

5.6

Strategie ustalania ceny

Ustalenie ceny to kluczowe narzędzie strategiczne w walce o wyższy nakład.

Aby zwiększyć lojalność czytelników i rentowność można stosować różne praktyki przyjęte na całym świecie.

www.futureofthenewspaper.com

Wszystkie raporty strategiczne dostępne są członkom WAN i prenumeratorom na stronie internetowej SFN.

Kształtowanie przyszłości gazety

www.wan-press.org

PROJEKT ŚWIATOWEGO STOWARZYSZENIA WYDAWCÓW GAZET WSPIERANY PRZEZ
WIODĄCYCH GLOBALNYCH PARTNERÓW BIZNESOWYCH

www.man-roland.com/en/p0001/index.jsp

WIODĄCA SPÓŁKA W ZAKRESIE SYSTEMÓW PRODUKCJI GAZET

www.publigroup.com/en/hom.cfm

MIĘDZYNARODOWA GRUPA REKLAMOWO-PROMOCYJNA Z SIEDZIBĄ W SZWAJCARII

<http://w3.upm-kymmene.com/>

JEDEN Z WIODĄCYCH GLOBALNYCH PRODUCENTÓW PAPIERU DRUKARSKIEGO

www.telenor.com/

WIODĄCA NORWESKA GRUPA TELEKOMUNIKACYJNO-INFORMATYCZNO-MEDIALNA

www.samsung.com/

GLOBALNY LIDER W PÓŁPRZEWODNIKACH, TELEKOMUNIKACJI I TECHNOLOGII
CYFROWEJ

© ŚWIATOWE STOWARZYSZENIE WYDAWCÓW GAZET, 2006

SPIS TREŚCI

STRESZCZENIE	5
1. PRZEGLĄD SPOSOBÓW USTALANIA CENY W SEKTORZE	9
1.1 ROLA CENY W POZYCJONOWANIU GAZETY	9
1.2 RYNEK GAZET, ZAMOŻNOŚĆ, TRENDY W STRUKTURZE MEDIÓW I KONCEPCJE USTALANIA CENY.....	10
1.3 POLITYKA CENOWA	11
1.4 „BEZPŁATNA” JAKO MODEL WYCENY.....	22
2. STRATEGIE USTALANIA CEN OKŁADKOWYCH GAZET	25
2.1 STRESZCZENIE.....	25
2.2 TEORIA USTALANIA CEN.....	27
2.3 STRATEGIA CENOWA – PODEJŚCIE PRAGMATYCZNE	30
3. MONITOROWANIE I POMIAR WPŁYWU CENY.....	40
ŹRÓDŁA	45

Streszczenie

Cena (ang. *price*): jedno z czterech „P” marketingu razem z produktem, promocją i miejscem (ang. *place*) lub dystrybucją. Do tego należy dodać piąte „P” – poszukiwanie potencjalnych klientów (ang. *prospecting*). Bez sprzedaży marketing jest niczym. Łączenie ceny z produktem w ramach marketingu wydaje się dziwne w naszej branży. W spółkach wydających gazety te dwa zagadnienia są jednak równie ważne. W naszym sektorze, w którym produkt – gazeta – określa kim jesteśmy, co robimy i co reprezentujemy, inne elementy marketingu spadają na drugie miejsce.

Ustalanie ceny to jednak dużo więcej niż tylko mechanizm, który pozwala generować przychody z zawartości. Jak wynika z niniejszego raportu, cena to wyznacznik naszej wartości i mechanizm, przez który wspieramy i nagradzamy lojalność. Cena to również coś, co odróżnia jedną gazetę od innych.

Stwierdzenie, że cena okładowa stanowi sposób osiągania przychodu, jest prawdą w odniesieniu do większości gazet. Dystrybuujemy i sprzedajemy gazety ponosząc określony koszt, obciążamy naszych czytelników ceną za przeczytanie, a osiągnięty przychód w części pokrywa inne koszty gazety dotyczące opracowania treści i organizacji, druku i produkcji.

Większość gazet obciąża płatnością swoich czytelników w momencie zakupu, który z kolei jest zwykle zbliżony do czasu czytania. Czy tak mogą robić inne media przekazujące wiadomości? Wyobraźmy sobie, że jesteśmy wieczorem w domu i musimy wrzucić monetę do automatu, ponieważ niedługo rozpoczynają się wiadomości w telewizji lub w radio. Czy ktoś by zapłacił? Oczywiście, że nie! Zapłaciłyby tylko nieliczne osoby. To, że ludzie chcą codziennie płacić za wiadomości w miejscu konsumpcji wiele mówi o sile wiadomości w formie drukowanej, zapewniających informację i rozrywkę, wpływających i przyczyniających się do wartości życia obywateli. To, że gazeta jest następnie przekazywana przyjaciołom lub członkom rodziny, którym również sprawia przyjemność, tylko wzmacnia jej siłę oddziaływania.

Rzadziej, zwykle w przypadku czytelników na bogatszych rynkach, gazety nabywane są w ramach prenumeraty, przy czym w tym przypadku stosuje się różne mechanizmy ustalania ceny. Wiele podmiotów w naszej branży uznaje zaangażowanie przez prenumeratę za doskonałą relację. Nabywca, który otrzymuje gazetę i płaci za nią przez sześć lub siedem dni w tygodniu, powinien być klientem idealnym. Modele oparte na prenumeracie wiążą się jednak z coraz większymi wyzwaniami, ponieważ prenumeratorzy przeznaczają mniej czasu na czytanie. Za wieloma pozornie stabilnymi nakładami stoją mechanizmy prenumeraty rozpaczliwie zarządzające przejściami klientów do innych tytułów na poziomie 40, 50, 60 procent lub więcej, tylko po to, aby utrzymać pozorną liczbę czytelników.

Co jest gorsze? Czytelnik czytający gazetę, za którą nie zapłacił, czy czytelnik, który ma prenumeratę, ale nie czyta gazety?

Na to pytanie można odpowiedzieć na dwa sposoby. Najbardziej oczywista jest odpowiedź, że prenumerator, który nie czyta gazety, oczekuje na możliwość anulowania prenumeraty. Jednym z problemów widocznych w kulturze gazet opartych na prenumeracie jest przekonanie, że za lojalność odpowiada dział sprzedaży nakładu. Bez dziennikarzy opracowujących treść zwiększającą popyt na codzienne wiadomości wszelkie mechanizmy wspierające lojalność czytelników ostatecznie zawiodą. Cena znaczy niewiele.

Zgodnie z drugą odpowiedzią, generalnie media, a w szczególności gazety, działają w oparciu o unikalny model biznesowy uwzględniający dwa rodzaje przychodów. Nakład znaczy niewiele. Liczy się reklama. Każdy redaktor chciałby pochwalić się wysokim nakładem, ale w przypadku większości gazet, przynajmniej na rynkach rozwiniętych, znaczna większość przychodów pochodzi z reklam. Poza tym, w ramach wygenerowanych przychodów, zwykle jedna trzecia przychodu z nakładu pokrywa pozostałe koszty działalności, podczas gdy po pokryciu kosztu własnego sprzedaży pozostaje ponad 85% przychodów z reklam.

W związku z tym cena jest również narzędziem taktycznym, które można zastosować, aby zmaksymalizować przychody z reklam. W ostatnim rozdziale niniejszego raportu przedstawiono w jaki sposób dokonuje się pomiaru elastyczności ceny. Jednym z wyraźnych wniosków wynikających z tego rozdziału jest to, że podczas gdy zmiana ceny może w istotnym stopniu wpłynąć na sprzedaż i udział w rynku – wzrost ceny powoduje spadek sprzedaży i odwrotnie – obniżenie ceny rzadko spowoduje takie zwiększenie sprzedaży, aby pokryć utratę przychodów. Jeśli jednak uzyskanemu zwiększeniu nakładu towarzyszy wzrost przychodu z reklam, strategia taka może być korzystna. Modelowanie tego scenariusza wykracza poza zakres niniejszego raportu, ale autor widział wiele takich podwójnych strategii, które zapewniły maksymalizację przychodu z obu strumieni.

Niektóre podmioty działające w branży argumentują, że cenę okładkową należy maksymalizować, ponieważ wzrost ceny rzadko wiąże się z równoległym spadkiem sprzedaży i w związku z tym, ogólne przychody i rentowność muszą wzrosnąć. Poza tym niektórzy wydawcy twierdzą, że wyższa cena okładkowa wspiera przekonanie, że klient płaci za coś, co ma realną wartość.

Ironia tkwi w tym, że – jak wynika z ostatniego rozdziału raportu – pomiar elastyczności ceny jest sprawą stosunkowo prostą, ale tylko nieliczni go dokonują. Tego rodzaju modelowanie można stosować w odniesieniu do ustalania ceny przy sprzedaży pojedynczej, jak również w prenumeracie, chociaż w obu przypadkach należy rozważyć również wpływ promocji lub zachęt.

Cena w prenumeracie to jednak obszar, w którym nasza branża ma największe problemy. A może dotyczy to rabatów? Ponieważ gazety rozpaczliwie dążą do zapewnienia sprzedaży przez sześć lub siedem dni w tygodniu, stosują coraz silniejsze zachęty. Normalnie przyjmowały one formę rabatu początkowego lub oferty wstępnej. Czytelnicy na rynkach z intensywnymi działaniami promocyjnymi nauczyli się wykorzystywać system przez anulowanie, a następnie odnawianie zamówień, aby wykorzystywać dostępne oferty.

W tym przypadku można zauważyć dwa rodzaje błędów. Po pierwsze oferty zaniżają wartość gazety przez wprowadzenie pewnych korzyści wtórnych. Po drugie, ta strategia nie uznaje wartości reklamowej czytelnika. Nie chodzi tu o cenę, ale o promocję.

Sposobem maksymalizacji ceny jest ciągła weryfikacja i zmiana oferty. Interesującym aspektem ustalania ceny gazety jest to, że w gospodarkach o pozornie takiej samej wartości, ceny gazet mogą istotnie różnić się. Dwa kraje o podobnym dochodzie średnim i standardzie życia mogą wykazywać znaczne różnice, jeśli chodzi o poziom ceny okładkowej. Zmiany tych cen oznaczają podobne zmiany w zakupach generujących sprzedaż. Jest tak, ponieważ czytelnik nie uznaje ceny za wyłączny czynnik decydujący. Zamiast tego dostrzega on zmiany ceny w czasie w stosunku do postrzeganej wartości i korzyści wynikających z produktu.

Najlepszym sposobem zwiększenia ceny jest zwiększenie postrzeganej wartości gazety. Wszystko potwierdza, że takie działanie bardziej wiąże się z maksymalizacją i promocją wartości treści gazety i wszelkiej powiązanej oferty, a nie zmianą samej ceny.

Poświęcamy zbyt mało czasu na ocenę naszej wartości i działania mające na celu poprawę treści i jej marketing, a także zachęcanie naszych czytelników do ciągłego powracania. Jeśli tylko damy czytelnikom więcej tego, czego potrzebują i chcą, tym bardziej będą chętni do płacenia.

1. Przegląd sposobów ustalania ceny w sektorze

Aura Iordan

1.1 Rola ceny w pozycjonowaniu gazety

Na okładce każdej gazety na świecie, obok głównych elementów marki gazety, jej winiety i numeru wydania, widoczna jest cena, która stanowi symbol wartości gazety. Jakże inne media mogą zażądać ceny za 20 do 30 minut informacji, rozrywki i wiedzy? Cena ma symbolizować relację pomiędzy czytelnikiem a jego gazetą.

W jaki sposób cena gazety ewoluowała w miarę upływu czasu? Jakże siły rynkowe wpływają na cenę? W jaki sposób zakłócenia rynkowe, w tym konkurencja i popularność wydawnictw bezpłatnych wpływają na cenę? To kilka pytań, na które spróbuje odpowiedzieć niniejszy raport na podstawie danych statystycznych, analiz przypadków dotyczących wydawców i opinii ekonomistów.

Zapłata ceny za gazetę służy jako dowód potwierdzający wartość gazety. Cena to gwarancja, że czytelnik jest zainteresowany treścią gazety, i że przeczyta publikację strona po stronie, razem z reklamami. Jest to jedno ze standardowych wyjaśnień, jakie gazety płatne przedstawiają agencjom reklamowym, gdy mówią o tym, co odróżnia ich nakład od czasami wyższej „dystrybucji” bezpłatnych gazet codziennych. W związku z tym, gazety starają się przekształcić cenę w przewagę konkurencyjną.

Ponieważ w działalności w zakresie gazet wyróżnia się dwa źródła przychodu – sprzedaż i reklamę – trudno analizować tę branżę z zastosowaniem klasycznych modeli ustalania ceny i kosztów. Każdy rynek posiada własne strategie i wydawcy mogą celowo poświęcić cenę, aby zmaksymalizować liczbę czytelników istotnych dla reklamodawców.

Pojawienie się bezpłatnych gazet codziennych potwierdziło, że można zredukować równanie do modelu opartego na przychodach z jednego źródła. Nie można dłużej lekceważyć bezpłatnych gazet codziennych, jeśli sukces mierzy się powszechną atrakcyjnością produktu.

W podejściu pragmatycznym cena jest dla gazety również czymś innym – ważną częścią jej przychodu. Każda gazeta jest niezależna, jeśli ma dobrą sytuację finansową. W zależności od kraju, od 15 do 80 procent przychodów gazety pochodzi ze sprzedaży jej egzemplarzy w ramach prenumeraty lub w punktach sprzedaży, przy czym udział ten jest wyższy na rynkach wschodzących, rozwijających się i niższy na rynkach dojrzałych, bardziej zamożnych.

Historycznie przychód z ceny okładkowej był czynnikiem napędzającym branżę, ponieważ reklamy odpowiadały tylko za niewielką część łącznego przychodu. Liczba sprzedanych egzemplarzy przez wieki nie była wskaźnikiem liczby czytelników, ale faktycznego osiągniętego przychodu.

Cena przestała być tylko czynnikiem napędzającym rentowność. W wielu przypadkach przychód pozostały po odjęciu kosztów marketingu, dystrybucji, obsługi klientów i prowizji jest niższy niż wartość ceny okładkowej. W takich sytuacjach cena jest często czynnikiem warunkującym nie wolumen dystrybucji, ale wartość czytelnika.

Cena jest także uznawana za wyraz wartości, jaką czytelnik przyporządkowuje produktowi. Biorąc pod uwagę ostatnie zmiany w przemyśle medialnym, a w szczególności w nawykach czytelników dotyczących korzystania z mediów, teorię tę można zakwestionować: nawet jeśli czytelnicy cenią sobie informacje zapewniane przez gazety, są coraz mniej chętni do angażowania w związku z nimi pieniędzy i czasu.

1.2 Rynek gazet, zamożność, trendy w strukturze mediów i koncepcje ustalania ceny

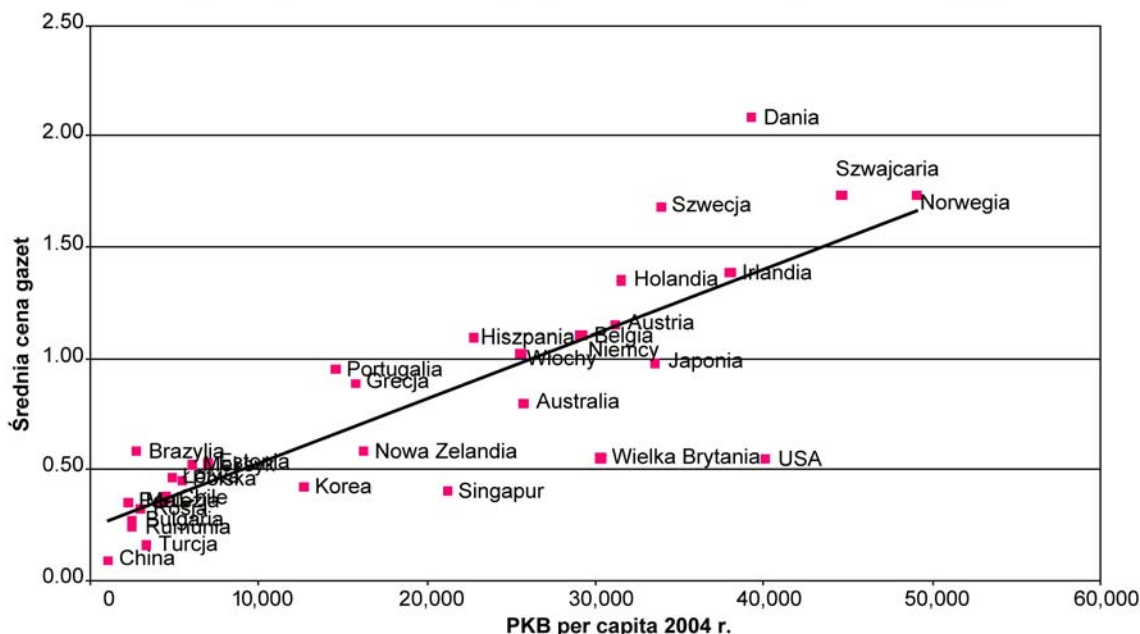
Jak strategia ustalania ceny w sektorze gazet wiąże się z rozwojem i zamożnością kraju? W tym przypadku obowiązuje ogólna zasada taka sama, jak dla większości produktów – im bogatszy kraj, tym droższe gazety, co wyraźnie widać na wykresie poniżej.

