

PRICING

**JAK ZARZĄDZANIE CENĄ MOŻE
ZWIĘKSZYĆ ZYSKI W DETALU**

Roman Szymczak

Copyright Roman Szymczak 2020

Wydanie I

Tarnobrzeg 2020

Redakcja i korekta:

Barbara Kostrzewska

Współpraca redakcyjna:

Milena Wzorek

Grafika i skład:

Wild Monkey Szymon Szylak
www.wildmonkey.pl

ISBN 978-83-952057-2-9

Wydawca:

Estmi Consulting
 ul. Sokola 4
 39-400 Tarnobrzeg
www.tm360.pl
biuro@tm360.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żaden fragment nie może być publikowany ani reprodukowany w jakiegokolwiek formie bez pisemnej zgody wydawcy.

*Książkę tę dedykuję żonie Iwonce
oraz córkom Esterze i Miriam.*

Wstęp

1. Zarządzanie cenami - jak do tego podejść?

Cena jako element marketingu
 Dźwignia pricingowa
 Motywy zakupowe klienta a cena sprzedaży
 Determinanty cenowe i ich znaczenie dla detalu
 Neuropricing – jak do tego tematu podejść?
 Narzut a marża – czy jest różnica?
 Prawo a cena – co warto wiedzieć?

2. Proces zarządzania cenami w detalu

Strategie marżowania stosowane w detalu
 Przykłady związane z podejściem do marży
 Zaawansowany proces zarządzania cenami w detalu

3. Psychologia cen i wpływ na decyzje klienta

Mity dotyczące cen
 Cena a wartość
 Postrzeganie ceny przez klientów
 Segmentacja klientów
 Proces decyzyjny klienta
 Doświadczenie miejsca a cena

4. Techniki #pricing top 35

5. Niecenowe działania zwiększające marżę

Wdrożenie merchandisingowe
 Wyróżnienie materiałami pos
 Wyróżnienie dodatkowymi korzyściami dla klienta

6. Oznaczenia cenowe w detalu

Etykieta cenowa na listwie cenowej
 Plakat informacyjny lub promocyjny

7. Cena a promocja

Co to jest promocja?
 Po co organizujemy promocje?
 Rodzaje promocji
 Nazwy promocji
 Rodzaje akcji marketingowych niezwiązanych z ceną
 Miejsce pokazywania promocji
 Top 10 błędów w organizowaniu promocji
 Proces budowania skutecznych promocji

8. Nowoczesne narzędzia pricingowe stosowane w detalu

WSTĘP

DLACZEGO NAPISAŁEM TĘ KSIĄŻKĘ?

Ceny są obecne w naszym życiu codziennie. Praktycznie każdy z nas kilkakrotnie w ciągu dnia podejmuje decyzje w kwestii zakupu jakiegoś towaru czy usługi, np. produktów spożywczych do domu czy podczas tankowania paliwa. Czasami są to proste zakupy, które nie wymagają długiego zastanawiania się, gdyż każdy z nas ma swoje przyzwyczajenia, przekonania i preferencje zakupowe. A czasami potrzebujemy więcej czasu na zastanowienie się nad ceną, gdy inwestujemy większe kwoty, np. planujemy zakup garnituru, laptopa czy samochodu.

Ciągle się zastanawiam i badam, w jaki sposób klienci podejmują decyzje – racjonalnie, biorąc pod uwagę wszystkie parametry i porównując je ze sobą, czy jednak jest to tak trudne do porównania, że czynnik emocjonalny jest bardziej decydujący – np. unikalny design, szybki dostęp czy eksperckie i empatyczne podejście sprzedawcy. Również nasza decyzja o tym, gdzie dokonamy zakupu danego produktu, nie zawsze jest dobrze przemyślana, gdyż znowu okazuje się, że podstawowym kryterium, zamiast ceny, może być lokalizacja sklepu np. blisko domu czy dostępność parkingu. Wielokrotnie wygoda i szybkość robienia zakupów lub czytelność ekspozycji w punkcie sprzedaży ma dla nas większe znaczenie niż ceny poszczególnych produktów.

Przez wiele lat śledziłem i badałem zachowania klientów w punktach sprzedaży, fascynując się ich reakcjami na ceny. W tej książce nie będę się skupiał na modelach ekonomicznych zarządzania cenami, lecz głównym jej przesłaniem jest próba zrozumienia, w jaki sposób klienci postrzegają ceny w punktach sprzedaży:

- co jest dla nich ważne przy wyborze produktu?
- jak potrafią budować wartość ceny?
- w jaki sposób podejmują decyzje przy zakupie produktu?
- jak ceny produktu wpływają na lojalność wobec marki czy punktu sprzedaży?
- w jaki sposób dokonują oceny wartości produktu dzięki cenie?

