

#SKUTECZNA SPRZEDAŻ #ZARZĄDZANIE CENAMI

# JAK ZWIĘKSZAĆ RENTOWNOŚĆ SKLEPU, WŁAŚCIWIE USTALAJĄC CENY?



AUTOR: Jacek Urbański

Jak pokazują badania przeprowadzone przez firmę GFK<sup>1</sup>, klienci, wybierając sklep, kierują się przede wszystkim korzystnymi cenami całego asortymentu oraz konkretnych artykułów. Jednak gdyby właściciele sklepów przy ustalaniu cen kierowali się wyłącznie tym motywem zakupowym, nie uzyskaliby obrotu na takim poziomie, który pokryłby koszty prowadzenia sklepu oraz uzyskania satysfakcjonującego ich zysku.



## Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ co zrobić, aby pokazać klientowi, że Twój sklep jest tani,
- ✓ czym kierować się podczas ustalania cen,
- ✓ jak mierzyć efektywność promocji,
- ✓ przy pomocy jakich wskaźników analizować rentowność sklepu.

**K**ażdy sklep uzyskuje zyski dzięki odpowiednio wysokiej marży. Jednak jednym z podstawowych problemów właściciela sklepu jest sposób naliczania cen i marży i odpowiedź na pytania: Które produkty sprzedawać z wyższą marżą? Które z niższą? Kiedy i na jakie produkty obniżyć i podwyższyć marże, aby w konsekwencji wzrosła rentowność sklepu?

Paco Underhill w książce „Dlaczego kupujemy” stwierdził, że „Jeżeli chodzilibyśmy do sklepów tylko wtedy, kiedy potrzebowalibyśmy coś kupić i kupowalibyśmy tylko to, czego potrzebujemy, ekonomia by runęła”. Nie sposób się z tym nie zgodzić, ponieważ cena jest tylko jednym z kilku motywów zakupowych klientów. Klient, szukający produktów o niskich cenach, które eksponowane są w gazetkach, na billboardach oraz plakatkach, z punktu widzenia właściciela sklepu nie zostawia masy marży, czyli zysku, dzięki któremu sklep zarabia. Produkty prezentowane na tego typu nośnikach mają bardzo niskie marże, aby

pokazać niską cenę i zachęcić klienta do zrobienia zakupów. Natomiast klienci, którzy wybierają sklep ze względu na szybkość robienia zakupów, dostępność tzw. zdrowej żywności, szukają produktów modnych, prestiżowych czy o bardzo wysokiej jakości, są mniej wrażliwi na cenę. Ceny tych produktów mają zdecydowanie wyższe marże i stanowią źródło zysku dla właściciela sklepu.

## Wrażliwość klientów na cenę

Klienci w zależności od różnych czynników (ilustracja 1) są w stanie więcej lub mniej zapłacić za produkt.

- ▶ Produkty o wysokiej wrażliwości cenowej to takie, których ceny klienci pamiętają, ponieważ kupują je najczęściej. To tzw. markery cenowe, które kształtują politykę cenową sklepu. Produkty te mają niższe marże, a wyższą rotację.
- ▶ Produkty o niskiej wrażliwości cenowej charakteryzują się niższą rotacją, przez to klienci nie pamiętają dokładnie ich cen. Dzięki temu,

że mają wyższe marże, stanowią większe źródło zysku dla właściciela.

### Jak ustalać ceny

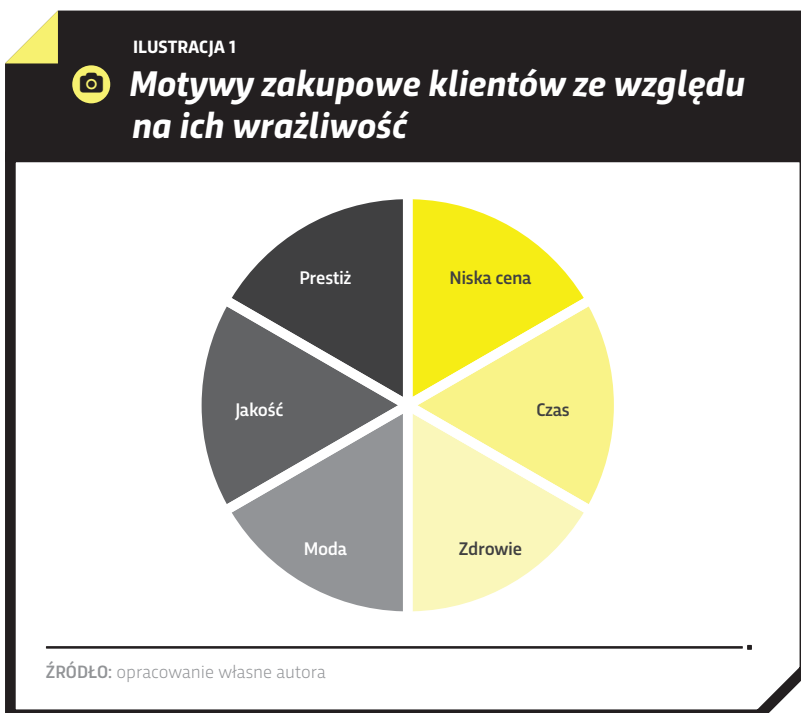
Ustalając ceny na konkretne produkty, należy określić, jaka grupa produktów jest niska, a jaka wysoko wrażliwa cenowo. Do tego celu można wykorzystać systemy komputerowe do zarządzania asortymentem dostępnym w sklepie, które wyeksportują ze swoich zasobów wyniki sprzedaży. Kiedy jednak sklep nie ma takiej możliwości, można z każdej kategorii produktów wybrać od 2 do 4 takich produktów, co do których, jeśli podniesie się nieznacznie ceną (2 lub 3% marży), klienci automatycznie zauważą zmianę ceny – w taki sposób określą się produkty wrażliwe cenowo. Wtedy ceny na te produkty muszą być niższe albo porównywalne do tych u najbliższej konkurencji. **W przypadku produktów o niższej marży należy pamiętać, że najwięcej zarabia się nie na marży, ale na rotacji, czyli liczbie sprzedanych sztuk.**