Generalnie w bogatszych krajach gazety są droższe. Wyjątek stanowi Wielka Brytania, ponieważ rynek brytyjski jest bardzo konkurencyjny i o przewagę na nim każdego dnia walczy 12 gazet codziennych. Trendowi opierają się również Stany Zjednoczone, czyli kraj, który posiada 300 kanałów telewizji kablowej.

Z wyjątkiem Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, w żadnym kraju, w którym PKB przekracza 30.000 USD, średnia cena gazety nie będzie niższa niż 1 USD. W kraju o dochodzie poniżej 10.000 USD, cena nie przekroczy 60-70 centów (USD). W ten sposób doszlibyśmy do wniosku, że obywatele bogatych krajów płacą więcej za nabycie mediów. W rzeczywistości jednak bogatsi obywatele płacą za gazety względnie mniej niż biedniejsi.

Wykres poniżej przedstawia korelację pomiędzy dochodem miesięcznym obywatela potrzebnym na zakup gazety a egzemplarzami sprzedanymi w przeliczeniu na 1.000 mieszkańców – mówiąc inaczej zależność pomiędzy dostępnością prasy a jej sukcesem.

Średnia cena gazety w porównaniu z PKB w przeliczeniu na głowę jednego mieszkańca



Źródło: WPT 2005 dla cen średnich (ceny określono jako średnią cen okładowych dla pierwszych 10 gazet o najwyższym nakładzie na rynku; ceny wyrażono w USD). Dane dotyczące PKB - Zenith Optimedia - nakłady na reklamę, kwiecień 2005 r.

- Prasa we wszystkich krajach o penetracji powyżej 300 gazet w przeliczeniu na 1.000 dorosłych mieszkańców kosztuje mniej niż 1,5% miesięcznego dochodu czytelnika.
- Kraje, w których trzeba wydać powyżej 1,5% miesięcznego dochodu, wykazują współczynnik penetracji nieprzekraczający 150 gazet w przeliczeniu na 1.000 mieszkańców.

Podczas gdy cena gazety codziennej w przeliczeniu na jeden dzień jest stosunkowo niewielka, koszt sumuje się przez tydzień, miesiąc lub rok, dochodząc do 25-35 USD miesięcznie lub kilkuset dolarów rocznie.

Redaktor wyprowadzony z równowagi pytaniami, takimi jak „Dlaczego publikujecie tak dużo reklam?” może odpowiedzieć: „Gazeta bez reklam kosztowałaby 20 USD”. Nawet z reklamami gazeta musiałaby kosztować do 5 USD za egzemplarz, aby pokryć wszystkie koszty i zapewnić rentowność.

1.3 Polityka cenowa

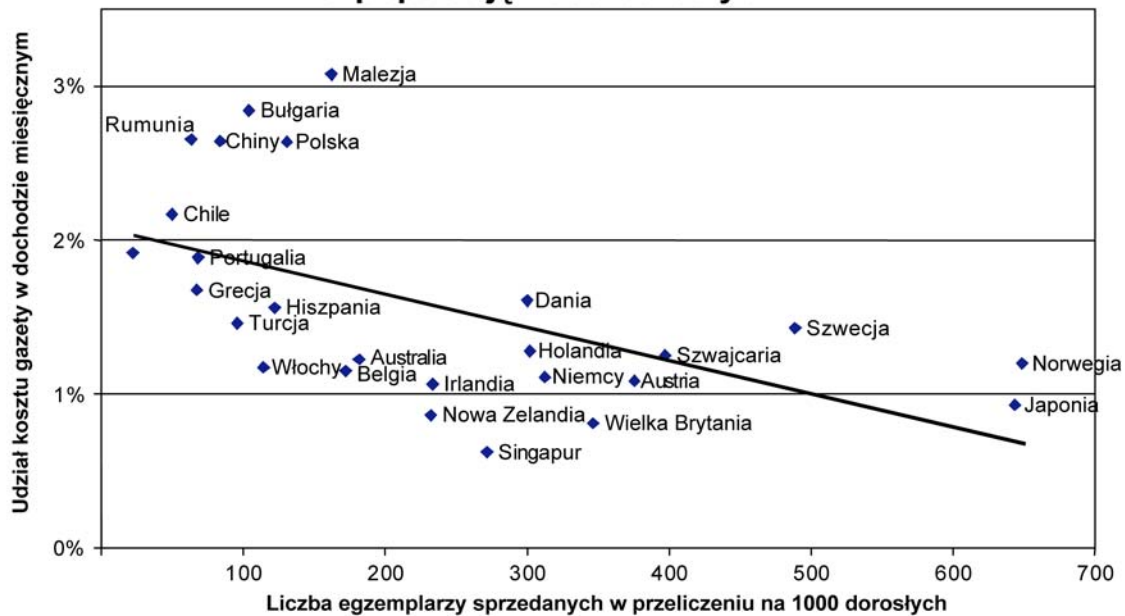
Ustalenie ceny to skomplikowana czynność. Philip Kotler ustalił różne czynniki, które należy uwzględnić ustalając politykę cenową.

Czynniki determinujące politykę cenową



Źródło:
Marketing Management, Philip Kotler

Miesięczna cena gazety jako procent dochodu miesięcznego w porównaniu z egzemplarzami sprzedanymi w przeliczeniu na populację 1000 dorosłych



Źródło: WPT 2005, Zenith Optimedia

Poniżej omówiono wpływ każdego z wymienionych czynników na cenę:

Zagadnienie	Znaczenie	Zastosowanie w odniesieniu do gazet
Ogólna strategia spółki	Ukierunkowanie na zróżnicowanie przy utrzymaniu niskich kosztów	Przez zróżnicowanie gazety próbują zapewnić wartość tytułu, na przykład angażując wybitnych komentatorów. W strategii koncentracji gazety skupiają się na określonych segmentach odbiorców lub produktach niszowych – przykład: tytuły biznesowe lub gazety sportowe.
Cele spółki	Cele krótko- i długoterminowe	Jeśli celem jest zwiększenie udziału w rynku, wydawca może obniżyć cenę, tak jak zrobił wydawca <i>The Times</i> w Wielkiej Brytanii. Maksymalizacja zysku może przełożyć się na wzrost ceny.
Profil rynku	Monopolistyczny (bliski konkurencji doskonałej) Monopol Oligopol (kilku uczestników o podobnej pozycji)	Rodzaj rynku determinuje strategię w zakresie ceny. Na rynku monopolistycznym uczestnicy walczą o udziały i mogą prowadzić wojny cenowe. Na rynku, na którym panuje monopol, jeden uczestnik dominuje rynek i rządzi ceną. Rynki oligopolistyczne mogą prowadzić do wojen cenowych lub konkurenci mogą zawierać umowy wzajemne, aby maksymalizować zysk.
Konkurenci	Cele konkurentów	Cele konkurentów mogą określać reakcje wydawców. Gazeta może nie chcieć utracić udziału w rynku i rozpoczyna wojnę cenową lub może nie wierzyć w elastyczność cenową i pasywnie reagować na zmiany cen dokonywane przez konkurentów.
Potencjalni konkurenci	Substytuty produktu Strony internetowe gazet Portale z wiadomościami Bezpłatne gazety codzienne	Każdy substytut produktu wpływa na politykę cenową – koszt strony internetowej może być włączony do kosztu prenumeraty. Informacje dostępne bezpłatnie za pośrednictwem wyszukiwarek i portali powodują, że wydawcy oferują głównie bezpłatne strony internetowe.
Zróżnicowanie	Nazwa marki i unikalne cechy odróżniają tytuł i powodują, że jest on wartościowy dla czytelników	Wybitny komentator i silna marka to przykłady cech liczących się dla czytelników, za które będą gotowi zapłacić.
Nastawienie konsumentów	Co oznacza cena dla konsumenta	Czytelnicy przywiązują znaczenie do ceny. Czasem cena oznacza wartość produktu. Zrozumienie nastawienia konsumentów stanowi podstawę zrozumienia elastyczności popytu.
Prawo	Prawo o ochronie konkurencji dotyczące ustalania cen. Zasady ABC.	Prawo może wpływać na cenę przez przepisy antidumpingowe i antymonopolowe, tak że cena nie może spaść poniżej określonego poziomu kosztów. Zasady ABC ograniczają rabaty, jakie mogą stosować wydawcy.
Koszty	Koszt jako wskaźnik ceny	Nawet jeśli jego znaczenie jako czynnika determinującego cenę maleje, koszt jednostkowy ma podstawowe znaczenie w rozumieniu udziału jednostkowego.

Ogólna strategia spółki leży u podstaw polityki cenowej. Wszelkstronną definicję strategii konkurencyjnej spółki przedstawił Michael Porter: „Strategia konkurencyjna to poszukiwanie korzystnej pozycji konkurencyjnej w branży. Jej celem jest zapewnienie rentownej i trwałej pozycji w stosunku do sił determinujących konkurencję w branży”.

Porter określił **trzy strategie ogólne**, jakie może realizować spółka (patrz: wykres):

1. Wiodąca pozycja pod względem kosztów: Spółka osiąga pozycję producenta ponoszącego niskie koszty w branży. Aby realizować taką strategię w sektorze dotyczącym gazet, spółka musi najpierw uzyskać pewną przewagę kosztową pod względem:

- kosztu pracowników (pensje niższe od średniej w branży);

- druku (efekt skali dzięki preferencyjnemu kosztowi papieru dla spółek o wysokim zużyciu lub wysokiej sile w negocjacjach z drukarniami).

Wynikiem tej strategii jest bardzo standardowy produkt przeznaczony na rynek masowy. Ekstremalną formę niskich kosztów dostawy (LDC) stanowią gazety bezpłatne, ale jest wiele spółek, które dzięki tej strategii podbijają rynki (w szczególności wschodzące).

2. Zróżnicowanie: Spółka chce być unikalna pod pewnymi względami, które są ważne dla nabywców. Taka „unikalność” jest zwykle droga i dlatego spółka nalicza sobie za nią cenę z premią. Zróżnicowanie może dotyczyć samego produktu, systemu dystrybucji lub podejścia marketingowego.

3. Strategia koncentracji opiera się na wyborze wąskiego segmentu do obsługi. Tę strategię realizują gazety finansowe lub sportowe.

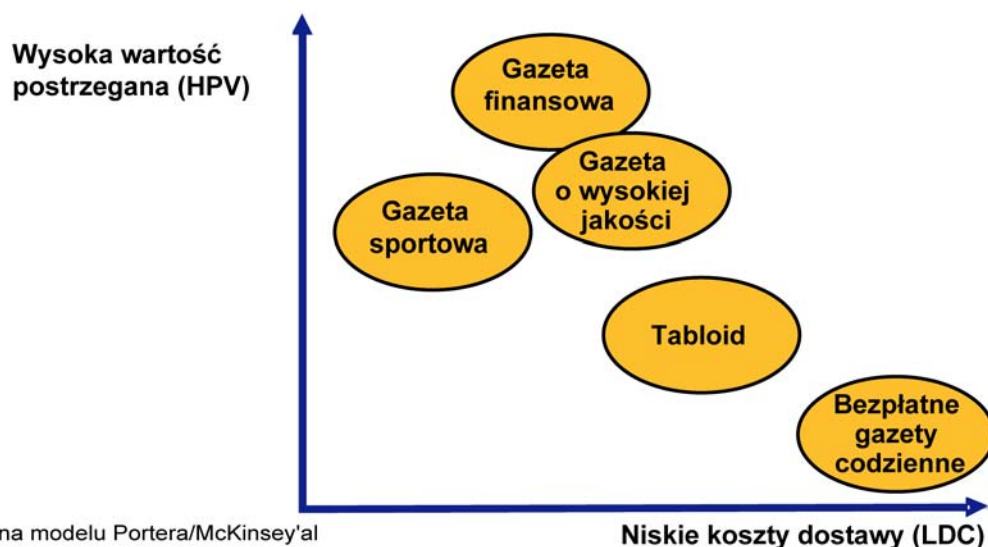
Ponieważ druga i trzecia strategia wiążą się z wyższymi kosztami niż pierwsza, firma konsultingowa McKinsey zaproponowała nowe podejście do strategii ogólnych.

Model strategii ogólnych Portera

		Przewaga konkurencyjna	
		Niższy koszt	Zróżnicowanie
Zakres konkurencyjny	Cel ogólny	1. Wiodąca pozycja pod względem kosztów	2. Zróżnicowanie
	Wąski cel	3A. Ukierunkowanie na koszty	3B. Ukierunkowanie na zróżnicowanie

Źródło: Michael E. Porter: Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance

Pozycjonowanie gazety w modelu Portera/McKinsey'a



Źródło: SFN na modelu Portera/McKinsey'a

Bezpośrednia relacja pomiędzy ceną a pozycjonowaniem nie ma jednak charakteru deterministycznego. Gazety o wysokiej jakości, od których konkurencja wymaga wysokich inwestycji w treść, sprzedaje się po niskich cenach. Tak jest w Wielkiej Brytanii, gdzie *The Times* był przez długi czas gazetą taną ze względu na prowadzoną wojnę cenową.

Bliźniacza gazeta *The Times – The Sun*, musiał również jak na ironię obniżyć cenę przed redukcją ceny *The Times*. W tamtym momencie wielu przypuszczało, że gazeta *The Sun*, przeznaczona na rynek masowy więcej skorzysta z obniżki cen niż wyżej plasowany na rynku *The Times* posiadający zamożnych czytelników, ale okazało się, że było odwrotnie. Dlaczego? Ponieważ na rynku brytyjskim im wyższy jest sektor rynkowy czytelnika, tym mniejsza jego lojalność i niższa średnia częstotliwość zakupów. Obniżka przynajmniej początkowo nie przyciągnęła wielu nowych czytelników; po prostu zachęciła czytelników dokonujących zakupów rzadko do częstszego kupowania.

Wykres przedstawiony poniżej przedstawia gazety w funkcji HPV / LDC. Takie pozycjonowanie może różnić się w zależności od rynku: na rynku mogą być trzy gazety sportowe o różnej pozycji. Nowe trendy w przemyśle medialnym podważają przedstawiony klasyczny podział strategiczny, ponieważ wydawcy stają przed ogromnym dylematem – muszą przejść od drogiej prasy o wysokiej jakości do prasy o wysokiej jakości dystrybuowanej przy niskim koszcie.

Ceny tabloidów i gazet „poważnych” w różnych krajach

Kraj	Typ	Tytuł	2000	2001	2002	2003	2004
Dania	tabloid	Ekstra Bladet	1,37	1,52	1,59	1,59	1,75
	poważna	Politiken	1,59	1,75	1,82	1,82	2,28
	tabloid	Bild	0,41	0,41	0,45	0,51	0,51
Niemcy	poważna	Frankfurter Allgemeine Zeitung	1,15	1,06	1,47	1,69	1,69
Polska	tabloid	Fakt				0,2	0,2
	poważna	Gazeta Wyborcza	0,51	0,36	0,64	0,5	0,5
	tabloid	Super Express	0,49	0,33	0,41	0,4	0,3
Szwajcaria	tabloid	Blick	1,11	1,11	1,11	1,34	1,34
	poważna	Tages-Anzeiger	1,63	1,86	1,86	1,86	1,86

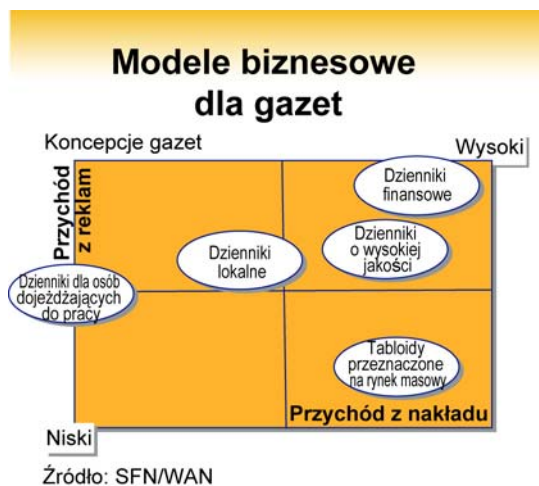
Uwaga: w tym przypadku tabloid oznacza gazetę brukową, a nie gazetę o mniejszym formacie. Ceny podane w USD – Źródło: WPT 1999-2005

Klasyczne teksty marketingowe stwierdzają, że cena to deklaracja pozycjonowania produktu. Generalnie w przypadku gazet to prawda: niska cena odpowiada popularnemu produktowi, wysoka cena – oznacza produkt z wyższej półki.

Są pewne rynki, na których ta teoria pozycjonowania sprawdza się, co widać w tabeli powyżej. W Danii, Niemczech, Polsce i Szwajcarii, cena gazet brukowych przeznaczonych na rynek masowy, jest niższa niż poważnych gazet codziennych.