To spojrzenie jest nieco inne niż ww. modele ekonomiczne zarządzania cenami, gdyż skupia się bardziej na behawioralnej części zarządzania cenami, którą eksperci od „twardej” ekonomii mogą zaraz podważyć. Lecz z mojego doświadczenia i obserwacji rynku wynika, że zaproponowane w tej książce techniki były bardzo skuteczne w podnoszeniu marży w sklepach. Zarządzanie cenami w punkcie sprzedaży to zespół czynników i uwarunkowań, to mieszanka działań w odniesieniu do założonej strategii, otoczenia konkurencyjnego, wyglądu sklepu czy zaproponowanego asortymentu. Należy również pamiętać,

że klient jest zwykłym człowiekiem, który ze swej natury jest złożoną postacią, podejmuje racjonalne i przemyślane decyzje, lecz również reaguje na bodźce, kieruje się intuicją, buzują w nim emocje, czyli zauważalne są te psychologiczne aspekty wpływu, które bardzo często stoją w opozycji do racji i są ważnym ośrodkiem decyzyjnym.

Dlatego nie znajdziecie w tej książce jasnych recept na sukces biznesu sklepowego przez odpowiednie zarządzanie cenami, dzięki empirycznym modelom cenowym. Bo w gruncie rzeczy jestem przekonany, że takich uniwersalnych modeli nie ma, gdyż każdy sklep ma swoją własną specyfikę oraz określone uwarunkowania zewnętrzne. Zarządzając przez wiele lat siecią sklepów, zauważyłem, że podobne sklepy w różnych lokalizacjach przy identycznej polityce cenowej mogą osiągać zupełnie inne marże i poziomy rentowności. Chciałbym w tej książce podpowiedzieć, na co zwrócić uwagę w odniesieniu do cen w sklepie, podać kilka wskazówek, dzięki którym można osiągnąć lepsze rezultaty, a także przestrzec przed błędami, przez które zyski mogą być mniejsze od oczekiwanych.

DLA KOGO JEST TA KSIĄŻKA?

Nie jest łatwo odpowiedzieć na pytanie, dla kogo jest ta książka. Bo w szerokim ujęciu można stwierdzić, że dla każdego zarządzającego, który chce sprzedać jakiś produkt czy usługę. Natomiast w szczególności przygotowałem ją dla:

- **właścicieli i menedżerów zarządzających detalem**, rozumianym jako sklep detaliczny z różnych branż (FMCG, DIY, RTV/AGD, fashion), a także aptekami. Mechanizmy postrzegania przez klientów (pacjentów) cen w każdym miejscu są bowiem identyczne,
- **menedżerów odpowiadających za sprzedaż do detalu**, gdyż znajomość różnych technik i narzędzi związanych z zarządzaniem cenami i psychologią cen może pomóc w rozmowach z detalistą, tak aby zastosować właściwe rozwiązanie cenowe korzystne zarówno dla detalisty, jak i dla producenta,
- **menedżerów marketingu lub trade marketingu** (angielska nazwa marketingu handlowego, która przyjęła się w Polsce i jest powszechnie używana), którzy w swoich strategiach sprzedażowych opierają się tylko na modelach analitycznych, porównawczych, a pomijają całą gamę rozwiązań związanych z psychologią i postrzeganiem cen przez klientów.

ROZDZIAŁY

Pierwszy rozdział opisuje, czym jest zarządzanie cenami. Będą w nim zaprezentowane zagadnienia miejsca ceny w marketingu, omówiona zostanie zasada działania dźwigni prcingowej i dlaczego jest ona niekosztową formą zwiększenia rentowności. Rozwiniemy aspekty motywów klienta i ich wpływu na decyzje cenowe oraz przyjrzymy się odkryciom neuropricingu. Będzie też wiele przykładów pokazujących, jakie są determinanty cenowe i co daje ich znajomość osobie odpowiedzialnej za zarządzanie cenami.

W następnym rozdziale przedstawimy obecną sytuację branży detalicznej oraz rodzaje strategii cenowych czy marżowych, jakie można zauważyć na rynku. Omówienie tych przykładów będzie swego rodzaju retrospekcją moich obserwacji z rynku, zaprezentowaniem, w jaki sposób zarządzający sklepami, „upraszczając” sobie pracę, w konsekwencji tracą marżę i rentowność. Pokażemy również przykłady niebezpiecznych praktyk producentów i sklepów detalicznych, którzy chętnie obniżają i podwyższają ceny, stosując tzw. efekt piły, nie zważając na konsekwencje wizerunkowe takiego działania w dłuższej perspektywie. Opiszemy także właściwy proces zarządzania cenami, który, niestety, nigdy się nie kończy, ale wiele elementów jest wspólnych i powtarzalnych.

