane są paliwem usług subskrypcyjnych, umożliwiającym ich „szycie na miarę”, wykonywanie analiz predykcyjnych i większe zaangażowanie klientów, co zobaczymy w ciekawym przykładzie TRATON RIO na końcu tego podrozdziału.

Innym katalizatorem przyspieszającym rozwój modeli opartych na subskrypcji są wybuchy kryzysów takich jak globalne perturbacje gospodarcze lub niedawna pandemia albo wysoka inflacja, która rozpoczęła się w 2021 roku. Zresztą zarówno „bańka internetowa” z 2001 roku, jak i „kryzys finansowy” z 2007 roku zaskakująco zbiegają się z punktami zwrotnymi w gospodarce subskrypcyjnej, odpowiednio w branży „oprogramowanie jako usługa” i medialnej*. Modele subskrypcyjne mają istotne znaczenie w czasach niepewności, ponieważ klienci są często bardziej

* Michael Mansard, Wolfgang Ulaga, *Recession-Proofing the Subscription Economy*, INSEAD Knowledge, sierpień 2020.

ograniczeni pod względem możliwości inwestowania i zaciągania zobowiązań. Minimalny próg wejścia w połączeniu z niższym poziomem zaangażowania i możliwością szybkiej zmiany subskrypcji – w tym jej podwyższenia, obniżenia, zawieszenia lub wznowienia – staje się dla konsumentów istotnym czynnikiem decydującym. Tymczasem w czasie kryzysu firmy subskrypcyjne zyskują dzięki większej odporności w porównaniu z ich transakcyjnymi odpowiednikami. Na co warto zwrócić uwagę, według Zuory* cztery na pięć firm subskrypcyjnych odnotowały wzrost w czasie pandemii COVID-19.

I faktycznie, z perspektywy przedsiębiorstwa modele subskrypcyjne oferują przewidywalność przychodów, co jest niezwykle cenną cechą w planowaniu finansowym i wycenie. Dobity przykład: jak twierdzi *Subscribed Institute*** , od 70 do 80 procent przychodów firm subskrypcyjnych pochodzi od aktualnych subskrybentów. Stabilne, przewidywalne strumienie przychodów umożliwiają lepszą alokację środków, lepsze zarządzanie ryzykiem i planowanie strategiczne, a ostatecznie również generowanie przewidywalnych zysków!

Model subskrypcji napędzany popytem ze strony klientów, postępem technologicznym i zmianami preferencji konsumentów z niszowej strategii stał się głównym filarem nowoczesnych praktyk w biznesie. Ciągły rozwój, przewidywana ekspansja i elastyczność w dostosowaniu do różnych branż uwydatniają jego nieustającą atrakcyjność i skuteczność. Wszystkie te czynniki łącznie tworzą obraz żywotnej i rosnącej gospodarki subskrypcyjnej, zmieniającej kształt branż i sposoby działania przedsiębiorstw.

* *Subscription Impact Report: COVID-19 Edition*, Zuora, 2020.

** *The Subscription Economy Index*, *Subscribed Institute*, marzec 2023.

Podsumujmy zatem kluczowe cechy nowoczesnej ekonomii subskrypcji w świetle elementów, o których już wspominałem, w porównaniu do „starego” modelu subskrypcyjnego. Jest to model biznesowy skoncentrowany na kliencie i oparty na cykliczności, skupiony na relacji z subskrybentem, będący źródłem danych cenowych dla obu stron i umożliwiający ciągłe doskonalenie usług oraz wartości doświadczenia, służący tworzeniu spersonalizowanych ofert, które mogą elastycznie dostosowywać się do potrzeb klienta w całym okresie swojego istnienia, a jednocześnie idealnie wspierający bardziej zrównoważony model (zob. poniżej ciekawy przykład Decathlonu, będący dobrą ilustracją tych zjawisk). Jednak, jak to ujął Tien Tzuo, CEO i założyciel firmy Zuora, „jeśli jest coś, o co faktycznie chodzi w ekonomii subskrypcji, to jest to na pewno fundamentalny zwrot ku relacjom z klientami”. Krótko mówiąc, chodzi nie tyle o subskrypcję, co o subskrybenta.