Wykres poniżej przedstawia pozycję różnych rodzajów gazet biorąc pod uwagę przychody z reklam i nakładu. Gazety finansowe są oczywiście w najlepszej pozycji, ponieważ udaje im się osiągać największe przychody z reklam i naliczać najwyższą cenę.

Następną rzeczą, którą należy uwzględnić podejmując decyzję odnośnie polityki cenowej są **strategiczne cele spółki**. Spółka może zdecydować się na maksymalizację zysku lub zwiększenie udziału w rynku.



A – MAKSYMALIZACJA ZYSKU:

Cena jest wysoka, jeśli próbuje się „wykorzystać” rynek. Cenę zwiększa się, aby podnieść przychody i zyski. Taka polityka jest niebezpieczna, biorąc pod uwagę elastyczność popytu, ponieważ może spowodować spadek nakładu, co wpływa na liczbę czytelników i tym samym przychody z reklam. Można zastosować ją jednak, gdy konkurencja jest słaba, a dany podmiot ma pozycję dominującą.

ANALIZA PRZYPADKU: STRATEGIA CENOWA

Maksymalizacja zysku

Irlandzki *The Independent* to wiodąca gazeta irlandzka pod względem nakładu i liczby czytelników. Wydawana przez Grupę *The Independent* – spółkę medialną, która zdecydowanie zdominowała rynek, gazeta *The Independent* stanowi jeden z najlepszych modeli biznesowych rentownej gazety, której udało się zmaksymalizować przychód z nakładu przez zastosowanie strategii opartej na wysokiej cenie.

Najważniejszym konkurentem irlandzkiej *The Independent* jest irlandzki *The Times*. Gazety dostosowały strategię do siebie nawzajem i do warunków istniejących na rynku irlandzkim. Irlandzki *The Times* dokonał zupełnie innych cenowych wyborów strategicznych niż ten sam tytuł w Wielkiej Brytanii. Podczas gdy na bardzo konkurencyjnym rynku brytyjskim, *The Times* miał przez długi czas silną konkurencję, co doprowadziło do długiej i „wykrwawiającej finansowo” wojny cenowej o zwiększenie udziału w rynku, irlandzki *The Times* zdecydował się na „wykorzystanie” rynku przez wysoką cenę wspólnie ze swoim konkurentem *The Independent* i na maksymalizację rentowności.



Według Audit Bureau of Circulations w pierwszych sześciu miesiącach 2004 r. dzienny nakład gazety wynosił 129.035 w dużym formacie i 52.045 w małym formacie.

Irlandzki rynek gazet					
Rok	2000	2001	2002	2003	2004
Nakład irlandzkiego	168	169	170	169	176
<i>The Independent</i> (tys.)	£0,85	£0,85	£1,27	£1,50	£1,50
Nakład irlandzkiego	116	120	117	116	115
<i>The Times</i> (tys.)	£0,85	£0,85	£1,27	£1,50	£1,50

Źródło: WPT 2001-2005

W 2004 r. gazeta wprowadziła wersję w małym formacie (*tabloid*) (spiętą razem w odróżnieniu od typowego tabloidu) – „*Metro Edition*” – co miało na celu zdobycie rynku osób dojeżdżających do pracy w Dublinie. Nowa wersja odniosła sukces, chociaż niektórzy analitycy sektora mediów zastanawiali się, czy jednocześnie gazeta nie może odejść od dużego formatu i wydawać wyłącznie małego formatu.

Rynek irlandzki działa w strukturze oligopolu z kilkoma głównymi podmiotami dominującymi rynek. Ponieważ rynek reklamowy jest wystarczająco duży, aby osiągnąć dobrą sytuację finansową podmioty nie angażują się w wojny cenowe. Wydawcy utrzymują cenę konkurencyjnych gazet na tym samym poziomie i wszyscy są szczęśliwi osiągając zysk. Takie radosne współistnienie wymaga jednak spełnienia określonych warunków:

- wysoka liczba czytelników na rynku (penetracja gazet na poziomie 91%); brak nacisków związanych ze spadkiem nakładu – 233,7 egzemplarzy sprzedawanych w przeliczeniu na populację 1.000 dorosłych;
- uczestnicy rynku nie walczą o wiodącą pozycję przez cenę, ponieważ porównywalne nakłady przynoszą wystarczające przychody z reklam podmiotom zajmującym wiodące pozycje;
- model oparty na wysokich przychodach z nakładu i reklam jest dogodniejszy dla uczestników rynku niż ostra wojna cenowa, która istotnie ogranicza przychody z nakładu.

W takich warunkach rynkowych, można zastosować strategię cenową opartą na wykorzystywaniu rynku i maksymalizacji zysku, i taką strategię preferują uczestnicy rynku.

B. ZWIĘKSZANIE UDZIAŁU W RYNKU

Cenę obniża się dążąc do zwiększenia liczby czytelników, którzy przechodzą od konkurentów lub wcześniej w ogóle nie czytali gazet. Takie działanie zwykle przyjmuje formę wojny cenowej. Jak wskazano powyżej, wojna cenowa zaistniała na rynku brytyjskim w latach 90., gdy gazecie *The Times* udało się prawie podwoić nakład. Zdarzyła się ona również na rynkach wschodzących, takich jak Europa Wschodnia, na których wydawcy międzynarodowi szybko zyskali udział w rynku wprowadzając produkty o bardzo niskich cenach. Tak było w:

- Republice Czech, Rumunii i na Węgrzech, gdzie szwajcarskiemu wydawcy Ringier udało się wprowadzić na rynek pierwszy płatny dziennik przeznaczony dla rynku masowego;
- Bułgarii, gdzie WAZ dominuje media drukowane; oraz

- w Polsce, gdzie jesienią 2003 r. Axel Springer wprowadził na rynek tabloid przeznaczony dla rynku masowego, który szybko osiągnął wiodącą pozycję.

W przeciwieństwie do innych produktów, takich jak benzyna i inaczej niż w złotym wieku prasy, sektor gazet to obecnie rynek „nabywcy”, na którym klient może dokonywać wielu różnych wyborów cenowych, a także ma dostęp do rynków substytucyjnych, takich jak Internet, telefonia komórkowa i bezpłatne gazety codzienne.

Popyt na gazety jest elastyczny ze względu na pewne oczywiste czynniki:

Gazeta nie jest produktem pierwszej potrzeby. Bez gazety można żyć, ale nie można żyć bez chleba. Ostatecznie nie można żyć bez informacji, ale można uzyskać je bezpłatnie i bardzo szybko za pośrednictwem radia, telewizji i Internetu. Innym czynnikiem wyjaśniającym elastyczność popytu na gazety jest dywersyfikacja źródeł informacji.

Współczesny człowiek nie ma potrzeby poszukiwania ani walki o informacje. Może się nawet przed nimi bronić. Informacje oferują wszyscy – spółki, władze, organizacje medialne i pozarządowe. Na przykład w Stanach Zjednoczonych, przeciętną osobę bombarduje 300 przekazów informacyjnych dziennie.

W takich warunkach kontrolę sprawują odbiorcy, a nie gazeta. Nabywca staje się celem gazety i tym samym bariera ceny wciąż się obniża.

ANALIZA PRZYPADKU:

Elastyczność cenowa gazety

Biorąc pod uwagę Europę Wschodnią, rumuński rynek gazet jest dość konkurencyjny. Wydaje się na nim 23 krajowe gazety codzienne, z czego 10 codziennie walczy o przewagę na rynku. Dwa dzienniki sportowe prowadziły wojnę cenową przez ponad 12 miesięcy.

Przy potencjalnym dużym rynku złożonym z 22 milionów ludzi, Rumunia wykazuje penetrację gazet na poziomie zaledwie 46% dorosłej populacji. Penetracja wynosi 60 dzienników na 1.000 populację, a łączna liczba czytelników równa jest 1,2 miliona. Rynek sportowy stanowi 12% łącznego nakładu, a 25% wszystkich ludzi, którzy generalnie czytają gazety, czyta również gazety sportowe.

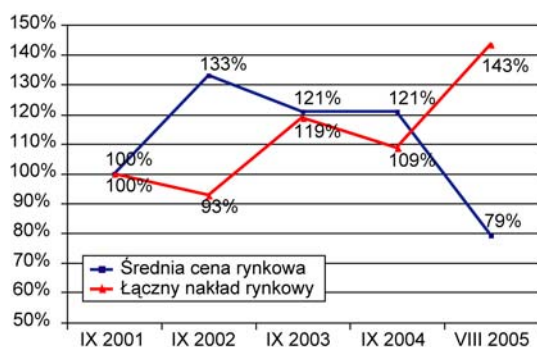
Jeszcze trzy lata temu poważnie traktowano tylko jeden z tytułów sportowych, ponieważ pozostałe nie cieszyły się uznaniem czytelników i miały bardzo niskie nakłady. W związku z tym tytuł wiodący realizował politykę cenową ukierunkowaną na zysk. Ta polityka pomogła właścicielowi – ważnemu inwestorowi lokalnemu (Media Pro), w sprzedaży tytułu na rzecz Ringier.

Dzisiaj dwa wiodące tytuły sportowe wspierają silni wydawcy:

- Gazeta *Pro Sport* wydawana jest przez Ringier – wiodącego wydawcę gazet i czasopism ze Szwajcarii. Ringier liczy się również w innych krajach Europy Wschodniej – na Węgrzech, w Republice Czech, na Słowacji, w Serbii i Rumunii. Gazeta *Pro Sport* powstała w 1997 r., a Ringier kupił tytuł w grudniu 2002 r. od Media Pro.
- *Gazetę Sporturilor* wydaje lokalny uczestnik rynku, który jest również właścicielem drugiej pod względem popularności komercyjnej stacji telewizyjnej i gazety ogólnej zajmującej najwyższą pozycję. *Gazetę* wprowadzono na rynek ponad 80 lat temu, a jej publikację wznowiono w sierpniu 2003 r. Rynek reklamowy w Rumunii może być za mały dla dwóch gazet sportowych. W związku z tym konkurencja była coraz bardziej agresywna. Od maja 2005 r. pomiędzy gazetami toczyła się ostra wojna cenowa.

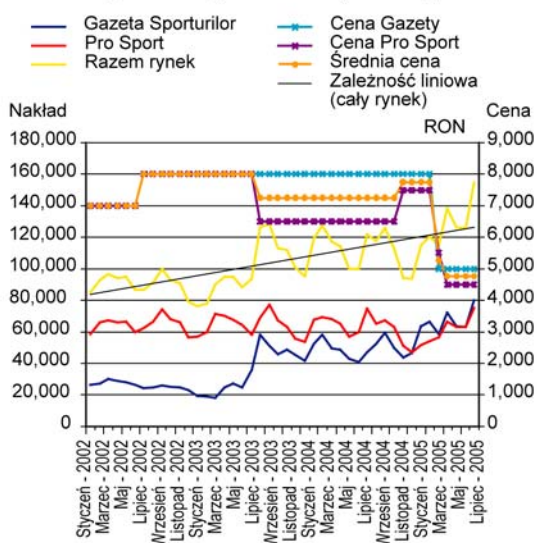
Ze względu na silną konkurencję pomiędzy tytułami, rynek gazet sportowych uległ dramatycznemu przeobrażeniu. Zmian i wzrostu rynku nie można przypisać tylko jednemu czynnikowi, ale bez wątpienia spadek cen – poza marketingiem i inicjatywami dotyczącymi treści – był głównym czynnikiem.

Ewolucja rumuńskiego rynku dzienników sportowych w czasie wojny cenowej



Źródło: BRAT (www.brat.ro) Romanian Bureau of Circulation Audit

Rynek dzienników sportowych (zmiany miesięczne)



Źródło: BRAT (www.brat.ro) Romanian Bureau of Circulation Audit

Zmiany cen mają wyraźny wpływ na nakład każdej gazety i cały rynek gazet sportowych. Biorąc pod uwagę miesiące, które są porównywalne, aby uniknąć sezonowości, analitycy wykazują, że:

- spadek średniej ceny rynkowej o 9% oznaczał wzrost łącznego udziału w rynku dla gazet sportowych do 28%;
- gdy cena była stała dla obu gazet, rynek odnotował spadek o 10%;
- zmniejszenie średniej ceny rynkowej o 42% spowodowało łączne zwiększenie rynku o 34%.

Ten przykład pokazuje, że spadek średniej ceny łącznego rynku sportowego spowodował wzrost łącznej liczby sprzedawanych gazet sportowych. W związku z tym oba tytuły zwiększyły swój udział w rynku liczony jako procent łącznego rynku gazet, co doprowadziło do znacznego zwiększenia ich nakładu i liczby czytelników. Analiza przypadku potwierdza również wrażliwość popytu na zmiany ceny, ponieważ czytelnicy reagowali kupując więcej gazet sportowych w momencie spadku średniej ceny rynkowej. Dwa tytuły odbierały czytelników innym gazetom, przyciągały większą liczbę czytelników lub zwiększały częstotliwość zakupu stałych czytelników.

Wpływ na nakład każdego tytułu jest trudniejszy do ustalenia, ponieważ oba tytuły zdecydowały się na obniżenie ceny w tym samym momencie i tym samym oczywistym skutkiem jest wzrost łącznego rynku sportowego, a nie zwiększenie nakładu jednej z gazet kosztem drugiej.

Konkurencja na rynku i jej wpływ na politykę cenową konkurentów

Jeśli konkurencja jest zażarta, tak jak na rynku monopolistycznym, konkurenci będą agresywni i będą walczyć o każdego czytelnika. Na rynku o strukturze oligopolu zwykle zawiera się pewne porozumienia dotyczące ceny. Nie są to oficjalne umowy – zabrania ich prawo – ale konkurenci posiadający wystarczająco duże udziały w rynku dostosowują ceny.

Czynników tych oczywiście nie można rozpatrywać niezależnie. Nie można stosować polityki wykorzystywania rynku i maksymalizacji zysku, chyba że posiada się dominującą pozycję na rynku, na którym nie ma silnej konkurencji. Poza wszystkim, to ta sama spółka (Grupa Independent) dzięki swojej dominującej pozycji stosuje bardzo wysoką cenę w Irlandii, a jednocześnie od prawie 20 lat angażuje się w wojnę cenową na zatłoczonym rynku brytyjskim.

W polityce cenowej należy uwzględnić **prawo** – postanowienia dotyczące dumpingu zawarte w przepisach w zakresie konkurencji. Niektóre obniżki cen mogą być uznane za niezgodne z prawem, jeśli polityka dotycząca dumpingu jest wystarczająco zdecydowana, aby chronić słabszych konkurentów.

Wydawcy muszą również wziąć pod uwagę zasady określające poziom rabatów dozwolony przy liczeniu egzemplarzy w zgłaszanym nakładzie. W Niemczech i w Danii obniżki nie mogą być większe niż 50% ceny okładkowej.

Przy podejmowaniu decyzji dotyczących cen nie można również ignorować nastawienia **konsumentów**. Należy pamiętać, że ze względu na przekonanie klientów, że niska cena jest automatycznie wiązana z niską jakością przez długi czas poddawano w wątpliwość zdolność do utrzymania się na rynku bezpłatnych gazet codziennych. Nawet ostatnio w czasie grupy fokusowej w Polsce stwierdzono, że klienci niechętnie kupują produkt, jeśli jest on „zbyt” tani. Poznanie nastawienia klientów ma ogromne znaczenie dla decyzji dotyczących ceny.

Takie nastawienie wiążące cenę z jakością uległo jednak ostatnio zmianie w odniesieniu do mediów – w szczególności młodzi konsumenci są mniej chętni do płacenia za media niż poprzednie pokolenie. W erze cyfrowej młodzi ludzie są przyzwyczajeni do uzyskiwania różnych rodzajów treści, w tym wiadomości, muzyki, gier i innej zawartości programowej, za darmo.

Wydawcy odpowiedzieli na ten nowy trend wprowadzając na rynek produkty, które różnią się od tradycyjnej gazety codziennej, w tym:

- bezpłatne gazety codzienne oparte na różnych koncepcjach:
 - standardowe produkty zawierające głównie wiadomości z serwisów kablowych, takie jak *Metro*,
 - lokalne bezpłatne gazety codzienne, takie jak *20 Minutes*,

- ukierunkowane bezpłatne gazety codzienne dla młodszych pokoleń, takie jak *Red Eye* w Chicago, USA lub inne publikacje niszowe (*City AM* lub *FT pm* w Wielkiej Brytanii) lub sportowe;
- tanie produkty wykorzystujące efekt synergiczny i zasoby bliźniaczych gazet tradycyjnych (*Welt Kompact, News* w Niemczech);
- tanie produkty przeznaczone dla młodych ludzi (*24Sata* w Chorwacji – patrz analiza przypadku).

ANALIZA PRZYPADKU:

Nowe produkty dla młodych czytelników – *24Sata* w Chorwacji

Styria Media to trzecia pod względem wielkości spółka medialna w Austrii, zatrudniająca 2.400 pracowników i wykazująca obroty na poziomie 400 milionów euro w 2004 r. Jest ona obecna na rynku chorwackim od 2000 r. dzięki nabyciu wiodącej tradycyjnej gazety codziennej *Vecernji list*.