W dalszej kolejności zostaną omówione elementy psychologii cen i jej wpływu na decyzje klienta. W tym rozdziale zostaną zaprezentowane mity odnośnie do cen i poszukamy odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu klient kupuje racjonalnie oraz jak postrzega ceny. Będzie również mowa o segmentacji klientów na podstawie badań prof. Andrzeja Bliklego, a także o percepcji ceny w zależności od miejsca, w którym klient się znajduje.

Rozdział poświęcony technikom prcingowym będzie z pewnością najbardziej interesujący dla wielu czytelników, gdyż zostaną w nim przedstawione i omówione najważniejsze techniki stosowane w detalu. Każde z zaproponowanych rozwiązań będzie miało różne oddziaływanie na klienta i różną efektywność zwiększenia marży, ale jedno jest pewne – w detalu nie wystarczy już użyć końcówek z dziewiątkami na końcu ceny i liczyć na wysoką skuteczność. Po zapoznaniu się z innymi technikami okaże się, jak wiele jeszcze jest innych możliwości, by zwiększyć marżę w sklepie.

Następny rozdział będzie przedstawiał bardzo ważne zagadnienia związane z „necenowymi” działaniami w detalu, które zwiększają rentowność sprzedawanych produktów. Zostaną pokazane różnego rodzaju wyróżnienia, dzięki którym można osiągać odpowiednie marże. Są to: wyróżnienia merchandisingowe,

wyróżnienia narzędzi POS oraz wyróżnienia prezentacji dodatkowych korzyści. Właściwa implementacja może zwiększyć widoczność oraz atrakcyjność produktu dla klienta, który zdecyduje się go kupić z innych powodów niż obniżka cenowa.

W materiałach o cenach bardzo często pomijanym tematem jest wygląd oznaczeń cenowych i promocyjnych. Na podstawie różnych doświadczeń i obserwacji rynkowych w kolejnym rozdziale zostaną zaprezentowane najlepsze praktyki rynkowe związane z tym tematem.

Ciekawym dla odbiorców może być rozdział, który opisuje, w jaki sposób przygotować i wdrożyć skuteczne promocje w sklepie detalicznym czy aptece. Na rynku obserwuje się wiele mitów i błędów w tym zakresie. Dlatego zostaną omówione główne cele i założenia organizacji promocji oraz sposób ich wyróżnienia w detalu.

W ostatnim rozdziale książki zostaną pokazane nowoczesne narzędzia prcingowe stosowane w detalu jako przykłady zastosowanych rozwiązań dla sieci sklepów. To będzie rzeczywisty przykład, dzięki któremu firma osiągnęła bardzo dobre rezultaty, zwiększając udział w rynku oraz rentowność produktu.

DOŚWIADCZENIE

Może to zabrzmieć nieco dziwnie, ale moje pierwsze doświadczenia w zakresie psychologii cen zdobyłem, będąc nastolatkiem i harcerzem. Był to koniec lat 80. i początek lat 90. W tym trudnym okresie jako harcerze potrzebowaliśmy pieniędzy na wyjazdy – rajdy, biwaki czy innego rodzaju akcje. Niestety, pieniędzy brakowało, a potrzeby były duże. Pamiętam, jak razem ze swoim zastępem poszukiwaliśmy pomysłów na zarobienie pieniędzy. Zbieranie makulatury czy butelek nie było zbyt opłacalne, ale dobrze znaliśmy się na roślinach i zauważyliśmy, że w lasach i na łąkach było sporo naturalnych zasobów. Któregoś weekendu zrobiliśmy więc wspólnie akcję zbierania kwiatów, traw, liści i chwastów. Z nich przygotowaliśmy różnego rodzaju kompozycje artystyczne w formie bukietów, stroików, a nawet – w naszym mniemaniu – ikeban. Poszliśmy na targ i wystawiliśmy nasze prace. Nie mogliśmy uwierzyć, że w ciągu niespełna dwóch godzin wszystko zostało sprzedane, a my dzięki naszej wspólnej pracy zarobiliśmy na jeden z wyjazdów na biwak. Co było w tym dziwnego? Zastanawialiśmy się, dlaczego ludzie kupujący na targu płacili za coś, co rośnie w lesie i jest dostępne dla każdego. Jak to jest, że jednemu sprzedaliśmy taniej, a innemu drożej podobny stroik? Nawet w pewnym momencie zrobiliśmy sobie konkurs, kto sprzeda najdrożej... Oczywiście, nie muszę Wam mówić, kto wygrał...

