

Podwyżka cen karnetów - analiza i rekomendacja

PRZYGOTOWANO DLA

Klub Forma - sieć klubów fitness

DECYZJA

Podwyżka karnetu 159 → 199 zł
(+25%)

AUTOR

Dawid Stronczak

DATA · WERSJA

czerwiec 2026 · 1.0

DOKUMENT POUFNY

Dokument przykładowy (demo). Firma i liczby są fikcyjne, dobrane realistycznie; benchmarki rynkowe i źródła prawdziwe. Pokazuje strukturę i jakość dokumentu, który otrzymuje klient.

Spis treści

Podsumowanie dla Właściciela (1 minuta)	3
1. Sytuacja i pytanie	3
2. Błędna intuicja, która kosztuje najwięcej	3
3. Analiza liczbowa - próg opłacalności (break-even churn)	4
4. Co mówi rynek (benchmarki)	5
5. Realne ryzyka (gdzie naprawdę można stracić)	5
6. Rekomendacja - 4 ruchy zamiast jednego cięcia	6
7. Załącznik - założenia i co weryfikujemy na wejściu	7

Podsumowanie dla Właściciela (1 minuta)

22% PRÓG OPŁACALNOŚCI (ODPŁYW CZŁONKÓW)	+62 tys. zł ZYSK OPERACYJNY / MIES. (REALNIE)	+740 tys. zł DODATKOWY ZYSK / ROK (REALNIE)
---	---	---

Koszty (czynsz, energia, płace) wzrosły o ok. 18% rok do roku i zjadły Twoją marżę. Rozważasz podniesienie karnetu ze **159 zł na 199 zł (+25%)**, ale boisz się, że klienci odejdą do tańszej konkurencji.

Najważniejszy wniosek: Twój strach jest naturalny, ale liczby mówią coś odwrotnego. Żeby podwyżka o 25% przestała się opłacać, musiałbyś stracić **ponad 22% członków** (≈ 626 osób). Tymczasem dane rynkowe pokazują, że realny odpływ po takiej podwyżce jest **wyraźnie niższy** - a co zaskakujące, **duże podwyżki powodują proporcjonalnie mniejszy odpływ niż małe** (przy +5% klienci reagują najsilniej, przy +25% już słabo). W realistycznym scenariuszu (odpływ ~10%) podwyżka **podnosi Twój miesięczny zysk operacyjny z ~29 tys. zł do ~91 tys. zł - czyli o ok. 740 tys. zł rocznie.**

Realne ryzyko nie leży więc w *samej* podwyżce, tylko w tym, **jak** ją przeprowadzisz. Płaska podwyżka „dla wszystkich z dnia na dzień”, bez komunikacji i bez ochrony najbardziej lojalnych klientów, potrafi wywołać odpływ, którego dało się uniknąć. Dlatego rekomenduję podwyżkę **zróżnicowaną, zakomunikowaną i wdrożoną najpierw pilotażowo w jednym klubie** - tani i odwracalny sposób, by potwierdzić realny odpływ, zanim ruszysz wszędzie.

1. Sytuacja i pytanie

- 3 kluby, **~2 800 aktywnych karnetów**, średni karnet **159 zł/mies.** (głównie umowy miesięczne).
- Koszty operacyjne w górę o ~18% r/r → zysk operacyjny stopniat do ok. **29 tys. zł/mies.** (≈6,6% przychodu).
- Pomysł: podnieść karnet do **199 zł (+25%)**.
- Obawa: „stracę klientów, konkurencja jest tańsza”.

Pytanie, na które odpowiada ta analiza: **czy podnieść ceny, o ile, i jak to zrobić, żeby nie stracić bazy.**

2. Błędna intuicja, która kosztuje najwięcej

Właściciele patrzą na podwyżkę przez pryzmat „**ilu klientów mogę stracić**”. Właściwe pytanie brzmi: „**ilu klientów mogę stracić, ZANIM podwyżka przestanie się opłacać**” - i czy realny odpływ będzie od tego progu mniejszy.

To zmienia wszystko, bo w fitnessie koszty są w większości **stałe** (czynsz, sprzęt, obsługa). Klient, który zostaje, płacąc więcej, dokłada niemal czysty zysk; klient, który odchodzi, zabiera swoją marżę, ale prawie nie obniża Twoich kosztów. Dlatego próg opłacalności podwyżki jest **znacznie wyżej**, niż podpowiada intuicja.

3. Analiza liczbowa - próg opłacalności (break-even churn)

Założenia (do potwierdzenia z Tobą - patrz Załącznik):

Pozycja	Wartość
Aktywne karnety	2 800
Średni karnet (dziś)	159 zł/mies.
Koszt zmienny na karnet (woda, ręczniki, karta, prowizje płatności)	~20 zł/mies.
Marża kontrybucyjna na karnet (dziś)	139 zł
Koszty stałe (3 lokale, łącznie)	~360 000 zł/mies.
Zysk operacyjny dziś	~29 200 zł/mies.

Po podwyżce do **199 zł** marża kontrybucyjna na karnet rośnie do **179 zł**.