### Jak zwiększyć marżę sklepu, nie podnosząc cen

Najłatwiejszy sposób na podniesienie marży to jej podwyższenie na produkty, które nie są strategicznymi, o niskiej wrażliwości cenowej. Trzeba to jednak zrobić z dużym wyczuciem i poprzez analizę sprzedaży. Czynniki wpływające na wysokość naliczanej marży znajdziesz w tabeli 1.

### Jak obliczać marżę i narzut

Aby zrozumieć istotność wskaźnika marży w działaniu sklepu, warto zwrócić uwagę na często popełniany błąd, czyli mylenie dwóch odrębnych pojęć – marży i narzutu.



Marża i narzut **wartościowo** (tzn. wyrażone w walucie) są takie same, ale procentowo już nie! Marża wyrażona w procentach jest zawsze proporcjonalnie mniejsza od narzutu w procentach. Im wyższy narzut, tym wyższa marża i większa rozbieżność między tymi wartościami. Marża procentowa nigdy nie osiągnie 100%, ponieważ, aby tak się stało, sklep musiałby kupować za 0 zł. ➔

**ZAPAMIĘTAJ!**

- **Narzut** to określony procent, o który podwyższono cenę zakupu, aby ustalić cenę sprzedaży.
- **Marża** mówi o tym, jaka część tej ceny sprzedaży stanowi zysk.

**TABELA 1.** Czynniki wpływające na wysokość naliczanej marży

Wyższe marże	Niższe marże
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Klient nie zna produktu i nie ma cenowego punktu odniesienia.</li> <li>2. Znane i popularne marki.</li> <li>3. Niska regularność zakupów.</li> <li>4. Produkty impulsowe.</li> <li>5. Krótki czas i duża szybkość kupowania.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produkty o dużej rotacji.</li> <li>2. Produkty z gazetek promocyjnych.</li> <li>3. Produkty popularne i znane, które są w każdym sklepie.</li> </ol>

## PRZYKŁAD



Jeśli kupujesz u producenta lub hurtownika produkt za 1 zł, a sprzedajesz go za 1,20 zł, to:

- ↳ Narzut = **20%**, ponieważ podwyższyłeś cenę zakupu o 0,20 zł (0,20 zł/1 zł = 20%).
- ↳ Marża = **16,66%**, ponieważ odnosi się ona do ceny sprzedaży (0,20 zł/1,20 zł = 16,66%).
- ↳ Marża i narzut wartościowo = **0,20 zł**.

Myląc te dwa pojęcia, można doprowadzić do dużych strat finansowych. Marża wyrażona procentowo mówi detaliście o jego wskaźniku rentowności, czyli o tym, jaki procent sprzedaży stanowi jego zysk. Marża procentowa informuje sprzedającego o możliwej maksymalnej wartości udzielonego rabatu.

## PRZYKŁAD



- ↳ Jeśli wskaźnik marży procentowej wynosi 20%, sprzedający może maksymalnie obniżyć cenę o 20%. Wtedy cena produktu równa się z kosztem zakupu. W takim przypadku detalista nic nie zarobi, ale też nie straci.
- ↳ Jeśli jednak pomyli marżę procentową (20%) z narzutem procentowym (25%) i udzieli podczas promocji rabatu w wysokości 25%, wtedy cena kupna towaru będzie wyższa niż cena jego sprzedaży. Oznacza to ogromne starty finansowe.

Zrozumienie obu tych wskaźników może mieć duże znaczenie podczas negocjacji zakupowych.

## WSKAZÓWKI



- ↳ Jeśli jedna ze stron używa pojęcia narzutu, który jak wiadomo zawsze procentowo jest wyższy, aby pozornie zwiększyć zysk, to druga strona w negocjacjach powinna policzyć, ile wyniesie marża procentowa, która będzie lepiej odnosiła się do zysku.