To była pierwsza nauka na temat psychologii cen. Później przyszły kolejne, takie jak sprzedaż pierwszego auta na giełdzie i przemyslenia, jakie zasady tam panują. A sprzedaż owoców czy warzyw z gospodarstwa rodziców? Po latach doświadczeń w biznesie już wiem, że to właśnie targ czy rynek są najlepszym źródłem informacji o zachowaniach klientów w aspekcie cen. Ostatnio sprzedawałem mieszkanie, które wystawiłem z ceną wyższą o 20% od innych podobnych mieszkań w okolicy. Mimo że znajomi przekonywali mnie, że w tej cenie są zerowe szanse na sprzedaż, po dwóch tygodniach nasze mieszkanie zostało sprzedane – za naszą cenę wyjściową. Okazało się, że dla kogoś było ono na tyle wartościowe, żeby kupić je w tej cenie, gdy próba negocjacji się nie powiodła. Czyli sprawdza się od lat znana zasada, że coś jest warte tyle, za ile klient chce to kupić.

Od ponad 20 lat z pasją zajmuję się praktycznym trade marketingiem. Pracę zawodową rozpocząłem w dużych międzynarodowych sieciach sklepów wielkopowierzchniowych w branży FMCG (fast moving consumer goods, czyli produkty szybkozbywalne), gdzie rozwiązania marketingowe, a wraz z nimi strategie cenowe były adaptowane na polski rynek z oddziałów macierzystych. W tamtym czasie zacząłem odkrywać wpływ psychologii cen na zwiększenie marży i rentowności w punkcie detalicznym.

Kolejnym krokiem w mojej karierze była praca na stanowisku osoby zarządzającej siecią małych i średnich sklepów spożywczych. Będąc za nią odpowiedzialny, zacząłem sam kreować, wdrażać oraz weryfikować różne strategie cenowe, znane z dużych sieci supermarketowych. Zauważyłem jednak, że choć rozwiązania, które znałem z wcześniejszych doświadczeń, mogą być przeniesione do małych sklepów, to ich oddziaływanie jest mniej widoczne, gdyż te placówki mają inny potencjał. Był to dla mnie czas nauki przez doświadczenie i poszukiwanie nowych sposobów na zwiększenie marży i rentowności w sklepie oraz obserwacji klientów i ich zachowań w tym zakresie. Mogłem sprawdzić, co działa, a co wymaga poprawy, by klient czuł się bardziej komfortowo w sklepie, miał o nim dobrą opinię, a jednocześnie by zarabiać więcej. Efektem tych prób było dopracowanie wielu własnych sposobów i technik marketingowych, w tym pricingowych, które zostały zauważone i docenione przez niezależnych ekspertów. Jeden ze sklepów zarządzanej przeze mnie sieci otrzymał prestiżową nagrodę Market Roku 2010 w konkursie „Wiadomości Handlowych”.

Opracowane wraz z zespołem rozwiązania przynosiły coraz lepsze efekty biznesowe. Na tym etapie rozpocząłem samodzielną pracę doradczą i szkoleniową. Od tego czasu specjalizuję się w rozwiązaniach trade marketingowych. Moja działalność szkoleniowa została zauważona i nagrodzona tytułem laureata konkursu

Polish National Sales Awards w kategorii Trener Sprzedaży 2015. Uznanie kapituły przyniosły mi odwaga bycia trenerem z jednoznaczną specjalizacją, jaką jest trade marketing, oraz rzeczywiste sukcesy biznesowe, które osiągały firmy po realizacji moich projektów rozwojowych.

Moja firma TM360 Trade Marketing Consulting & Training z sukcesem realizuje zaawansowane projekty merchandisingowe, pricingowe, zarządzania kategorią czy strategii promocyjnych. Odpowiadałem bezpośrednio za ponad 200 projektów szkoleniowych i doradczych dla przeszło 120 firm z różnych branż: spożywczej, budowlanej, odzieżowej, finansowej, nowych technologii czy farmacji.

Na naszej stronie firmowej możecie przeczytać, że: „Jesteśmy pasjonatami i praktykami trade marketingu, którzy pomagają firmom zwiększyć sprzedaż nowymi narzędziami marketingu handlowego. Uwielbiamy zarażać handlowców i sprzedawców zaangażowaniem, entuzjazmem oraz pokazywać skuteczne narzędzia, dzięki którym osiągają ponadprzeciętne wyniki”.



NA KONIEC

Napisałem tę książkę dlatego, że w oczach uczestników szkoleń i warsztatów widziałem zdziwienie, gdy opowiadałem o rozwiązaniach cenowych. Niektórzy byli zaskoczeni, jak łatwo dzięki mechanizmom cenowym można zwiększyć marżę, a inni byli oszołomieni, jak zaawansowana i trudna jest to wiedza do zastosowania. Dlatego obiecałem ją: właścicielom sklepów, zarządzającym sieciami detalicznymi, Key Account Managerom (KAM-om), dyrektorom sprzedaży i odpowiadającym za marketing. Podczas prowadzonych warsztatów z pricingu wielu uczestników miało mnóstwo pytań, odbyliśmy wiele gorących dyskusji, czasami mieliśmy różne spojrzenia i doświadczenia. Dzięki ich otwartości i gotowości współpracy sam zacząłem bardziej przyglądać się tematowi zarządzania cenami w detalu i odkrywać nowe zjawiska czy zachowania klientów, których wcześniej nie znałem. Dlatego też serdecznie wszystkim dziękuję za inspirację – to dzięki Wam ta książka powstała.