Ile członków możesz stracić, zanim spadniesz poniżej dzisiejszego zysku? Potrzebna liczba członków = (koszty stałe + dzisiejszy zysk) ÷ nowa marża = (360 000 + 29 200) ÷ 179 = **2 174 osoby**. Czyli możesz stracić **626 członków = ~22%** i wciąż zarabiać tyle co dziś. **Próg opłacalności podwyżki ≈ 22% odpływu.**

Tabela: zysk operacyjny po podwyżce do 199 zł, wg skali odpływu

Odpływ członków	Zostaje członków	Zysk operacyjny/mies.	vs dziś (29,2 tys.)
0%	2 800	141 200 zł	+112 000 zł
5%	2 660	116 140 zł	+86 900 zł
10% (realistyczny)	2 520	91 080 zł	+61 900 zł (+212%)
15%	2 380	66 020 zł	+36 800 zł
20%	2 240	40 960 zł	+11 800 zł
~22,4% (próg)	2 174	~29 200 zł	±0 (jak dziś)
30%	1 960	990 zł	-28 200 zł

W realistycznym scenariuszu (~10% odpływu) podwyżka daje *****~62 tys. zł** zysku miesięcznie ≈ +740 tys. zł rocznie. ****** Żeby wyjść „na zero” względem dziś, musiałbyś stracić niemal **co czwartego** klienta.

4. Co mówi rynek (benchmarki)

- **Próg, nie przeczucie.** Podwyżka ceny o $\geq 10\%$ podnosi odpływ w klubach fitness średnio o ok. **22%** (względnie) - realny, ale daleki od Twojego progu **22% członków**. (GymMaster)
 - **Paradoks elastyczności - kluczowy.** Im większa podwyżka, tym *proporcjonalnie mniejszy* opór: elastyczność cenowa składek klubowych spada z **2,52 przy +5%** do **0,97 przy +25%**. Innymi słowy - nieśmiała podwyżka o 5% potrafi być relatywnie gorsza niż zdecydowana o 25%. (EASM - Price Elasticity of Sport Club Membership Fees, PDF)
 - **Umowy roczne trzymają bazę.** Członkowie z opłaconym karnetem rocznym są o **~65% mniej skłonni** zrezygnować w pierwszych miesiącach niż „miesiąc do miesiąca”. (Churnkey)
 - **Wartość rozbraja podwyżkę.** Ok. **35%** członków zapłaci więcej, jeśli dostaną dodatek (np. zajęcia grupowe, aplikacja, trening wprowadzający). (GymMaster)
-

5. Realne ryzyka (gdzie naprawdę można stracić)

1. **Płaska podwyżka dla wszystkich naraz** - najmocniej uderza w najbardziej lojalnych, długoletnich członków, którzy „pamiętają starą cenę”. To churn do uniknięcia.
 2. **Brak komunikacji wartości** - podwyżka „bo tak” budzi opór; podwyżka „bo X, i dostajesz Y” jest akceptowana.
 3. **Konkurencja lokalna** - jeśli realnie jest dużo tańsza, premia cenowa wymaga uzasadnienia (jakość, lokalizacja, dodatki). *Do zmapowania na wejściu - Załącznik.*
 4. **Segmenty wrażliwe cenowo** (np. studenci, poranne godziny) - mogą reagować silniej niż średnia.
-

6. Rekomendacja - 4 ruchy zamiast jednego cięcia

- Zdecydowana, ale zróżnicowana podwyżka.** Nowi i „miesiąc do miesiąca” → **199 zł**. Lojalni, dłużej członkowie → **cena chroniona 179 zł na 12 mies.** (wciąż +12,6%, a buduje wdzięczność zamiast urazy).
- Połącz podwyżkę z dodatkiem wartości** (zajęcia grupowe w cenie / aplikacja / wejście gościa). Reframing: nie „drożej”, tylko „więcej”. 35% rynku to kupuje.
- Wypchnij karnet roczny z opłatą z góry** (lekka zniżka vs miesięczny) - domyka przychód i tnie odpływ o ~65%.
- Pilotaż w 1 klubie przez 1 kwartał.** Zmierz realny odpływ względem progu 22% z modelu, a potem rozlej na pozostałe. Tanie i w pełni odwracalne - w przeciwieństwie do błędnej podwyżki w całej sieci.

Trzy opcje na stole:

Opcja	Treść	Ocena
A	Nie podnosić	Odradzamy - inflacja kosztów dalej wyciska zysk do zera
B	Płaska +25% dla wszystkich od ręki	Odradzamy w tej formie - generuje churn do uniknięcia wśród lojalnych
C	Zróżnicowana, zakomunikowana podwyżka + pilotaż w 1 klubie	Rekomendujemy

7. Załącznik - założenia i co weryfikujemy na wejściu

Liczby w analizie są **ilustracyjne**. W realnym zleceniu na wejściu (rozmowa 60 min) potwierdzamy:

- realną liczbę aktywnych karnetów i strukturę (miesięczne vs roczne, segmenty),
- rzeczywisty koszt zmienny na karnet i koszty stałe (z rachunku wyników),
- **cenę realnej konkurencji w promieniu dojazdu** (kluczowe dla premii cenowej),
- historyczny odpływ miesięczny (baza do oszacowania reakcji na podwyżkę).

Próg opłacalności ($\approx 22\%$) jest odporny na założenia: nawet przy wyższym koszcie zmiennym kierunek wniosku się nie zmienia - zmienia się tylko dokładna wartość progu. Pilotaż zastępuje założenie o odpływie twardą liczbą z Twoich klubów, zanim podejmiesz decyzję na stałe.

Źródła benchmarków

- GymMaster - Data-driven gym pricing
- EASM - Price Elasticity of Sport Club Membership Fees (PDF)
- Churnkey - Membership churn benchmarks