Ciekawy przykład subskrypcji: Decathlon

Decathlon, największy na świecie sprzedawca detaliczny artykułów sportowych, testował i przyśpieszał wiele inicjatyw subskrypcyjnych na całym świecie. Jedną z najciekawszych usług nosi nazwę „Btwin Kids”. Jest to usługa subskrypcyjna rowerów dziecięcych stworzona z myślą o rozwiązaniu problemu szybkiego wyrostania z roweru i zmniejszenia wpływu na środowisko. Tak naprawdę wielu rodziców trzyma w domu bezużyteczne rowery dziecięce, nawet jeśli są już za małe lub za stare dla ich pociech. Ta oferta, której miesięczny koszt zaczyna się od trzech do ośmiu dolarów, obejmuje nie tylko korzystanie z rowerów dziecięcych, ale również kompleksowe usługi, takie jak konserwacja czy ubezpieczenie. Co ważne, oferuje elastyczność w wymianie roweru, dzięki czemu dzieci, w miarę jak rosną, zawsze

mają dostęp do sprzętu o odpowiednich rozmiarach, co dodatkowo zwiększa wygodę i praktyczność subskrypcji. Sukces tego programu pilotażowego skłonił Decathlon do rozszerzenia usług subskrypcyjnych nie tylko na różne kraje, ale również na szerszy asortyment produktów i sposobów korzystania z nich.

Ciekawy przykład subskrypcji: Traton

TRATON, obok Scanii, MANa czy Volkswagen Truck & Bus, jest jednym z wiodących na świecie producentów pojazdów użytkowych. W logistyce istnieje większa liczba małych operatorów flot. W małych flotach często brakuje cyfryzacji i składają się na nie różne marki, co jest źródłem nieefektywności. Platforma TRATON RIO jest rozwiązaniem w chmurze, konsolidującym usługi dla zarządzających flotą, spedytorów i wypożyczalni pojazdów. Oferuje cyfrowe usługi i rozwiązania dla samochodów ciężarowych, furgonetek i autobusów niezależnie od marki konkretnego pojazdu. Platforma RIO pomaga zbierać dane z urządzeń telemetrycznych i IoT oraz innych zewnętrznych źródeł w celu zapewnienia w czasie rzeczywistym takich informacji, jak położenie pojazdu, aktualny status, stan tachografu, prędkość, temperatura silnika lub zużycie paliwa. Niektóre konkretne przykłady usług monetyzowanych przez platformę RIO to śledzenie ładunku przez GPS, geofencing, zarządzanie przeglądami i konserwacją, monitorowanie czasu jazdy lub zarządzanie trasami i zamówieniami. Można do nich uzyskać dostęp samoobsługowy przez platformę rynkową RIO z przejrzystą ceną za dzień i pojazd. Platforma RIO współpracuje zresztą z Volkswagen Group Logistics jako telematyczny system operacyjny w chmurze służący do zarządzania osiemnastoma tysiącami przejazdów dziennie na terenie całej Europy.

Dowiedz się, jak najlepsze firmy wykorzystują strategie cenowe do zwiększania zysków

Czy strategia cenowa twoich produktów lub usług jest twoją największą szansą... czy największym błędem?

Większość firm traci miliony, bo nie wie, jak ustalać ceny. Czas to zmienić. Książka *Strategie pricingowe* autorstwa Macieja Krausa i Danilo Zatty to kompleksowy przewodnik oparty na praktycznych przykładach, pokazujący, jak – na bazie doświadczeń skutecznych organizacji takich jak Microsoft, Unilever, Google czy DHL – zarabiać więcej i mądrzej.

Dzięki tej książce nauczysz się:

- wprowadzić strategię cenową, która odzwierciedla realną wartość
- opierając się na potrzebach, wykorzystać psychologię cen i segmentację
- działać w modelach subskrypcyjnych i hybrydowych (B2B i B2C)
- tworzyć zespoły pricingowe, które naprawdę przynoszą efekty
- unikać pułapek przecen, rabatów i „wojen cenowych”.

Zyskasz:

- większą marżę – bez zmiany produktu
- przewagę konkurencyjną, której nie da się łatwo skopiować
- zaufanie klientów, którzy rozumieją, za co płacą
- wgląd w błędy i sukcesy w ustalaniu cen topowych firm: Microsoft, Unilever, Google, Nike, DHL, Zalando.

Dla kogo jest ta książka? Dla menedżerów, dyrektorów sprzedaży, marketerów, ekspertów pricingowych, przedsiębiorców i inwestorów.

Jeśli odpowiadasz za wyniki – ta książka jest dla ciebie

ISBN 978-83-8231-692-6



9 788382 316926

MT25049

Cena 119 zł