24Sata stanowi przykład udanego uruchomienia gazety dla nowego pokolenia. Projekt rozpoczął się w maju 2004 r. od fazy przygotowawczej i opracowania produktu, co trwało przez cztery miesiące. Następnie zrealizowano fazę wdrożenia trwającą sześć miesięcy.

Gazeta ma 56-64 stron w małym formacie (A4) i zawiera małe zdjęcia i niewielkie bloki tekstu. Wydawana jest przez siedem dni w tygodniu z sześcioma wydaniem lokalnymi i trzema dodatkami (TV, samochody, gry), w cenie odpowiadające połowie ceny zwykłej gazety. Mimo niewielkiego rozmiaru, wydawcy *24Sata* chcą uniknąć skojarzeń dotyczących wielu tabloidów i uznania ich gazety za tandetną lub niepoważną.

„Naszym celem jest stworzenie nowej generacji prasy brukowej”, powiedział Thomas Dobernigg, odpowiedzialny za rozwój produktu, pracujący z Mario Garcia nad projektem tego nowego produktu.

„Koncepcję można podsumować trzema słowami – szybciej, zwięźlej, bardziej przejrzyste”, stwierdził. „Młodzi ludzie nie piszą listów, zamiast nich piszą emaile i [wiadomości tekstowe]. Nawet z dziewczynami rozstają się przez SMS. Musimy wziąć pod uwagę tę nową rzeczywistość. Wszystkie informacje dostępne są na pierwszy rzut oka. Chciałem, aby gazeta była tak zróżnicowana jak Internet i tak przejrzysta wizualnie, jak telewizja. Jest taka, jak w Internecie – małe jednostki i małe ramki z informacjami”

Wybrane cechy nowego produktu;

- tytuły budzące emocje;
- więcej aktualnych informacji z nową interpretacją;
- skrócony czas na zapewnienie większej ilości informacji;
- możliwość udziału grup docelowych, na przykład dostarczania zdjęć cyfrowych;
- koncepcja dziennikarska: wszystkie ważne informacje dostępne na pierwszy rzut oka – wizualny, krótki, szybki, przejrzysty, mały mikro tabloid;
- środkowa podwójna strona opisuje wszystkie ważne wydarzenia, które miały miejsce w ciągu ostatnich 24 godzin; wymagane informacje podstawowe.

Siedem miesięcy po uruchomieniu, *24Sata* – tytuł oznacza „24 godziny” – stała się trzecią co do wielkości gazetą w Chorwacji. W pierwszym dniu sprzedano 200.000 egzemplarzy, a obecnie

sprzedaje się średnio 65.000 egzemplarzy dziennie. 33% wszystkich Chorwatów czyta *24Sata*, a ponad 11% czyta *24Sata* codziennie. Inne osiągnięcia:

- Gazeta zyskała młodych czytelników.
- 12. pozycja wśród mediów pod względem sprzedaży reklam w Chorwacji.
- Przekroczenie prognoz w odniesieniu do reklam o 40%.
- Sukces interaktywny: 120.000 SMS miesięcznie.
- Po czterech tygodnia, świadomość marki na poziomie 82%.

Źródło: Prezentacja na Konferencji Wydawców i Sprzedawców, Ateny, listopad 2005 r.

1.4 „Bezpłatna” jako model wyceny

Model przedstawiony poniżej pokazuje w prosty i przejrzysty sposób, jak generalnie zmienia się branża medialna. Producenci medialni próbują dotrzeć do najbardziej poszukiwanych wysokiej jakości odbiorców przez wprowadzenie ukierunkowanych produktów niszowych lub uwzględniając zmiany zachowania odbiorców w stosunku do mediów. Im wyższa jakość odbiorców, tym wyższy przychód, czego klasycznym przykładem są gazety finansowe. Bezpłatne gazety codzienne próbują również dotrzeć do straconego pokolenia czytelników gazet: zamożnych młodych profesjonalistów.

Dostawcy mediów próbują również zmniejszyć koszt dystrybucji swoich produktów na rynku. Telewizja i Internet zmuszają wszystkie inne media do rozważania modelu opartego głównie na reklamie. W związku z tym przychody z reklam wciąż zyskują na znaczeniu

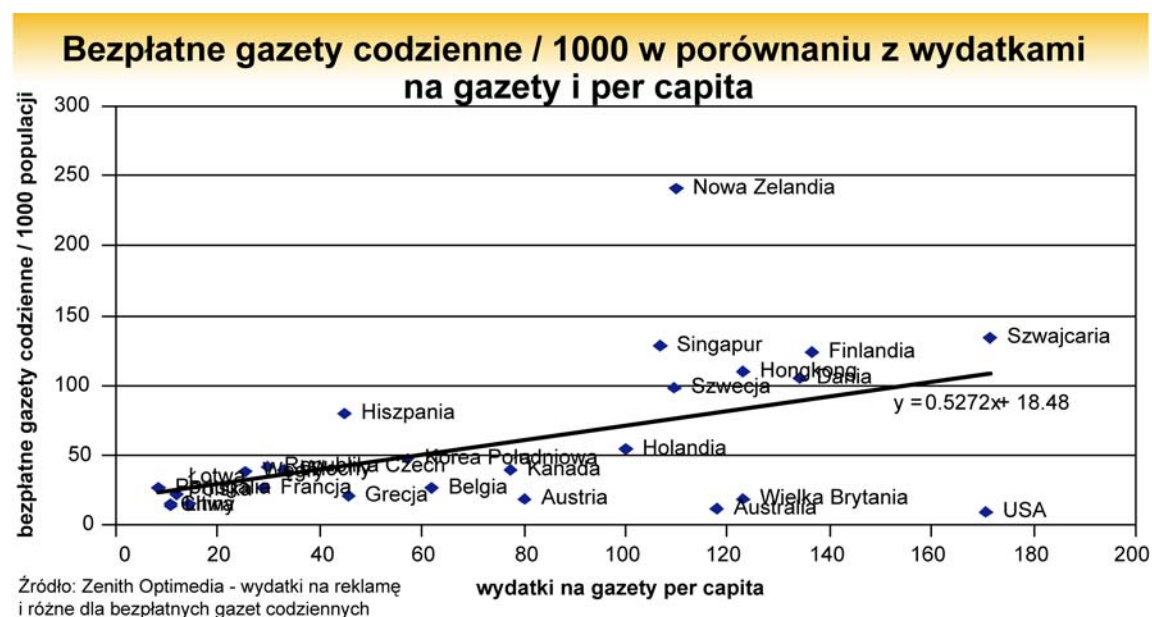


Wykres powyżej przedstawia udział reklam i sprzedaży w łącznych przychodach gazety. Liczby stanowią średnią dla krajów, w których dostępne były dane statystyczne (głównie rynków rozwiniętych). W latach 1994-2000, procentowy udział reklam wzrósł z 53 do 59%. Rok 2000 był najlepszy dla reklam, ale po nim nastąpił kryzys gospodarczy, który oznaczał również spadek łącznej reklamy. W 2003 r. udział reklam osiągnął ponownie 58% łącznych przychodów z działalności.

Wykres stanowi potwierdzenie trendu dotyczącego mediów, opisanego powyżej – przychody z reklam stawały się coraz ważniejsze. Na takim właśnie rynku bezpłatne gazety codzienne mogły osiągnąć sukces: rynek reklamowy dla gazet wzrósł tak bardzo, że bezpłatne gazety codzienne zyskały możliwość zastosowania modelu biznesowego opartego na jednym rodzaju przychodów zamiast podwójnego modelu tradycyjnych gazet codziennych.

Pojawienie się tak wielu bezpłatnych gazet codziennych stanowi przejaw zmiany środowiska w sektorze. Bezpłatne gazety codzienne nie tylko przyciągają coraz większą grupę nowych czytelników, ale również wyraźnie udowadniają powstanie nowego modelu działalności.

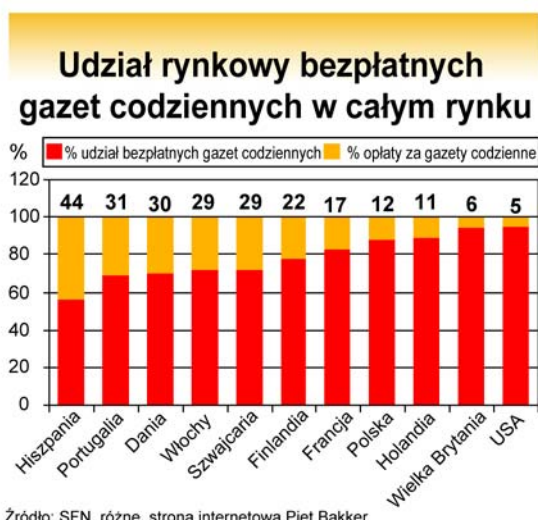
Sukces gazet codziennych nie zawsze wynika tylko z tego, że są one całkowicie bezpłatne. Zaspokajają one nowy popyt na treść i konsumpcję treści. To prawda, że do chwili obecnej, sukces finansowy i opłacalność modelu możliwa jest raczej w większych społeczeństwach, zwykle tych, w których wydatki w przeliczeniu na jednego mieszkańca i wydatki na gazety w przeliczeniu na jednego mieszkańca, na całym rynku lub w jego częściach są wysokie.



Model biznesowych bezpłatnych gazet codziennych jest uzależniony wyłącznie od reklamy i z niej wynika. Liczba dystrybuowanych egzemplarzy zwykle rośnie w miarę wzrostu przychodów z reklam. Nawet jeśli czytelnicy biorą wszystkie egzemplarze, wydawca bezpłatnej gazety codziennej zwykle podejmie decyzję o zwiększeniu liczby dystrybuowanych egzemplarzy (i tym samym ich kosztów) w zależności od przychodów z reklam. W związku z tym wydatki na reklamę prasową *per capita* to jeden z najważniejszych wskaźników dla bezpłatnej gazety codziennej przy wyborze rynku, na którym będzie ona konkurować.

Biorąc pod uwagę wolumen reklam, można byłoby oczekiwać, że Stany Zjednoczone, Wielka Brytania i Australia będą wykazywać wyższą dystrybucję bezpłatnych gazet codziennych. W Australii mieszkańcy są rozproszeni na dużych obszarach, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych bezpłatne gazety codzienne dopiero zaczęły zyskiwać popularność.

Sukces bezpłatnych gazet codziennych w niektórych krajach można również mierzyć ich nakładem. Przy dużo większej ilości informacji o dystrybucji bezpłatnych gazet codziennych, możemy zacząć rozumieć wielkość rynku reprezentowanego przez nie w różnych krajach. Na wykresie widać, że na przykład w Hiszpanii dystrybucja bezpłatnych gazet codziennych stanowi obecnie aż 44% rynku, w Portugalii – 31%, we Włoszech – 29% procent, a w Danii – 30%. Ten wynik jest tym bardziej imponujący, że takie wartości osiągnięto zaledwie w ciągu dekady istnienia w porównaniu z łącznie 400 latami sektora prasowego.



Do bezpłatnych gazet codziennych podchodzono bez zaufania i z wątpliwościami. Przewidywano, że upadną i poniosą ogromne straty. Gazety te zaczęły jednak zmieniać porządek rynku, co przewidywali tylko nieliczni. Bezpłatne gazety codzienne to przykład zastosowania nowych modeli cenowych w celu pozyskania nowych odbiorców, którzy w innym przypadku odrzuciliby gazety, a także przychodów z reklam, które z nadwyżką pokrywają koszt treści i dystrybucji. To nowe pokolenie czytelników ma nowe nawyki w odniesieniu do konsumpcji mediów. Młodzi ludzie chcą uzyskać informacje szybko, łatwo i tanio lub – jeśli to możliwe – za darmo, co nie zmniejsza ich atrakcyjności dla reklamodawców.

Bezpłatne gazety codzienne przyciągają to pokolenie łącząc wzór schematów behawioralnych mediów cyfrowych z wygodą publikacji w formie prestiżowego i uznanego druku. Poza tym w ten sposób reklamodawcy uzyskują swobodny dostęp do liczącego się nowego pokolenia konsumentów mediów, który trudno zdobyć przy pomocy mediów w tradycyjnej formie.

2. Strategie ustalania cen okładkowych gazet

Przegląd praktyki branżowej, przedstawiciele programu liderów WAN/IFRA

2.1 Streszczenie

Analiza teorii ustalania ceny pomogła udzielić odpowiedzi na pierwsze i drugie pytanie badawcze, co widać w tabeli poniżej. Przedstawia ona właściwe zmienne i strategie cenowe, które można zastosować w sektorze gazet (patrz: Tabela poniżej).

Zmienna	Strategia
A. Struktura kosztów	1. Ustalenie ceny, tak aby pokryć koszty
B. Struktura popytu klientów	2. Ustalenie ceny, tak aby motywować zakupy
C. Ceny konkurentów	3. Ustalenie ceny, tak aby sprostać konkurencji 4. Ustalenie ceny, tak aby powstrzymać konkurencję od wejścia na rynek wschodzący
D. Cel marketingowy	5. Ustalenie ceny, tak aby uzyskać zysk 6. Cena sygnalizująca jakość

Analiza przypadku i inne badania w sektorze wykazują, że w sektorze gazet można skutecznie stosować różne strategie (trzecie pytanie badawcze). Główne wnioski przedstawiono na wykresie na stronie 22.

STRATEGIE CENOWE I WYNIKI ANALIZY PRZYPADKU

Zgodnie z analizą przypadku, skuteczne są tylko cztery strategie:

- ustalenie ceny, tak aby motywować zakup okazało się być skuteczne w najbardziej ekstremalnej wersji (bezpłatna gazeta wprowadzona przez Metro);
- ustalenie ceny, tak aby powstrzymać konkurencję przed wejściem na rynek, okazało się być skuteczne w przypadku Metro.
- ustalenie ceny, tak aby uzyskać zysk.
- ustalenie ceny, tak aby zasygnalizować jakość może jednocześnie wyeliminować dywidendy przy założeniu, że duży udział zysku inwestowany jest z powrotem w treść gazety.

Stwierdzamy, że podwyżka ceny może stanowić sposób generowania dochodu bez wpływu na nakład lub przychody; dowody wykazują, że elastyczność w sektorze gazet jest stosunkowo niska.

Strategie cenowe i wyniki analizy przypadku

Strategie cenowe		Analiza przypadku	Skuteczność
Niska cena	Wysoka cena		
1. Ustalenie ceny, tak aby pokryć koszty			
2. Ustalenie ceny, tak aby motywować zakupy		Times London Metro	Nie Tak
3. Ustalenie ceny, tak aby sprostać konkurencji		Times London	Nie
4. Ustalenie ceny, tak aby powstrzymać konkurencję przed wejściem na rynek		Metro	Tak
5. Ustalenie ceny, tak aby uzyskać zysk.		The Star	Tak
6. Ustalenie ceny, tak aby zasygnalizować jakość		The Star	Tak

Zwiększenie ceny może jednak poważnie naruszyć dobrą sytuację spółki, jeśli część uzyskanej premii nie zostanie zainwestowana z powrotem w treść. Sugestie:

- należy inwestować w innowacje;
- należy inwestować w dodatki;
- należy inwestować w treść;
- należy inwestować w doskonałość redakcyjną.

Zasadniczo trzeba inwestować w to, co jest najważniejsze, a przede wszystkim nie należy oszukiwać czytelnika, jeśli chodzi o zyski komercyjne, ponieważ taka strategia ma charakter krótkoterminowy.

Nasze ustalenia sugerują, że najlepsze pozycjonowanie to pozycjonowanie na jednym z końców przedziału cenowego. Położenia środkowe można zastosować, tylko jeśli ma się rękawice bokserskie i głębokie kieszenie.

W każdym kontekście cenę można zastosować jako sposób osiągnięcia zróżnicowania, a każdy ruch w kierunku położenia krańcowych należy uznawać za sposób osiągnięcia istotnej i trwałej przewagi konkurencyjnej.

JAKIE ZNACZENIE MA CENA?

CO ZNACZY CENA PRZY PROMOCJI Z DRUGIEJ RĘKI?

Tradycyjny model gazety opierał się na cenie okładkowej. W miarę upływu czasu ten model ulegał przekształceniu, a obecnie wydawcy zwracają większą uwagę na dochód z reklam i dochód dodatkowy. Ta wyraźna komercjalizacja może powodować problemy z wiarygodnością, a publiczny wizerunek branży uległ zmianie z komentatora wiadomości i wydarzeń społecznych na sektor generujący zysk. Wolumeny nakładu w świecie rozwiniętym spadają. Logiczne wydaje się, że utrzymanie obecnego strumienia dochodu z nakładu wymaga wzrostu ceny okładkowej.

- Jakie są implikacje takiego działania?
- Czy zmiany wolumenu nakładu są nieodłącznie związane ze zmianami ceny okładkowej?