ROZDZIAŁ 1

ZARZĄDZANIE CENAMI JAK DO TEGO PODEJŚĆ?

CENA JAKO ELEMENT MARKETINGU

Na każdym szkoleniu pytam uczestników, co to jest marketing. Jedni odpowiadają, że to reklama, inni – że sprzedaż, jeszcze inni, że to manipulacja klientem. Wśród osób bez doświadczenia z marketingu to bardzo powszechne stwierdzenia. Dlatego powinniśmy sięgnąć do źródła.

Guru marketingu, Philip Kotler, w swojej książce podkreśla, że głównym celem marketingu jest rozpoznanie i zaspokojenie ludzkich i społecznych potrzeb¹.

Patrząc na inne definicje marketingu, można uznać, że w centrum uwagi każdej z nich jest klient. Przykładowo jedna z definicji opisuje marketing jako: „sposób myślenia i działania, oparty na przekonaniu, że **zaspokajanie potrzeb nabywców** sprzyja realizacji celów przedsiębiorstwa”².

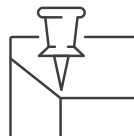
Na marketing skierowany na klienta składa się wiele składników, które należy szerzej opisać. Dlatego w tym miejscu warto zaprezentować elementy marketingu mix, którymi są:



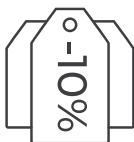
PRODUKT



CENA



MIEJSCE



PROMOCJA



PERSONEL



PROCES

1. Kotler P., Keller K.: *Marketing*. Wydawnictwo Rebis, Poznań 2019.

2. Baran R., Tkaczyk J.: *Istota i podstawowe założenia marketingu*. [w:] Garbarski L. (red.): *Marketing. Przewodnik*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 25.

CENA

Zacznijmy nietypowo, gdyż zwykle omawianie elementów marketingu rozpoczyna się od produktu. Wobec tego, że niniejsza książka jest o tematyce zarządzania ceną, ważne jest, aby w pierwszej kolejności omówić szerzej to zagadnienie.



Według profesora Kotlera: „Cena jest jedynym elementem miksu marketingowego generującym przychody; pozostałe elementy są źródłem kosztów. Ceny są najłatwiejszym do skorygowania elementem miksu marketingowego; zmiany cech produktu, kanału dystrybucji, a nawet komunikacji są bardziej czasochłonne. Cena komunikuje również zamierzone przez firmę pozycjonowanie produktu czy markę (...)”³.

Jak się okazuje, jest to niby najłatwiejszy do skorygowania element, ale widać, że firmy detaliczne nie radzą sobie z nim. Z rozmów z menedżerami odpowiedzialnymi za sieci detaliczne wynika, że stosują oni proste mechanizmy marżowe, które w masie asortymentu wydają się być skuteczne. Lecz dopiero po głębszych analizach i zastosowaniu narzędzi związanych z efektywnością cenową okazuje się, że można osiągnąć dużo wyższe rentowności dzięki dźwigni pricingowej, która jest w zasadzie bezkosztowa, a przynosi olbrzymie zyski.

Zacznijmy od wyjaśnienia, czym jest cena.

Profesor Hermann Simon, wybitny praktyk z dziedziny zarządzania cenami, napisał: „Myśląc o cenie większość ludzi prawdopodobnie wyobraża sobie jej najprostszą formę: liczbę jednostek pieniężnych, które należy zapłacić za towar lub usługę. Ogólnie litr benzyny kosztuje około pięciu złotych, duża kawa – około ośmiu, a bilet do kina – 30 złotych. To podstawowa charakterystyka, ale czy na pewno? Jeśli zatankujesz bak do pełna, możesz dostać rabat na myjnię. Dodaj do kawy pączka, a dostaniesz zniżkę. W kinowym sklepiu z przekąskami pierwsze wpadną ci w oko ceny zestawów coli i popcornu, a nie poszczególnych cen...”⁴.