- Czy spadek nakładu zawsze kończy się umorzeniem marki?
- Jaką funkcję ma cena okładowa na obecnym rynku?
- Czy cenę można stosować w celu określenia rynku spółki i pozycjonowania marki?
- Czy strategie cenowe należy rozpatrywać oddzielnie?

Implikacje nieprawidłowego ustalenia ceny mają katastrofalny wpływ na model biznesowy, a w najgorszym przypadku obserwuje się ciągły spadek przychodów z nakładu w połączeniu z ograniczeniem zysku z reklam. W okresie wojen cenowych w latach 90. wygrywały tylko kieszenie konsumentów. Branża, szczególnie w Wielkiej Brytanii, zaczęła ostatnio zwracać większą uwagę i przeznaczać znaczne zasoby na działalność promocyjną, aby ograniczyć spadek nakładu. Jest to taktyczne rozwiązanie strategicznego problemu. Gdzieś po drodze zgubiliśmy z naszą *raison d'etre*, a emocjonalne nastawienie głównych uczestników rynku brytyjskiego przesunęło nas jeszcze bardziej w kierunku przeobrażenia się w towar szybkozbywalny. Z drugiej strony w większości krajów, gdzie główną metodą sprzedaży gazet jest prenumerata, ustalenia ceny produktu nie stosuje się aktywnie, aby osiągać cele marketingowe. Cena jest ustalona, a jej zmiany opierają się na rocznych wzrostach procentowych.

Ścieżka promocji jest śliska i może ograniczyć zarówno zróżnicowanie, jak i lojalność wobec marki. Jak znaleźliśmy się w sytuacji, gdy sukces sprzedaży gazety codziennej zależy od zdolności do pozyskania hitów disco z lat 70.? Podczas gdy większość prezentów promocyjnych pojawia się wyłącznie w Wielkiej Brytanii, kraje takie jak Holandia zyskują przywiązanie klientów przez obniżenie prenumeratom rachunku za prąd. W latach 90. kładziono nacisk na konkurencję cenową; w 2000 r. zwrócono uwagę na prezenty. Ile czasu upłynie zanim sprawdzą się przeczucia Richarda Desmonda [przedstawmy go tym czytelnikom, którzy go jeszcze nie znają], że wkrótce na okładce zaczniemy przypinać banknoty £5, sprzedając produkt za 50p? Pojawienie się *Metro* i *Evening Standard Lite* jeszcze bardziej zaciemniło krajobraz. Jaka debata może dotyczyć ceny, jeśli nie ma żadnej ceny?

2.2 Teoria ustalania cen

Ten rozdział przedstawia informacje o teorii strategii wyceny. Po pierwsze opisuje on różne zmienne, które mają znaczenie przy ustalaniu ceny w powiązaniu ze strategią cenową. Następnie przedstawiono macierz strategii cenowych. Ostatecznie, w oparciu o opisaną teorię, przedstawiono model koncentrujący się na strategiach cenowych w sektorze gazet.

2.2.1 ZMIENNE W USTALANIU CEN

Teoria wykazuje, że istnieją różne czynniki wpływające na cenę. Obejmują one (Kotler, 1996: 489-507):

- Strukturę popytu klientów: faktyczny wpływ zmiany ceny na popyt jest funkcją struktury popytu, która przedstawia popyt na prawdopodobną ilość zakupioną w danym okresie przy alternatywnych poziomach ceny. Im mniej elastyczny jest popyt, tym wyżej spółka ustala cenę.
- Zmiany kosztów dla różnych poziomów produkcji: aby ustalić cenę, spółka musi wiedzieć, jak zmieniają się jej koszty przy różnych poziomach produkcji i różnych poziomach skumulowanego doświadczenia produkcyjnego.
- Ceny konkurentów: na zmianę lub ustalenie ceny wpływają również konkurenci. W związku z tym podstawą pozycjonowania własnej ceny jest zbadanie cen konkurentów.

- Cel marketingowy: spółka może osiągnąć sześć głównych celów ustalając swoją cenę, w tym przetrwanie, maksymalny zysk bieżący, maksymalne przychody bieżące, maksymalny wzrost sprzedaży, maksymalne wykorzystanie rynku i wiodącą pozycję pod względem jakości produktu.

Pierwsze trzy z opisanych zmiennych to podstawowe czynniki zewnętrzne wpływające na cenę, podczas gdy czwarta wynika ze strategii marketingowej wybranej przez daną spółkę. Przez opisanie czterech elementów wpływających na cenę zapewnia się odpowiedź na pierwsze pytanie badawcze.

Dzięki zrozumieniu trzech C – struktury popytu klientów (ang. *customer demand schedule*), funkcji kosztów (ang. *cost function*) i cen konkurentów (*competitors' prices*) – spółka jest w stanie wybrać cenę. Generalnie znajdzie się ona pomiędzy poziomem, który jest zbyt niski, aby zapewnić zysk a poziomem zbyt wysokim, aby zapewnić popyt. Minimalny poziom ceny określają koszty. Ceny konkurentów i cena substytutów stanowią punkt odniesienia, który spółka musi uwzględnić ustalając cenę. Poza tym ocena unikalnych cech oferty spółki przez klientów określa cenę maksymalną (Kotler, 1996: 498). Rysunek poniżej podsumowuje trzy główne zagadnienia, które uwzględnia się przy ustalaniu ceny.



Modele opisane na rysunku na stronie 23 przedstawiają istniejące teoretyczne granice. W następnym punkcie opisano macierz strategii cenowych, uwzględniając cztery C, a także włączając do modelu cel marketingowy.

2.2.2 MACIERZ STRATEGII CENOWYCH

W oparciu o model opisany na rysunku 2.1, a także biorąc pod uwagę element celu marketingowego organizacji, można sporządzić macierz strategii cenowych.



Poniżej opisano cztery elementy wskazane powyżej:

1. Cena z premią: Wysoką cenę stosuje się, gdy produkt lub usługa ma charakter unikalny. Takie podejście można wykorzystać w przypadku istotnej przewagi konkurencyjnej.

2. Cena penetracyjna: Cena naliczana za produkty i usługi ustalana jest na sztucznie zaniżonym poziomie, aby zyskać udział w rynku. Po osiągnięciu tego celu, cenę zwiększa się.

3. Cena ekonomiczna: Jest to najniższa możliwa cena. Koszty marketingu i produkcji utrzymuje się na poziomie minimalnym.

4. Wykorzystanie rynku przez cenę: Wysoką cenę nalicza się ze względu na znaczącą przewagę konkurencyjną. Przewaga ta nie jest jednak trwała. Wysoka cena przyciąga nowych konkurentów na rynek, a cena nieubłagalnie spada ze względu na wzrost podaży.

Opisane strategie cenowe oparte na wysokiej lub niskiej cenie oraz wysokiej lub niskiej jakości opracowano dla towarów FMCG (szybkosztywnych towarów konsumpcyjnych). W sektorze gazet należy stosować je z zachowaniem ostrożności. Robert Picard (2004, s. 62) wykazał, że w sektorze gazet „wybory jakościowe leżą w przedziale pomiędzy jakością średnią a doskonałą, a nie jakością niską a doskonałą, ponieważ niska jakość ostatecznie doprowadzi do odejścia czytelników od publikacji, a także ponieważ zaangażowani dziennikarze walczą z prawdziwie niską jakością”.

2.2.3 OD TEORII DO PRAKTYKI: STRATEGIE CENOWE W SEKTORZE GAZET

Teoria dała nam różne elementy, które można zastosować analizując strategie cenowe. Jako punkt wyjścia do opracowania strategii można zastosować cztery zmienne (strukturę kosztów, strukturę popytu konsumentów, ceny konkurentów i cel marketingowy). Wydaje się, że istotne jest sześć strategii cenowych, które zostaną dokładnie przeanalizowane w kontekście sektora gazet w niniejszym dokumencie (patrz: tabela na stronie 22).

Rozważając sektor gazet, opisaną powyżej teorię ustalania ceny należy uzupełnić pewnym ważnym elementem. Spółki wydające gazety mają drugie źródło dochodu, czyli przychody z reklam. Dzięki temu cena produktu może być ustalona na poziomie niższym niż określony na skali cen na rysunku poniżej. W najbardziej ekstremalnym modelu stosowanym obecnie, gazeta jest bezpłatna i opiera się wyłącznie na przychodach z reklam. W ten sposób uzyskujemy dwa bieguny stosowane w modelu ustalania ceny gazety.

Wynikiem zastosowania danej strategii może być cena wysoka, niska lub brak jakiegokolwiek ceny. Rysunek poniżej ilustruje strategie cenowe i ukierunkowanie ceny w ramach strategii.

Strzałki określają kierunek ceny w ramach strategii. Na przykład, jeśli chcemy uniemożliwić konkurencji wejście na rynek, najniższą możliwą ceną, którą można ustalić za gazetę jest cena zerowa.

2.1.4 WNIOSEK

W niniejszym rozdziale omówiono ogólną teorię ustalania cen i udzielono odpowiedzi na pierwsze pytanie badawcze opisując cztery elementy wpływające na cenę (strukturę kosztów, strukturę popytu, ceny konkurentów i cel marketingowy). Na drugie pytanie badawcze odpowiedziano przedstawiając sześć strategii, które można zastosować w sektorze gazet.

Następny rozdział analizuje te strategie poprzez opisanie różnych analiz przypadków.

2.3 Strategia cenowa – podejście pragmatyczne

2.3.1 WPROWADZENIE

W niniejszej części raportu zastosowano analizę teoretyczną do zbadania wybranych przykładów praktycznego zastosowania różnych strategii cenowych w sektorze gazet. Przedstawione poniżej przykłady zostaną odniesione do opisanego wcześniej modelu.

2.3.2 STRATEGIA WYSOKIEJ CENY: ANALIZA PRZYPADKU – GAZETA *THE STAR*, IRLANDIA

W czerwcu 2004 r. w czasie konferencji WAN w Istambule przedstawiono prezentację na temat gazet o najwyższym nakładzie. Irlandzka gazeta codzienna *Star* (*The Star*) to krajowy tabloid codzienny wydawany w Irlandii – kraju o cechach niespotykanych w Europie ze względu na swoją bliskość z Wielką Brytanią. Każdy tytuł codzienny wydawany w Wielkiej Brytanii, każde czasopismo brytyjskie i brytyjski kanał telewizyjny dostępny jest w Irlandii. Dlaczego *The Star* ma wyjątkowy charakter?

- Był to pierwszy kolorowy tabloid irlandzki (wprowadzony na rynek w 1988 r.).
- Nalicza cenę z premią w stosunku do konkurentów.
- Prowadzona działalność obejmuje publikację i marketing – jeśli to możliwe inne działania, takie jak druk i dystrybucja, są przedmiotem outsourcingu.
- Gazeta zawiera najwięcej treści ze źródeł irlandzkich wśród tabloidów na rynku irlandzkim.
- Gazeta od samego początku wykazuje ciągły i trwały wzrost sprzedaży i zysku.

W latach 2000-2003 wolumen sprzedaży wzrósł o 17,3%. W tym samym okresie cena okładkowa zwiększyła się z 89 c do 1,10 (wzrost o 23,6%). Wymienione czynniki są niezwykle, w szczególności, jeśli porówna się względne ceny na rynku tabloidów; patrz poniżej.

	<i>The Star</i>	Konkurent o najniższej cenie	Premia <i>The Star</i>
2001	89c	63c	41%
2002	€1,00	63c	59%
2003	€1,10	70c	57%
2004	€1,20	75c	60%

Z tabeli powyżej wynika, że spółka stosuje strategię opartą na wysokiej wartości i wysokiej cenie. Spółka nigdy nie redukowała cen, chociaż zdarzało się, że jej konkurenci obniżali swoje ceny okładkowe nawet o 30c. Dodatkowo, poza powyższymi danymi statystycznymi, jeśli przeanalizujemy nakład w latach 2001-2003, zobaczymy, że wolumeny nakładu *The Star* wzrosły o 8,5%, a *The Sun* (konkurenta o najniższej cenie) – tylko o 4,8%. Powyższe statystyki są fascynujące, ale jak osiągnięto taki wynik?

Biorąc pod uwagę stronę redakcyjną, można dostrzec kilka podstawowych zasad. Gazeta to jedyny naprawdę irlandzki tabloid; *The Sun* i *Mirror* zawierają głównie treści brytyjskie z pewnym uzupełnieniem irlandzkim. Z drugiej strony *The Star* zawiera około 80% treści irlandzkiej, ze szczególnym uwzględnieniem sportu irlandzkiego. Takie podejście ma wpływ na koszty, ale korzyści są znacznie wyższe niż koszty. Budżety redakcyjne *The Star* są dużo – dwa lub trzy razy – wyższe niż konkurentów.

Główną przewagę stanowi uwzględnienie sportu irlandzkiego, czyli obszaru, który cieszy się rosnącym zainteresowaniem od momentu utworzenia spółki w 1988 r. W każdy wtorek w gazecie można znaleźć sekcję poświęconą amatorskiej piłce nożnej, która zawiera sprawozdania z meczów i imprez sportowych, dzięki czemu gazeta jest bliska wielu entuzjastom piłki nożnej. Gazeta posiada określoną grupę odbiorców docelowych, obejmującą młodych czytelników, i ma lekki i dynamiczny charakter, wynikający z treści o wysokiej jakości. Co piątek publikowana jest sekcja dotycząca rozrywki, zawierająca pełne zestawienie imprez.

Gazeta staje po stronie zwykłych ludzi przeciwko nieprawidłowościom, jakich dopuszczają się władze i stale wzywa do ponoszenia odpowiedzialności. Dzięki swojemu właścicielowi posiadającemu 50% udziałów – Express Newspapers, gazeta korzysta również z ważnych zasobów międzynarodowych i brytyjskich. Szczególnie duża przewaga wiąże się z treścią dotyczącą gwiazd, ponieważ spółka jest wydawcą *OK Magazine*.

The Star korzysta również z innych mediów, takich jak radio i telewizja, dla celów własnej promocji. Te działania podejmowane są przez związki strategiczne i promocje marek wspólne z partnerami medialnymi. Wybrani partnerzy medialni muszą charakteryzować się profilem właściwym dla osób młodych, zgodnym z własnym profilem *The Star*. Poza lokalnymi stacjami radiowymi, często korzysta się z działań PR w odniesieniu do artykułów codziennie publikowanych w gazecie.

The Star pozycjonuje się na wyższym końcu rynku tabloidów, co daje jej dużo lepszy profil czytelników pod względem cech socio-demograficznych, w porównaniu z konkurentami. Struktura czytelników obejmuje 56% osób w wieku od 15 do 34 lat i 17% – w przedziale od 35 do 44 lat. Poza tym liczba czytelników w przeliczeniu na jeden egzemplarz osiąga poziom około 4,5, co jest wartością bardzo wysoką, jak na standardy irlandzkie. Jedną z głównych cech z punktu widzenia reklamy jest to, że profil demograficzny *The Star* jest dokładnie dopasowany do profilu populacji irlandzkiej.

Zawsze przestrzegano pewnych zasad komercyjnych, które można podsumować w następujący sposób:

- Nie wolno oszukiwać czytelnika.
- Konsumenci zapłacą premię za wartość.
- Należy dać coś w zamian.

W praktyce, znaczenie powyższego w ostatnich latach można opisać, jak poniżej:

- W 2002 r. cena okładkowa wzrosła o 12,4%, ale 56% dodatkowych przychodów z ceny okładkowej zainwestowano z powrotem w produkt przez zwiększenie liczby stron, nowy magazyn, zaangażowanie dodatkowych znanych autorów i rozszerzenie oferty promocyjnej.
- W 2003 r. cena okładkowa wzrosła o 10%, z 1,10, przełamując psychologiczną barierę dwóch monet. Ponownie 56% dodatkowych przychodów zainwestowano z powrotem w formie zwiększenia liczby stron, nowej sekcji na temat piłki nożnej juniorów i rozszerzonej oferty promocyjnej.
- W 2004 r. cena okładkowa wzrosła o 9,1%, a 45% dodatkowych wpływów zainwestowano przez wprowadzenie nowego magazynu ilustrowanego na temat piłki nożnej, wydawanego w każdy poniedziałek, a także ośmiotygodniową promocję obejmującą przekazywanie szkołom zestawów do piłki nożnej.

W przypadku *The Star* zaistniały różne kluczowe czynniki warunkujące sukces:

- Nabywca jest chętny zapłacić premię za wartość.

- Media, takie jak radio i telewizja, należy traktować jak swoich sprzymierzeńców.
- Trzeba utrzymywać kontakty z czytelnikami.
- Należy ciągle inwestować w produkt, a nie tylko rozdawać nietrwałe prezenty.
- Trzeba mieć wspólników zapewniających wsparcie.

Odnosząc powyższą analizę przypadku do naszych strategii cenowych przedstawionych w punkcie 2.3 możemy stwierdzić, że powyższy przykład dotyczy dwóch strategii:

1. Ustalenie ceny, tak aby uzyskać zysk: Zyski maksymalizuje się przez wysoką cenę okładkową. Nie są to zyski krótkoterminowe, ale zwraca się również uwagę na wartość dla akcjonariuszy w dłuższym okresie.