3. Kotler P., Keller K.: *Marketing*. Wydawnictwo Rebis, Poznań 2019, str. 411.

4. Simon H., *Pricing Man*. Wydawnictwo ICAN. Warszawa 2019, str. 62.

Co to oznacza? Prosta definicja z encyklopedii ekonomii już nie wystarcza, gdyż cena nie jest jednowymiarowa. Zwróćmy uwagę, że jako klienci, kupując cokolwiek, z jednej strony myślimy, ile za to zapłacimy, zaś z drugiej podejmujemy decyzję, nie zawsze racjonalnie kierując się innymi kryteriami. W następnych rozdziałach będę prezentował wiele przykładów, aby udowodnić tę wielowymiarowość, opisując motywy zakupowe klientów, determinanty cenowe czy psychologie zachowań klientów odnośnie do cen.

PRODUKT



Kolejnym elementem tej mieszanki marketingowej jest produkt. Pomyślmy przez chwilę, na co zwraca uwagę klient, kiedy rozważa zakup odpowiedniego dla siebie produktu. Niezwykle ważnym dla niego elementem jest jego **zawartość**, czyli to, co dany produkt zawiera, jakie składniki i jakiej jest jakości. Klienci coraz częściej czytają informacje na opakowaniu, są wyedukowani i dopytują o wiele szczegółów, odnosząc się do jakości czy zastosowania.

Drugim elementem, który również dostrzegają producenci, jest **opakowanie**, gdyż właśnie na jego podstawie klient ocenia zasadność swojego wyboru, jego jakość i to, jak prezentuje się w nim dany produkt. Wiedzą o tym dobrze producenci i robią wszystko, by wyróżnić się na tle innych marek. Walka toczy się o to, by opakowanie przyciągało wzrok klienta, by było zarówno estetyczne, jak i niebanalne.

Kolejnym istotnym dla klienta kryterium przy wyborze jest **marka produktu**, gdyż panuje przekonanie, że gwarantuje ona określoną jakość produktu. Sprzedawcy podkreślają, że klienta przywiązanego do danej marki trudno przekonać do podobnego jakościowo preparatu innej firmy.

Oczywiście, mówiąc o produkcie z punktu widzenia sieci detalicznej czy producenta, więcej uwagi poświęcimy tematowi zarządzania kategorią, czyli odpowiedniemu doborowi asortymentu. Jest to zaawansowany proces, składający się z wielu etapów i mający swoją strukturę decyzyjną odnośnie do strategii kategorii, roli kategorii, wyboru kapitanów kategorii itp. Z punktu widzenia tematu książki nie będziemy tego rozwijać, gdyż jest to oddzielna dyscyplina, mocno związana z zarządzaniem cenami, lecz na tyle obszerna, że potrzebuje oddzielnego opracowania.

MIEJSCE



Miejsce to trzeci składnik marketingu mix. Z punktu widzenia psychologii cen krótko omówimy go w odniesieniu do punktu detalicznego. Bardzo ważne jest połączenie zasad merchandisingu ze strategiami cenowymi. Czym zatem jest merchandising i dlaczego pojawia się ta nazwa? Otóż termin „merchandising” pochodzi od angielskich słów „merchandise” (towar, dobra przeznaczone na sprzedaż) oraz „merchant” (kupiec, handlowiec); można też spotkać się z teorią, że pochodzi on od łacińskiego „mercari” (handlować). W mojej książce o merchandisingu opisuję 15 zasad merchandisingu w odniesieniu do organizacji⁵, natomiast na szkoleniach pokazuję dodatkowe 15 zasad związanych z budowaniem odpowiednich planów. Dlatego też wiemy, jakie znaczenie ma odpowiednie pokazanie asortymentu w miejscu sprzedaży. Towary ułożone w myśl tych zasad powinny być odpowiednio oznaczone ceną. Stąd to powiązanie z zarządzaniem cenami, psychologią cen czy prezentacją ceny. Bez jasnej i czytelnej komunikacji cenowej szanse na sprzedaż produktu w sklepie bardzo maleją, szczególnie w części samoobsługowej, w której klient samodzielnie podejmuje decyzję zakupową.

5. Szymczak R., *Merchandising w Aptece*. Wydawnictwo Estmi. Tarnobrzeg 2018.

PROMOCJA



Profesor Philip Kotler definiuje promocję jako wszelkie czynności, które podejmuje przedsiębiorstwo (sklep), aby **poinformować o cechach** merytorycznych produktu i przekonać nabywców, aby go kupili. Następnie Kotler określa promocję jako działania, które dostarczają społeczeństwu informacji na temat **cech produktów** i usług oferowanych przez przedsiębiorcę. Ważnym elementem definicji Kotlera jest również fakt, że poprzez **porozumienie się z potencjalnymi klientami promocja wpływa na ich postawy i zachowania**⁶. Temat promocji jest niezwykle ważny jako element przyciągania klientów do punktu detalicznego. Dlatego w kolejnych rozdziałach szczegółowo przyjrzymy się celom oraz zasadom organizacji skutecznych promocji z wykorzystaniem narzędzi zarządzania cenami.