2. Ustalenie ceny, tak aby zasygnalizować jakość: Gazeta pozycjonuje się jako najwyższej jakości tabloid. Takie działanie ostatecznie daje wyższe przychody z reklam, co wynika z lepszego profilu czytelników niż w przypadku konkurentów. Pozycjonowanie gazety na wyższym końcu rynku tabloidów powoduje, że jest ona mniej podatna na bezpośrednią konkurencję w obszarze ceny okładkowej lub reklam.

Obie strategie okazują się skuteczne, ale zawsze wymagają istotnych inwestycji redakcyjnych.

2.3.3 STRATEGIA NISKIEJ CENY:

ANALIZA PRZYPADKU

The Times, Londyn

Od początku do połowy lat 90. na krajowym rynku gazet w Wielkiej Brytanii obserwowano różne „wojny cenowe”. Ruperta Murdocha oskarżono o stosowanie cen dumpingowych, gdy cenę okładkową pełnowymiarowej gazety *The Times* obniżono o około 40% do 20p w poniedziałki i soboty.

Jim Chisholm, który do niedawna pełnił funkcję doradcy strategicznego projektu Kształtowanie przyszłości gazety realizowanego przez Światowe Stowarzyszenie Wydawców Gazet, przeprowadził badania na temat wojen cenowych w Wielkiej Brytanii w latach 90. i stwierdził, że redukcja cen jako samodzielna strategia nie daje żadnych efektów. Chisholm doszedł do takich wniosków badając wpływ brytyjskiej wojny cenowej na poszczególne tytuły, a także na cały rynek. Sam *The Times* (należący do Murdocha) wydał £20 STG [zdefiniować STG] milionów w czasie walki, gazeta *Today* (również należąca do Murdocha) zakończyła działalność, a inni (*The Independent*, *The Mirror*, *The Express*) ponieśli duże straty finansowe broniąc swojej pozycji rynkowej.

Bardzo agresywne redukcje cen można zastosować, aby podjąć próbę i wyeliminować konkurenta, co było wyraźnym celem Murdocha, gdy zmniejszył cenę *The Times*. Jeśli taki jest cel, gazeta musi sama zadać sobie pytanie, czy sama jest w stanie przetrzymać taką obniżkę ceny do momentu wyeliminowania konkurenta. W tym przypadku Murdoch poniósł porażkę, ponieważ wszyscy konkurenci kontynuują działalność.

W badaniach Chisholma stwierdzono, że agresywne ustalanie ceny może zwiększyć udział poszczególnych tytułów, ale nie rozwija rynku w długim terminie, po zakończeniu wojny cenowej. Agresywne strategie cenowe nie przyciągają nowych czytelników, a klasycznym przykładem jest tu *The Times*. Pod koniec wojny cenowej, *The Times* odnotował wzrost nakładu o 60%, ale liczba czytelników zwiększyła się tylko o 20%.

Zwiększony wolumen sprzedaży może być związany z czytelnikami, którzy wcześniej czytali gazetę może jeden lub dwa razy w tygodniu, a teraz kupują ją sześć razy. Obniżka ceny okładkowej niekoniecznie prowadzi do dodatkowych przychodów z reklam. Po redukcji ceny okładkowej, *The Times* miał poważne trudności z przekonaniem swoich reklamodawców, że nowi czytelnicy są warte pozyskania ze względu na nieufność w stosunku do czytelników uzyskanych przez cenę. Oczywiście zwiększenie częstotliwości czytania to podstawowe zagadnienie dla gazety, ale podobne wyniki można osiągnąć innymi sposobami, takimi jak promocje.

Zastosowanie ceny jako nagrody za lojalność, działa najlepiej w formie krótkoterminowej obniżki za długoterminową lojalność w ramach prenumeraty. Gazety muszą również zadać sobie pytanie, czy będą w stanie utrzymać zwiększoną sprzedaż, gdy ceny powrócą do bardziej ekonomicznego poziomu. Jeśli gazeta nie podejmie innych działań po powrocie cen do poprzedniego poziomu, sprzedaż spadnie. Badania stwierdziły, że „zwycięzcy” brytyjskiej wojny cenowej niekoniecznie stosowali obniżki cen, ale raczej wprowadzali innowacje dotyczące produktu.

Na przykład *The Guardian* utrzymał swoją cenę mimo obniżek cen przez konkurentów, ale zamiast tego dokonywał znacznych inwestycji w swój produkt i markę przez ponowne uruchomienie drugiej sekcji i rozwój oferty sobotniej. W czasie wojny cenowej *The Guardian* był ponad cztery razy droższy niż *The Times*. Wynikiem innowacji w zakresie produktu był stabilny nakład, maksymalizacja przychodów i silna, zdrowa marka.

Podsumowując, w odniesieniu do wojen cenowych Chisholm stwierdził co następuje:

1. Wojny cenowe zwiększają udział, ale w długim terminie nie rozwijają rynku.
2. Niszczą wartość rynku.
3. Nie przyciągają nowych czytelników.
4. Cena nie stanowi niezależnej strategii.
5. Cena stanowi zagrożenie takie samo dla danej gazety, jak dla jej konkurenta.
6. Czytelnicy pozyskani przez cenę nie zapewniają nowych przychodów z reklam.
7. Zwyciężają podmioty, które dokonują innowacji dotyczących produktu.

Odnosząc powyższą analizę przypadku do naszych strategii cenowych przedstawionych w punkcie 2.3 możemy stwierdzić, że powyższy przykład dotyczy dwóch strategii:

1. Ustalenia ceny, tak aby motywować zakupy: *The Times* dążył do zwiększenia nakładu przez obniżkę ceny. Celem było zwiększenie nakładu i ostatecznie liczby czytelników, co zapewniłoby zyski w dłuższym terminie.

2. Ustalenie ceny, tak aby sprostać konkurencji:

Konkurenci *The Times* musieli obniżyć ceny, aby konkurować i chronić własny nakład.

W tym przypadku żadna z wymienionych strategii nie była skuteczna i obie doprowadziły tylko do obniżenia wartości dla akcjonariuszy.

2.3.4 ANALIZA PRZYPADKU – GAZETY BEZPŁATNE

Fenomen *Metro*

Konkurencja ze strony nowych mediów, takich jak Internet i telefony przenośne, doprowadziła do ogromnych zmian w percepcji wartości wiadomości przez użytkowników. Percepcję tę dodatkowo zmieniło pojawienie się wysokiej jakości bezpłatnych gazet, takich jak *Metro*. Raport „Free Newspapers – Threat or Opportunity?” wydany w ramach projektu READY, dotyczy zaistnienia *Metro* jako głównej siły w sektorze publikacji codziennych gazet porannych.

Metro – Pomysł i powstanie

Gazetę zaczęto wydawać w lutym 1995 r. w Sztokholmie. Jej nakład wynosił początkowo 200.000 egzemplarzy, a *Metro* od razu odniosło sukces. Szybko stała się ona drugą co do wielkości gazetą codzienną w Sztokholmie za *Dagens Nyheter* (353.000 egzemplarzy). Do 2003 r. średnie przychody z reklam na jedno wydanie wynosiły 81% ogólnej średniej dla rynku szwedzkiego.

Metro mogło potencjalnie zapewnić zwiększenie ogólnego zainteresowania gazetami, a nie stanowić dla nich zagrożenie. Badania wykazały, że przed pojawieniem się *Metro* w Sztokholmie, duża część populacji w ogóle nie czytała gazet porannych. Już w 1995 r. badania czytelnictwa wykazały, że 75% osób podróżujących metrem w Sztokholmie codziennie czytało *Metro*, a każdy egzemplarz czytało średnio 1,7 osoby.

Po Szwecji, pierwszy wydawca sztokholmskiego *Metro* przeniósł tę samą koncepcję do Londynu, gdzie przejął ją inny wydawca, Associated Newspapers, tym samym skutecznie uniemożliwiając szwedzkiemu *Metro* wejście na rynek brytyjski. W Londynie, Lord Rothermere, właściciel Associated Newspapers, jest przekonany, że gdyby jego spółka nie zaczęła wydawać *Metro*, zrobiłaby to inna spółka.

Podobnie jak w Szwecji, za naturalne miejsce dystrybucji uznano metro i w związku z tym Associated nastawiła się na metro w Londynie. Koncepcja podstawowa była prosta: bezpłatna gazeta bez żadnych sympatii politycznych, ale kolorowa i zawierająca wiele krótkich artykułów. Jak stwierdził Lord Rothermere, przeczytanie *Metro* nie może zajmować więcej niż 20-30 minut, ponieważ ludzie nie mają za dużo czasu i chcą szybko uzyskać informacje.

Associated Newspapers wiedziała, że aby pozyskać odpowiednią grupę odbiorców, *Metro* musiało uzyskać pozycję wydawnictwa o dobrej jakości. Docelowy rynek obejmował osoby wykonujące pracę zarobkową, wykształcone i inteligentne, zwykle w wieku od 20 do 30 kilku lat. Celem było zapewnienie codziennego czytania gazety przez grupę docelową. W momencie wprowadzenia gazety na rynek w Londynie w 1999 r., około 50 do 60% osób dojeżdżających do pracy metrem nie czytało gazet; zamiast tego czytali oni książki, słuchali muzyki lub nie robili nic. Dzisiaj 70 do 80% osób dojeżdżających do pracy czyta *Metro*.

Metro – Unikalna koncepcja redakcyjna

Associated Newspapers postawiła na rozsądny pakiet informacyjny. Gazeta nie ma żadnych konkursów dla młodzieży, nie zajmuje się błahostkami ani krzykliwych reklam – można znaleźć w niej tylko zwięzłe artykuły, które nie są powierzchowne. *Metro* uzyskuje wiadomości od agencji informacyjnej, ale opracowuje artykuły, tak aby przedstawić wiadomości z innego punktu widzenia. Jego celem jest zapewnienie możliwie największej równowagi strony tytułowej, na której zwykle znajduje się jeden artykuł na temat spraw ogólnoludzkich, zrównoważony poważniejszymi wiadomościami politycznymi. Jedną z największych atrakcji *Metro* jest sekcja rozrywkowa. Jej celem jest przedstawienie pomysłów na spędzenie danego wieczoru. Każde wydanie zawiera sekcję rozrywkową obejmującą 10 stron, będącą jedną z przyczyn, dla których ludzie zabierają gazetę do domu wieczorem.

Aby zapewnić atrakcyjność dla reklamodawców i czytelników, *Metro* jest ukierunkowane na konsumenta, co oznacza artykuły takie jak „The High Tech Gadgets” (Gadżety techniczne), „Modern Man Leeds” (Czego potrzebuje nowoczesny mężczyzna), „Hot Shopping Tips” (Najlepsze zakupy) lub artykuły o egzotycznych wakacjach zagranicą. *Metro* stara się jednak nie konkurować z sensacjami publikowanymi przez tabloidy. *Metro* zdecydowało się na stosowanie pewnej promocji, aby zwiększyć częstotliwość czytelnictwa. Promocje służą jako sposób wyrywkowej kontroli i dodawania wartości dla obecnych czytelników.

Koszty redakcyjne ogranicza się do minimum, a *Metro* w Wielkiej Brytanii zaczęło z 30 pracownikami redakcyjnymi. Ta liczba podwoiła się, gdy *Metro* weszło do innych miast brytyjskich. Zespół redakcyjny jest generalnie młody i sam ustalił wysokie standardy dziennikarskie. Biorąc pod uwagę ograniczone zasoby *Metro*, gazeta nie zajmuje się dziennikarstwem śledczym ani nie publikuje głośnych artykułów. Kierownictwo ma nadzieję, że apolityczny i obiektywny styl gazety zapewni jej grono wiernych czytelników. Większość gazet brytyjskich popiera określone poglądy polityczne, przez co obiektywne wiadomości stanowią raczej wyjątek, a nie regułę w Wielkiej Brytanii. W związku z tym *Metro* skutecznie wypełniło lukę.

***Metro* jako fenomen reklamowy**

Uruchamiając *Metro*, Associated Newspapers miała na celu dotarcie do grupy demograficznej, której preferencję mogły być nieco zaniedbywane przez działające w tamtym momencie gazety: do osób dojeżdżających do pracy. Do tego czasu nikt skutecznie nie dotarł do 400.000 użytkowników metra, który nie czytali żadnej gazety o zasięgu krajowym. Był to potencjalnie duży i niezagospodarowany jak dotąd rynek.

Reklamodawcy byli początkowo sceptyczni, ale po kilku tygodniach zauważyli, że *Metro* stało się nawykiem różnych osób, i że – co ważniejsze – czytali je młodzi zamożni ludzie. Według badań przeprowadzonych przez brytyjski TGI, ponad 75% czytelników *Metro* należy do segmentu ABC 1 [proszę zdefiniować], a 77% z nich należy do przedziału wiekowego od 15 do 44 lat. Oznacza to, że czytelnicy *Metro* należą do najmłodszych i najbogatszych w Wielkiej Brytanii, a ich struktura jest najbardziej wśród wszystkich mediów zbliżona do użytkowników Internetu. Przy pomocy *Metro* reklamodawcy mogą codziennie docierać do 350.000 dorosłych z segmentu ABC1. Badania wykazały również, że 85% czytelników *Metro* czyta gazetę przed godziną 9, co często oznacza, że reklamodawcy zauważają efekty w okolicach lunchu.

60% czytelników *Metro* to mężczyźni, a 40% – kobiety, przy czym prawie 50% czytelników twierdzi, że zastanawiałoby się nad zapłaceniem za gazetę. Spółka przeprowadziła intensywne badania, aby określić, na jakich terenach zamieszkuje zamożna grupa docelowa i gdzie pracuje, tak aby docierać do niej w bardziej skuteczny sposób. Około 10% reklam stanowią reklamy regionalne, a 90% – reklamy krajowe.

Wydanie londyńskie *Metro* osiągnęło próg rentowności i zaczęło zapewniać zysk operacyjny 11 miesięcy po pierwszym wydaniu.

Ta analiza przypadku stanowi przykład łączący dwie strategie cenowe:

- 1. Ustalenia ceny, tak aby motywować zakupy:** Ponieważ gazeta jest bezpłatna, nie generuje żadnych kosztów dla konsumentów. *Metro* jest całkowicie zależne od przychodów z reklam i dlatego musi uzyskać możliwie najwyższą liczbę czytelników.
- 2. Ustalenia ceny, tak aby powstrzymać konkurencję przed wejściem na rynek:** Pierwszy podmiot, który wejdzie na rynek powinien być w stanie uzyskać przewagę konkurencyjną i kontrolować dystrybucję.

W przypadku *Metro* obie powyższe strategie okazały się udane, ponieważ zapewniły rentowną działalność budowaną od zera, a bariery wejścia są istotne.

2.3.5 INNE BADANIA: STRATEGIA WYSOKIEJ CENY

Poza przedstawioną analizą przypadku istnieje wiele badań i praktycznych przykładów zastosowania strategii wysokiej ceny:

- Badania Newspaper Society wykazały, że 35% wszystkich brytyjskich gazet regionalnych i lokalnych zwiększyło swoją cenę okładkową w okresie od stycznia do czerwca 2004 r. Badanie to poza tym stwierdziło, że gazety, które zdecydowały się na zwiększenie cen faktycznie osiągnęły większy wzrost nakładu niż te, które nie zwiększyły ceny!
- Powyższe badanie sugerowałoby, że gazety regionalne charakteryzują się stosunkowo niską elastycznością cenową i takie były faktycznie ustalenia wynikające z badań przeprowadzonych przez Archant Newspapers, grupę gazet regionalnych z Wielkiej Brytanii. W 1999 r., Archant zleciła University of East Anglia realizację projektu mającego na celu opracowanie modelu cenowego w oparciu o dane zgromadzone dla jej czterech tytułów. Stwierdzono, że wszystkie cztery tytuły charakteryzują się względną niską elastycznością cenową. Zauważono silne powiązanie pomiędzy dodatkami i nowymi sekcjami a zwiększoną sprzedażą. Zachęty cenowe mają do odegrania tylko taktyczną rolę i służą jako bodziec dla osoby, która chce zapoznać się z gazetą lub sprawdzić dostawy do domu. Oba rodzaje zachęt uznaje się za koszt promocyjny, a redukcja cen w długim terminie nie przynosi korzyści finansowych.

Według Grupy Archant cena okładkowa sama w sobie nie ma żadnego znaczenia i stanowi tylko jeden z dwóch głównych elementów wartości – drugim jest wartość faktyczna lub postrzegana. Oferowane produkty charakteryzowały się wysoką jakością w porównaniu z konkurentami i w związku z tym strategia oparta na cenie z premią odniosła sukces. Wszystkie tytuły płatne grupy zajmują wiodącą pozycję na swoich rynkach przy niewielkiej konkurencji bezpośredniej lub jej braku. Podsumowując, najlepsze możliwości zwiększenia ceny okładkowej bez spadku sprzedaży wynikają ze zwiększenia wartości.

- Podobny raport na temat elastyczności cenowej opracowała Grupa Wegener w Holandii. Jest to grupa złożona z dziewięciu gazet regionalnych, a główne wnioski za badania przedstawiały się następująco:
 - elastyczność cenowa w Holandii jest niska i wynosi od -0,2 do -0,3 (wzrost ceny o 10% powoduje spadek nakładu o 2-3%);
 - 40% prenumeratorów nie zna faktycznej ceny prenumeraty; te 40% faktycznie uważa, że cena jest niższa od ceny faktycznej;
 - w grupie nabywców pojedynczych egzemplarzy liczba osób twierdzących, że cena jest za wysoka spada, podczas gdy faktyczna cena wzrosła;
 - prenumerata gazet regionalnych jest droższa w porównaniu z gazetami krajowymi, a czytelnicy czują, że w ten sposób otrzymują dodatkowe wiadomości (wiadomości regionalne) i są gotowi za nie zapłacić.
- Na początku lat 90. Newspaper Society w Wielkiej Brytanii zleciło Henley Centre opracowanie modelu ekonometrycznego, który pomógłby określić główne czynniki wpływające na sprzedaż gazet regionalnych. Henley Centre stwierdziło, że liczba tych czynników jest stosunkowo niewielka. W przypadku gazet porannych obejmowały one: większą zamożność (wpływ pozytywny), cenę okładkową (wpływ negatywny), czynniki społeczne, takie jak styl życia (wpływ negatywny) i konkurencje ze strony gazet bezpłatnych (wpływ negatywny).

Henley Centre dalej zbadał działania, jakie podjęły gazety odnoszące sukces, aby przeciwstawić się ogólnemu trendowi spadkowemu. Wyniki były ponownie przewidywalne, ale jednocześnie pouczające. Gazety, które odniosły sukces, zwykle:

- dokonywały inwestycji długoterminowych, takich jak zapewnienie dostępu do zaawansowanego technicznie druku kolorowego; wykazywały niski obrót pracowników i stabilną strukturę redakcyjną/zarządczą, a także miały perspektywy długoterminowe;
- zapewniały wartość za pieniądze – większą liczbę artykułów, kolor, wysoką minimalną liczbę stron, wysoką liczbę dodatków, wysoką jakość redakcji (*edit ionising*) [proszę zdefiniować], dobrą jakość fizyczną;
- redakcyjnie – jak powyżej plus dodatkowe strony, koncentracja na stylu życia, generalnie niechęć do publikacji długich głębokich artykułów; wsparcie dla społeczności lokalnych, ale bez agresywnych kampanii. Wpływ reklam i promocji był mniej oczywisty, ale są to działania, z pomiarem których gazety regionalne mają trudności, w związku z tym zrezygnowano z ich oceny.

Wszystkie powyższe przykłady są zgodne z 10 cechami gazet wykazujących najwyższy nakład, zidentyfikowanymi w projekcie Kształtowanie przyszłości gazety:

1. Zastosowanie podejścia długoterminowego w odniesieniu do sukcesu biznesowego.
2. Przejrzyste określenie swoich odbiorców – ich potrzeb, zainteresowań i aspiracji.
3. Przekazanie najlepszych artykułów rynkowi przed konkurentami.
4. Zwiększenie nakładu dzisiaj, a martwienie się o zysk jutro.
5. Praca z innymi podmiotami wykazującymi wysoką cyrkulację w celu integracji strategii.
6. Traktowanie czytelników, jak klientów i dawanie im tego, co chcą.
7. Angażowanie młodych dziennikarzy, aby zapewnić gazecie świeżą krew.
8. Ukierunkowanie na wszystkie grupy wiekowe, w szczególności starszych czytelników.
9. Ukierunkowanie na czytelników – kobiety.
10. Poszukiwanie „chwil prawdy”, gdy trzeba zrobić coś radykalnego lub ryzykownego, i wykorzystywanie szans.

2.3.6 INNE BADANIA: STRATEGIE NISKIEJ CENY

Poniżej przedstawiono kolejne przykłady modeli opartych na niskich cenach:

- W 2002 r. zmiana wyglądu *Daily Mirror* spowodowała obniżkę ceny okładkowej z 32p do 20p; podobnej obniżki w ciągu kilku godzin dokonała gazeta *The Sun*. Działanie to spowodowało, że *The Sun* poniosła koszty w postaci utraconych dochodów na poziomie 21 milionów GBP w ciągu trzech miesięcy. Mimo ogromnego kosztu finansowego, wolumeny nakładu wzrosły zaledwie o 4% w porównaniu z poprzednim rokiem.

- W latach 90. w Irlandii *The Sun* i *Mirror* podjęły ostrą wojnę cenową, aby zwiększyć swoje ogólne wolumeny nakładów. Egzemplarze po „cenach dumpingowych” dostępne w Irlandii uznano za tani sposób kupienia nakładu poza głównym terytorium Wielkiej Brytanii. W ostatnich latach strategię tę stosowano przez dużo krótszy czas, ponieważ nie odnosi ona sukcesów, a w ostatnich 18 miesiącach nie dokonano żadnych obniżek cen. Fundusze, które wykorzystano by w taki sposób, przeznacza się obecnie na oferty promocyjne, takie jak prezenty w formie płyt CD lub DVD.
- Również w Irlandii, *Associated Newspapers* zastosowała ceny i promocję, aby uzyskać udział w konkurencyjnym rynku niedzielnym. Grupa kupiła tytuł *Ireland on Sunday*, który w momencie zakupu sprzedawał się w około 50.000 egzemplarzy. Od tego czasu dokonano inwestycji na poziomie około 50 milionów, próbując stworzyć markę.

Aby zapewnić pozycję produktu przez sześć miesięcy stosowano niską cenę na poziomie 50c za sztukę w porównaniu z ceną konkurentów wynoszącą 1,50. Taka strategia wraz z intensywnymi promocjami doprowadziła w ciągu roku do zwiększenia nakładu do 150.000 egzemplarzy. Działania te nie przełożyły się jednak na faktyczne zyski z reklamy, ponieważ nabywcy reklamy uznawali większość klientów za nielojalnych i zainteresowanych wyłącznie gadżetami promocyjnymi. Ta sytuacja jest podobna do problemów, jakie napotkał *The Times* w Londynie po obniżce cen w latach 90.

Spółka w dalszym ciągu traci znaczne kwoty pieniędzy, ponieważ wykazywana sprzedaż nakładu wymaga wsparcia w formie prezentów promocyjnych. Częstotliwość i jakość promocji musi wciąż rosnąć, aby utrzymać poziom sprzedaży. Ten model oparty na drogiej promocji wraz z niemożnością pozyskania istotnych przychodów z reklam poważnie zagraża długoterminowemu potencjałowi omawianego projektu.

2.3.7 PYTANIA BADAWCZE

Celem badania będącego przedmiotem niniejszego raportu było przedstawienie informacji o skutecznych strategiach cenowych i zrozumienie implikacji zmian ceny. Pytania zadane w ramach badania:

- Jakie zmienne teoretyczne wpływają na cenę i wymagają uwzględnienia przy opracowywaniu strategii cenowej w sektorze gazet?
- Z perspektywy teoretycznej, jakie strategie cenowe można zastosować w sektorze gazet?
- Które strategie okazały się w praktyce skuteczne w sektorze gazet?

Odpowiedzi na pierwsze pytanie udzielono w rozdziale drugim. Teoretyczne zmienne wpływające na strategie cenowe obejmują:

- strukturę popytu klientów;
- strukturę kosztów;
- ceny konkurentów;
- cele marketingowe.

Odpowiedzi na pytanie drugie również udzielono w rozdziale drugim. W oparciu o teorię i zmienne cenowe, zaproponowano opisaną poniżej strategię cenową (patrz: tabelka na stronie 21).

Strategie te następnie umieszczono na linii przedstawiającej kierunek zmian cen (patrz: wykres na stronie 24).

Trzecie i najważniejsze **pytanie badawcze** omówiono w rozdziale czwartym. W oparciu o analizy przypadków i analizę materiału badawczego z sektora gazet, można wyciągnąć następujące wnioski dotyczące strategii cenowych (patrz: wykres na stronie 22).

Strategie cenowe i wyniki analizy przypadku

Zgodnie z analizą przypadku, skuteczne są cztery strategie:

- Ustalenie ceny motywującej zakupy okazało się być skuteczne w najbardziej ekstremalnej wersji (bezpłatna gazeta wprowadzona przez *Metro*).
- Ustalenie ceny, tak aby powstrzymać konkurencję przed wejściem na rynek, okazało się być skuteczne w przypadku *Metro*.
- Ustalenie ceny, tak aby zasygnalizować jakość może jednocześnie wyeliminować dywidendy przy założeniu, że duży udział zysku inwestowany jest z powrotem w treść gazety.

Znaleźliśmy kilka znaczących analiz przypadków dotyczących cen okładkowych i odnieśliśmy je do teoretycznych modeli strategii cenowych.

CZEGO SIĘ NAUCZYLIŚMY?

Ustalenie ceny przestało mieć tak duże znaczenie, jak w latach 90. Spółki wydawnicze przechodzą do konkurencji, która nie opiera się na cenie ani treści. Kiedy ostatni raz widzieliśmy kampanię marketingową koncentrującą się na samym produkcie?

Guru marketingu poprosili o azyl – dawniej kampania koncentrowała się na liczbie stron, a teraz mówimy teraz o płytach CD, dawniej skupialiśmy się na artykułach głównych, a teraz zastanawiamy się nad płytami DVD; gdy dawniej szczyliciliśmy się wartościami naszych najlepszych autorów, teraz mówimy o zastawie stołowej.

Przedstawione przykłady wykazują, że wielu przypadkach zwiększenie ceny może zapewnić dochód bez negatywnego wpływu na nakład lub przychody, pod warunkiem, że część uzyskanych przychodów zostanie zainwestowana w produkt redakcyjny.

Wprowadzenie na rynek *Metro* i jej późniejsza wiarygodność na rynku stanowi tylko kolejny przykład sukcesu, jaki napotkaliśmy w czasie naszych badań. Nasze ustalenia sugerują, że najlepsze pozycjonowanie to pozycjonowanie na jednym z końców przedziału cenowego. Położenia środkowe można zastosować, tylko jeśli ma się rękawice bokserskie i głębokie kieszenie.

3. Monitorowanie i pomiar wpływu ceny

Jim Chisholm

Większość gazet chciałaby zwiększyć cenę okładkową, aby w ten sposób zwiększyć swoje zyski. Wydawcy i menedżerowie odpowiedzialni za nakład wiedzą, że zwiększenie ceny może spowodować spadek nakładu. Niektórzy nawet obniżają cenę, aby zwiększyć sprzedaż. Tylko nieliczni są jednak w stanie przewidzieć wpływ tak zwanej elastyczności cenowej na sprzedaż lub udział w rynku.

Pomiar elastyczności cenowej jest jednak stosunkowo prosty i dokładny, i może zapewnić szczegółowe informacje ułatwiające decyzje o podwyżce lub obniżce cen.

W niniejszym rozdziale przedstawiono metodologię monitorowania wpływu wcześniejszych zmian cen i tym samym przewidywania tego, co może stać się w przyszłości.

Głównym wymaganiem jest dokładna historia zmian sprzedaży i ceny okładkowej. Zaskakująco niewiele gazet posiada historyczne rejestry dotyczące sprzedaży i cen konkurentów. Niektóre nie mają nawet własnych rejestrów! Jeśli gazeta nie ma systemu rejestracji sprzedaży i cen własnych i konkurentów, powinna wprowadzić go jak najszybciej.

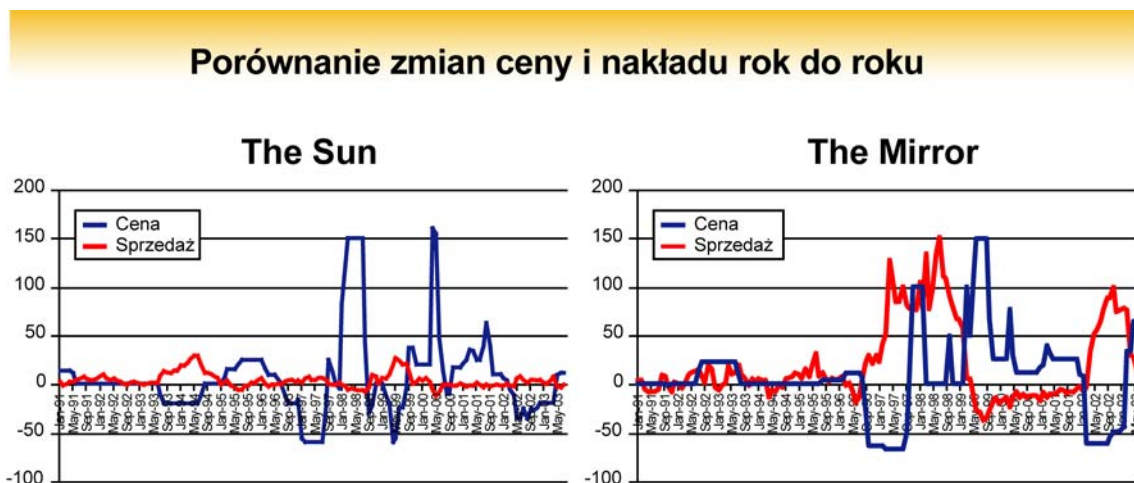
Etap 1

Sprzedaż miesięczna					Średnia cena					Miesięczny udział nakładu					
Monthly analysis of sales and prices					Monthly analysis of sales and prices					Monthly analysis of sales and prices					
N	O	P	F	FI	N	O	P	F	FI	N	O	P	F	FI	
7	01/1991	02/1991	03/1991	07/2003	7	01/1991	02/1991	03/1991	07/2003	7	01/1991	02/1991	03/1991	07/2003	
10	Sale				30	COVER PRICE				70	SHARE OF CIRCULATION				
11	Daily Record	763513	7620	390	455227	31	Daily Record	27.0	27.0	33.3	71	Daily Record	42.9		39.5
12	The Sun	272910	275	207	362637	32	The Sun	25.0	25.0	25.0	72	The Sun	15.3		23.5
13	Daily Express	142322	141	107	78298	33	Daily Express	25.0	28	40.0	73	Daily Express	8.0		5.1
14	Daily Star	54914	60	31	63232	34	Daily Star	25.0	25	25.0	74	Daily Star	3.1		4.1
15	Daily Mail	30100	30	25	117967	35	Daily Mail	28.0	28	60.0	75	Daily Mail	1.7		7.6
16	Sc. Mirror	16700	17	145	77866	36	Sc. Mirror	22.0	22	22.5	76	Sc. Mirror	0.9		5.0
17	The Herald	121592	124	98	82000	37	The Herald	35.0	35	51.7	77	The Herald	6.8		5.3
18	The Scotsman	85751	86	65	65748	38	The Scotsman	32.0	33	45.8	78	The Scotsman	4.8		4.3
19	Press & Journal	104200	105	78	89582	39	Press & Journal	25.0	25	37.0	79	Press & Journal	5.9		5.7
20	The Independent	16270	164	101	7038	40	The Independent	40.0	40	50.8	80	The Independent	0.9		0.5
21	Daily Telegraph	23700	239	136	23217	41	Daily Telegraph	42.5	43	60.8	81	Daily Telegraph	1.3		1.5
22	The Times	14440	138	134	27575	42	The Times	40.0	40	47.5	82	The Times	0.8		1.8
23	The Guardian	13500	13	14	14687	43	The Guardian	40.0	40	62.5	83	The Guardian	0.8		1.0
24	Dundee Courier	110200	111	65	79100	44	Dundee Courier	24.0	24	32.0	84	Dundee Courier	6.7		5.1
25	TOTAL	1779112	1793	118	1543153	45	Average	27.3	27	35.3	85	AVERAGE	100.0		100.0

Etap 2

Zmiana nakładu rok do roku					Zmiana udziału rok do roku					Zmiana ceny rok do roku							
Monthly analysis of sales and prices					Monthly analysis of sales and prices					Monthly analysis of sales and prices							
N	O	P	F	FI	N	O	P	F	FI	N	O	P	F	FI			
7	01/1991	02/1991	03/1991	07/2003	7	01/1991	02/1991	03/1991	07/2003	7	01/1991	02/1991	03/1991	07/2003			
110	CIRCULATION VARIANCE				129	SHARE VARIANCE				148	PRICE VARIANCE						
111	Daily Record	0.36	87	-44	-6.71	130	Daily Record	-0.48	-0	18	-3.07	149	Daily Record	12.5	11	6	2.6
112	The Sun	2.98	68	13	-4.22	131	The Sun	2.12	-1	14	-0.48	150	The Sun	13.6	13	1	11.1
113	Daily Express	2.65	1		-0.08	132	Daily Express	1.79			3.82	151	Daily Express	0.0			0.0
114	Daily Star	-7.89	1	4	21.85	133	Daily Star	-8.66	-9	26.61	152	Daily Star	13.6	13	0	0.0	
115	Daily Mail	13.92	58	11	-0.29	134	Daily Mail	12.97	11	15	3.60	153	Daily Mail	12.0	11	0	0.0
116	Sc. Mirror	4.38	28	14	-2.29	135	Sc. Mirror	3.50	3	1.5	1.53	154	Sc. Mirror	0.0	0	5	64.6
117	The Herald	-3.11	74	16	-1.66	136	The Herald	-3.93	7	7	2.18	155	The Herald	9.4	9	6	1.6
118	The Scotsman	2.86	14		-7.43	137	The Scotsman	2.00			-3.82	156	The Scotsman	6.7			12.2
119	Press & Journal	3.97	15	19	-6.09	138	Press & Journal	3.10		13	-2.42	157	Press & Journal	4.2	4	7	5.7
120	The Independent	-1.39	96	11	-3.21	139	The Independent	-2.22	-1	18	0.46	158	The Independent	0.0	0	9	-12.9
121	Daily Telegraph	-5.20	43	15	-14.40	140	Daily Telegraph	-5.99	-5	18	-11.06	159	Daily Telegraph	21.4	20	7	17.7
122	The Times	-8.32	88	63	-11.37	141	The Times	-9.08	-11	11	-7.92	160	The Times	33.3	33	5	29.5
123	The Guardian	17.90	5		2.78	142	The Guardian	16.92		6	6.79	161	The Guardian	33.3	33		7.1
124	Dundee Courier	-0.67	8	1	-1.13	143	Dundee Courier	-1.50		2	2.73	162	Dundee Courier	20.0	21		0.0
125	AVERAGE	0.84	27	19	-3.76	144	AVERAGE	0.00	11	0.00	163	AVERAGE	10.4	11	9	5.9	

Etap 3



ETAP 1

Należy opracować prosty arkusz kalkulacyjny uwzględniający wszystkie tytuły obecne na rynku i sprzedaż podstawową (z wyłączeniem egzemplarzy masowych lub sponsorowanych), w podziale na okresy sprzedaży, najlepiej tygodnie lub miesiące.