PERSONEL



Jednym z najważniejszych elementów, który wpływa na postrzeganie sklepu przez klienta w ujęciu marketingowym, jest personel. Głównym ambasado-

6. Mruk H. (red.): *Marketingowe Zarządzanie Apteką*. Wydawnictwo Wolters Kluwer. Warszawa 2013.

rem, który ma zdecydowany wpływ na spójność strategii marketingowej w sklepie, jest sprzedawca, doradca. Nawet najładniejszy i najtańszy sklep może nie odnieść sukcesu w sytuacji, gdy nie będzie miał zmotywowanego i pomocnego personelu. Dlatego tak ważne jest, by doradca rozmawiający z klientem był odpowiednio wyedukowany z narzędzi marketingowych oddziałujących na klienta, ale również z profesjonalnej sprzedaży doradczej. Dobry i przeszkolony personel może pomóc klientowi w podjęciu decyzji o zakupie i ma świetne argumenty „obrony” ceny w odniesieniu do produktu. Dodatkowo klienci bardzo doceniają zaangażowanie osób pracujących w sklepie i na tej podstawie wyrabiają sobie dobrą opinię o sklepie.

PROCES



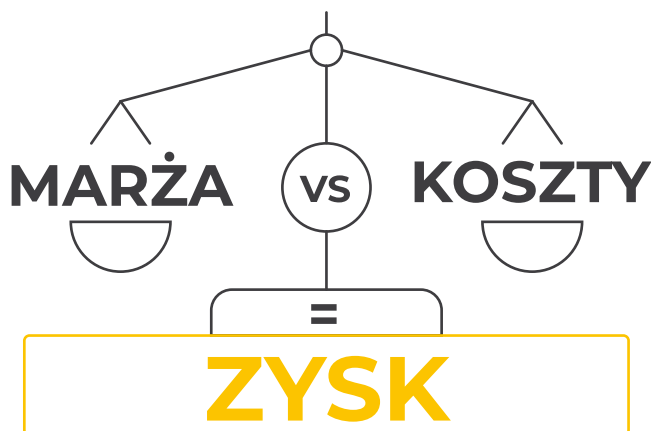
Każdej firmie zależy, aby te elementy marketingu funkcjonowały w sposób ciągły i odpowiedni do założonej strategii. Dlatego kluczowe jest, żeby powiązać je w zorganizowany proces. Zwykle funkcjonuje on w formie określonych procedur i podziału kompetencji. Natomiast w mniejszych firmach detalicznych bardziej sprawdzają się wewnętrzne książki standardów, używane przez personel.

Na koniec warto przytoczyć kilka słów prof. Kotlera o decyzjach cenowych: „Decyzje dotyczące cen są bez wątpienia bardzo skomplikowane i niełatwe, przez co wielu specjalistów zaniedbuje strategię cenową. Marketingowcy o orientacji holistycznej, podejmując decyzje cenowe muszą brać pod uwagę wiele czynników: firmę, klientów, konkurencję oraz otoczenie marketingowe. Decyzje cenowe muszą być spójne ze strategią marketingową firmy, charakterem jej rynków docelowych oraz pozycjonowaniem marek”⁷.

7. Mruk H. (red.): *Marketing*. Wydawnictwo Rebis. Poznań 2019, str. 411.

DŹWIGNIA PRICINGOWA

NAJTAŃSZY SPOSÓB ZWIĘKSZENIA RENTOWNOŚCI W DETALU



Należy dobrze wyjaśnić założenia związane z dźwignią pricingową. Jej zastosowanie pozwala zrozumieć, dlaczego zarządzanie cenami i właściwa strategia w tym zakresie powinny być priorytetem w każdej firmie. A, niestety, z moich obserwacji i projektów doradczych, które zrobiłem u wielu detalistów, wynika, że ten temat jest traktowany jako ważny, lecz trudny do wdrożenia.

Ian Ruskin-Brown podaje, że „(...) organizacja może poprawić swoją rentowność na cztery sposoby. Nie wykluczają się one nawzajem – w każdej chwili można posługiwać się każdym z nich lub jakąkolwiek ich kombinacją.

Wymieńmy je w dowolnej kolejności:

- Zwiększenie wolumenu sprzedaży
- Zmniejszenie kosztów
- Optymalizacja ceny
- Rozwój nowych technologii”⁸.

8. Ruskin-Brown I.: *Skuteczna polityka cenowa*. Wydawnictwo Wolters Kluwer. Warszawa 2013 str. 305-307.

Wiemy, jak trudno jest trwale **zwiększyć wolumen sprzedaży** w danej lokalizacji. Każdy, kto pracował nad urentownieniem placówki detalicznej, wie, że wymaga to czasu i cierpliwości, wielu pomysłów na wyróżnienie się na tle konkurencji, odpowiedniej strategii i zdecydowanych działań.