Należy opracować równoległą tabelę zawierającą ceny okładowe poszczególnych tytułów w poszczególnych miesiącach.

Następnie wylicza się udział każdej gazety w runku dzieląc sprzedaż gazety przez łączną sprzedaż rynkową.

ETAP 2

Należy wyliczyć zmianę sprzedaży, udziału w rynku i ceny okładowej rok do roku. Ważne jest, aby wyliczyć udział rok do roku, a nie zmianę w stosunku do następnych okresów (tygodni lub miesięcy), ponieważ z pomiarów należy wyeliminować zmiany sezonowe. (Można opracować bardziej złożone modele, które wprowadzają korekty z tego tytułu, ale modele takie nie zostały przedstawione w niniejszym badaniu.)

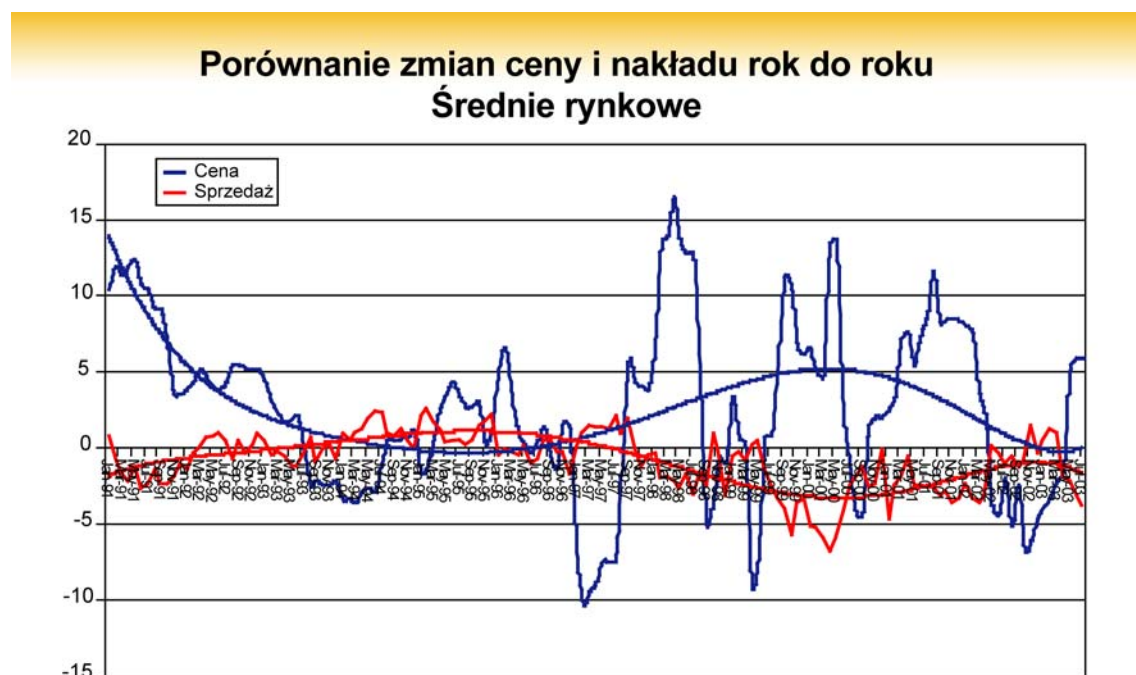
ETAP 3

Następnie należy opracować wykresy przedstawiające zmiany ceny wraz ze zmianami udziału w rynku. Wykresy te w prosty sposób pokażą zależność pomiędzy zmianami ceny i udziału w rynku w funkcji czasu.

Jak widać na wykresie poniżej, cena rośnie i spada, a udział nakładu w rynku zmienia się w sposób odwrotny. Dotyczy to w jednakowym stopniu obu tytułów, a w mniejszym zakresie całego rynku. Jeśli średnia cena gazet spada, prawdopodobne jest, że łączna sprzedaż gazet wzrośnie. Ponieważ działania konkurentów również wpływają na ogólny stan rynku, należy mierzyć wpływ ceny na udział, a nie tylko na sprzedaż.

Wykres poniżej przedstawia względy wpływ średniej ceny rynkowej i średnią sprzedaż łączną. Tym razem wartości miesięczne uzupełniono liniami odzwierciedlającymi ogólne trendy.

Ponownie można zauważyć, że w momencie zmiany ceny sprzedaż zmienia się w odwrotnym kierunku. Należy zauważyć, że wahania sprzedaży są dużo mniej wyraźne niż ceny.



ETAP 4

Należy znaleźć korelację pomiędzy zmianami cen i sprzedaży. W przeszłości w tym celu przeprowadzano skomplikowane obliczenia. Dzisiaj po prostu można przychodzić „wykres XY” w programie Microsoft Excel. Wykres ten na osi X (poziomej) przedstawia zmiany ceny, a na osi Y (pionowej) – zmiany udziału w rynku.

Wykresy powyżej przedstawiają również różne inne przydatne informacje. Punkt „A” przedstawia podstawową strukturę sprzedaży, gdy ceny są stabilne. W związku z tym, gazeta po lewej wykazuje podstawowy wzrost udziału o 4,1%, podczas gdy gazeta po prawej – wzrost na poziomie 23%. W przypadku obu gazet nakłady wspierają jednak intensywne promocje, a cena nie jest oczywiście jedynym czynnikiem zapewniającym wyższą sprzedaż.

Można opracować bardziej złożone modele uwzględniające inne czynniki, takie jak reklama telewizyjna, promocje lub zachęty dla czytelników w formie konkursów lub płyt CD. W związku z tym możliwe jest modelowanie i przewidywanie do 90% czynników, które wpływają na sprzedaż.

Analizę taką można również zastosować, aby wyliczyć względne różnice sprzedaży i ceny dla różnych gazet.

Podsumowanie

Cenę i wyniki w zakresie sprzedaży dla wszystkich gazet na rynku można ostatecznie przedstawić na jednym wykresie, takim jak przedstawiony na stronie 37.

Na tym wykresie można zauważyć, że *The Mirror* odnotowało najwyższy wzrost udziału (choć w tabeli powyżej wynika, że jest to tytuł o najniższej sprzedaży na rynku). Taka sytuacja związana była z wysokimi inwestycjami w inne formy marketingu.

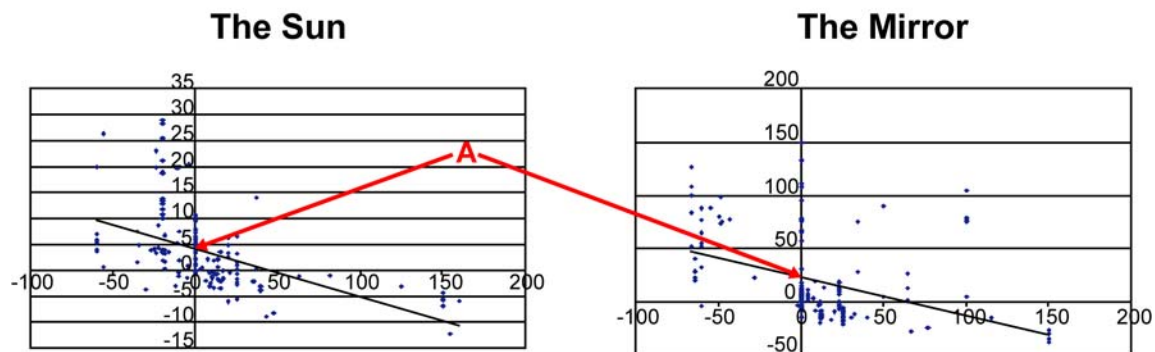
The Mail i *Scotsman* wykazują najsilniejsze powiązanie pomiędzy zmianami ceny a sprzedażą, co wykazuje nachylenie linii.

Faktycznie analiza ta wykazała co następuje:

Porównanie wpływu ceny według tytułów		
	Względny wpływ ceny na sprzedaż	Sprzedaż podstawowa
<i>The Sun</i>	-11%	3,4
<i>The Mirror</i>	-38%	22,4
<i>Daily Mail</i>	-51%	19,8
<i>The Scotsman</i>	-44%	0,8
<i>Daily Record</i>	-15%	-3,3

The Daily Mail wykazuje najwyższą elastyczność cenową, a każda zmiana ceny o 1% zmianą sprzedaży w przeciwnym kierunku o 0,51%. W przypadku *The Scotsman* różnica wynosi 0,44% dla każdej zmiany ceny o 1%. *The Mirror* wykazała również najlepszy wzrost podstawowy (to znaczy związany z wpływem ceny na sprzedaż, przy wzroście podstawowym na poziomie 22,4%).

Korelacja wpływu zmian ceny i zmian nakładu

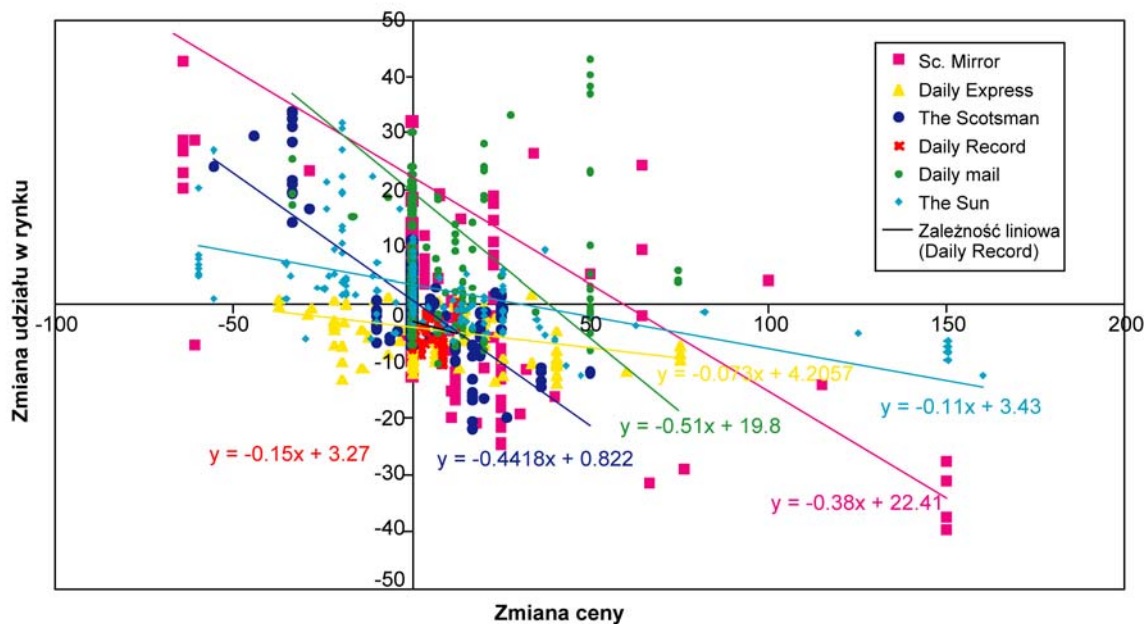


Wnioski dla tej formy analizy

Taka analiza to prosty, szybki i dobry sposób monitorowania wpływu zmian ceny na każdy tytuł w funkcji czasu. Faktycznie analiza wykazała:

- Lider rynku, *The Daily Record*, prawidłowo nie zaangażował się w wojnę cenową, preferując utrzymanie swojej wyższej ceny.
- Mniejsze gazety zyskały najwięcej pod względem wzrostu, częściowo przez ustalenie ceny, częściowo przez promocję i rozwój produktu, ale obniżki cen stanowiły kosztowny sposób niewielkiego zwiększenia udziału w rynku.
- Względny wpływ na sprzedaż w przypadku żadnej gazety nie przekroczył 100%. Oznacza to, że zwiększenie ceny nie spowodowało spadku sprzedaży o taką samą wartość, co oznacza wygenerowanie dochodu dodatkowego. Gdy ceny spadają, obniżają się również przychody, ponieważ wzrost sprzedaży nie równoważy spadku ceny.

Korelacja wpływu zmian ceny i nakładu



Źródła

CZEŚĆ 1. PRZEGLĄD SPOSOBÓW USTALANIA CENY W SEKTORZE

- World Press Trends 2005 (Światowe trendy w sektorze prasowym)
- Zenith Optimedia – nakłady na reklamę, kwiecień 2005 r.
- Michael E. Porter: Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance
- Malcom MacDonald, The Marketing Plan.
- BRAT (www.brat.ro) Romanian Bureau of Circulation Audit
- Konferencja Wydawców i Sprzedawców, Ateny, listopad 2005 r.
- Philip Kotler – Wikipedia, the Free Encyclopedia, Marketing Management, wydanie 10., 2000 r.

CZEŚĆ 2. STRATEGIE USTALANIA CEN OKŁADKOWYCH GAZET

- Philip Kotler – Wikipedia, the Free Encyclopedia, Marketing Management, wydanie 10., 2000 r.
- Circulation benchmark Wegener, Holandia 2001
- In Circulation – wrzesień/październik 2004, s. 8-11.
- Future of the Newspaper.com – Circulation Winners
- www.Web.mid-day.com/News/Business/2002/Novembed35814
- Picard, Robert G, „Commercialism and newspaper quality”, w Newspaper Research Journal, tom 25, nr 1(zima 2004), s. 54-65.
- Anderson, M and Grant, L, „Free newspapers: Threat or opportunity? How Associated Newspapers launched the London Metro”, marzec 2000 r.
- Cooke, P, „Keeping ahead of the game, presentation to WAN Istanbul June 2004”, czerwiec 2004 r.
- The Newspaper Society, Cover price analysis – NS Intelligence Unit, listopad 2004 r.
- Marketing Mix Revisited: Winning with the Four Ps – Lessons learned from the UK Price War – Jim Chisholm
- WikiPedia – Irish Media

CZEŚĆ 3. MONITOROWANIE I POMIAR WPŁYWU CENY

Źródła branżowe udostępnione przez Scottish Daily Record i Sunday Mail.

WYDAWCA

Światowe Stowarzyszenie Wydawców Gazet

7 rue Geoffroy St-Hilaire

75005 Paryż, Francja

Tel.: +33 1 47 42 85 00

Faks: +33 1 47 42 49 48

Email: contact_us@wan.asso.fr

Prezes WAN, Timothy Balding

Dyrektor zarządzający WAN: Ali Rahnema

Kierownik projektu WAN SFN: Martha L Stone

mstone@wan.asso.fr

WSPÓŁAUTORZY

Aura Iordan,

Analitik biznesowy SFN

Jim Chisholm,

Newspaper Consulting Group

REDAKTOR

Carl Sullivan

PROJEKTANCI STRON

Michael Dunbar, Marianne Audouard

Światowe Stowarzyszenie Wydawców Gazet

© WAN czerwiec 2006 r.

Treść niniejszego raportu może być w całości lub w części wykorzystywana przez wydawców dla celów ich działalności. Wykorzystanie części treści lub własności intelektualnej dla celów reprezentacji lub konsultingu wymaga wcześniejszej pisemnej zgody autora. Powielanie wymaga wcześniejszej zgody WAN.