Wydaje się, że prostszym rozwiązaniem jest **redukcja kosztów**, lecz i tu pojawia się wiele pytań i wątpliwości. Rosnąca presja wzrostu wynagrodzeń, kosztów mediów i innych kosztów pośrednich oraz bezpośrednich powoduje, że wiele placówek ma już do minimum ograniczone koszty. W wielu przypadkach, niestety, ze szkodą dla jakości obsługi czy lojalności klientów, którzy, widząc pewne niedogodności, np. długie kolejki czy brak zaangażowania sprzedawców, rezygnują z odwiedzin danego sklepu.

Wiele sklepów detalicznych podejmuje się wyzwania związanego z wdrożeniem rozwiązań nowych technologii zwiększających efektywność biznesową. To coraz powszechniejsze wśród detalistów podejście, zwłaszcza że w Polsce dostępne są obecnie dofinansowania na działalność w tym zakresie. Dobrym przykładem takich rozwiązań stosowanych w farmacji są roboty apteczne, dzięki którym na mniejszej powierzchni magazynowej można umieścić więcej leków, a farmaceuta nie musi szukać danego leku w magazynie, lecz po zeskanowaniu recepty znajduje go blisko lady pierwszego stołu. Wiele sieci w branży massmarketu inwestuje w sklepy „bezobsługowe”, co daje wiele oszczędności, lecz to rozwiązanie jest bardzo drogie. Niestety, inwestycje w rozwój nowych technologii niosą za sobą olbrzymie koszty i potrzeba czasu, by się zwróciły.

Jak czytaliśmy wcześniej, skupienie się na efektach cenowych związanych z **optymalizacją cen** jest niskokosztowe, a powoduje znaczne wzrosty rentowności.

Przykład wyliczenia dźwigni pricingowej

Na potrzeby jasności przekazu obecnie skupię się tylko na zmianie cen i polepszeniu marży. W jaki sposób dwuprocentowy wzrost cen może dać firmie dodatkowe zyski? Zostawmy na boku inne parametry, a skupmy się tylko na cenie.

Załóżmy, że sklep osiąga obecnie następujące wyniki:

Sprzedaż	200 000 zł netto miesięcznie
Marża [%]	20%
Marża wartościowa	40 000 zł netto
Koszty całkowite	35 000 zł netto
Zysk wynosi	5000 zł netto

W sklepie detalicznym zwiększenie cen **tylko o 2%** przy powyższych założeniach spowodowałoby, że zysk byłby wyższy o 98%. Niewiarygodne? A jednak... Dlatego tak ważne jest, aby do zarządzania cenami podejść z należyтым skupieniem i uwagą.

Skąd się wzięło to 98%?

Marża bazowa wynosiła 40 000 zł przy 20-procentowej marży. Jeśli marża wzrośnie do 22%, to wzrośnie również wartość sprzedaży – do 204 000 zł, a co za tym idzie, marża wartościowa będzie wynosić 44 800 zł. Przy stałych kosztach, które nie powinny się zmienić, bo pracujemy jedynie na cenach sprzedaży, zysk sklepu będzie wynosił 9880 zł, co w porównaniu do zysku bazowego daje nam aż 98% jego wzrostu.

Co gorsza, gdybyśmy obniżyli ceny średnio o 2%, to nasz zysk byłby już znikomy i należałoby się zastanowić nad zmianą profesji.

	Obecnie	Obniżenie marży o 2%	Różnica	Zwiększenie marży o 2%	Różnica
Sprzedaż	200 000	196 000	-2%	204 000	+2%
Marża [%]	20%	18%	-2%	22%	+2%
Marża wartościowa	40 000	35 280	-12%	44 880	+12%
Koszty całkowite	35 000	35 000	0%	35 000	0%
Zysk przed opodatkowaniem	5000	280	-94%	9880	+98%

Tabela własna

O ile musiałyby wzrosnąć sprzedaż, aby osiągnąć ten sam poziom marży?

224 000 zł – tyle musiałyby wynosić sprzedaż, czyli powinna wzrosnąć o 12%, żeby uzyskać podobną rentowość. Czy takie zwiększenie sprzedaży w sklepie jest łatwe? Przy obecnej konkurencji zdecydowanie nie.

O ile musiałyby być zmniejszone koszty, aby osiągnąć ten sam zysk?

30 280 zł – tyle musiałyby wynosić koszty, czyli musiałyby być mniejsze o 13%. Jednak takie zmniejszenie kosztów jest niezwykle trudne do osiągnięcia.

Zatem bardzo ważnym elementem jest odpowiednie podejście do cen w każdym z punktów detalicznych.