W takich sytuacjach detaliści powinni operować procentami, ponieważ narzut czy marża bardzo rzadko są wyrażane w złotych.

Trudno założyć, że do ceny zakupu będziesz każdorazowo naliczać po 0,50 zł.

Aby z narzutu policzyć marżę, można skorzystać ze wzoru:  $M\% = N\% / (100\% + N\%)$ . Jeśli chcesz zobaczyć, ile wynosi marża % przy oferowanym narzucie **25%**, to  $M\% = 25\% / (100\% + 25\%) = 20\%$ .

### Jak liczyć opłacalność promocji i obniżek cenowych

Celem każdej obniżki cenowej jest wzrost sprzedaży ilościowo, wzrost marży wartościowej, przyciągnięcie nowych klientów, a także zwiększenie obrotów również poprzez aktywną sprzedaż wiążaną, ponieważ znaczna część klientów kupuje więcej niż tylko produkty z promocji.

Aby obliczyć, czy warto obniżyć cenę jakiegoś produktu albo pod jakim warunkiem będzie ona dla sklepu opłacalna, trzeba znać sposób na wyznaczenie zależności, w jaki sposób spadek ceny (obniżenie marży) wpłynie na wysokość sprzedaży.

W praktyce nie ma prostej zależności i gwarancji, że 50-proc. obniżka marży spowoduje 50-proc. wzrost sprzedaży. Takie działanie jak powyższe powinno stanowić jeden z elementów analizy przed podjęciem decyzji o obniżce ceny. Detalista powinien wziąć pod uwagę, czy produkt ma potencjał do wzrostu sprzedaży, czy jest wysoko czy nisko wrażliwy cenowo, oraz to, jak sprzedać promocję klientowi poprzez ekspozycję ceny.

## PRZYKŁAD



- ↳ Przygotowujesz promocję dla klientów na produkt, który miał naliczoną marżę 25%. W promocji obniżasz marżę do 20%. O ile musi wzrosnąć obrót, abyś na sprzedaży tego produktu zarobił tyle samo co przed promocją?

Obliczenie wymaganego wzrostu można wykonać według następującego wzoru:

$$\text{Wzrost obrotu} = \frac{\text{obniżka } M\%}{\text{marża\%} - \text{obniżka } M\%} \quad \text{Wzrost obrotu} = \frac{5\%}{25\% - 5\%} = 25\%$$

Zatem jeśli przed obniżeniem ceny sprzedaż produktu wynosiła 100 sztuk przy marży 25%, to w trakcie promocji detalista musi sprzedać 125 sztuk (25%) produktu, aby nie stracił zysku.

TABELA 2. Jak obliczać marżę i narzut?



Marża to zysk (brutto) ze sprzedaży	Narzut to kwota, o którą powiększono koszt zakupu towaru, aby ustalić cenę jego sprzedaży
$M\% = \frac{(\text{cena sprzedaży} - \text{cena zakupu})}{\text{cena sprzedaży}}$	$N\% = \frac{(\text{cena sprzedaży} - \text{cena zakupu})}{\text{cena zakupu}}$
Marżę zysku oblicza sprzedawca wtedy, kiedy chce wiedzieć, jaka część przychodów ze sprzedaży to jego <b>zysk</b>	Narzut to kwota, o którą powiększono koszt zakupu towaru w celu ustalenia jego ceny
Jak obliczyć marżę, znając narzut?	$\text{Marża } [\%] = \frac{\text{narzut } [\%]}{(\text{narzut } [\%] + 100\%)}$
Jak obliczyć narzut, znając marżę?	$\text{Narzut } [\%] = \frac{\text{marża } [\%]}{(100\% - \text{marża } [\%])}$

PRZYKŁAD



W okresie świąteczno-noworocznym robisz promocję na produkt, który jest komplementarnym do innego, dobrze rotującego. Postanowiłeś podnieść marżę na ten produkt z 19% do 22%. O ile może spaść obrót, aby zysk był taki sam jak przed podwyższeniem ceny?

Obliczenie dozwolonego spadku można wykonać według następującego wzoru:

$$\text{Możliwy spadek} = \frac{\text{podwyżka } M\%}{\text{marża}\% + \text{podwyżka } M\%} \quad \text{Możliwy spadek} = \frac{3\%}{19\% + 3\%} = 14\%$$

Zatem jeśli przed podwyżką sprzedaż produktu wynosiła 100 sztuk, to sprzedaż może spaść do 86 sztuk. Jeżeli spadek będzie niższy niż 86 sztuk, sklep zarobił w wyniku tej podwyżki. Aby taka operacja była dla klientów niezauważalna, produkt, którego marżę podniesiesz, musi być mało wrażliwy cenowo, a okres, w jakim zwiększysz jego cenę, należeć do wzmożonej aktywności klientów do robienia zakupów.

### Wpływ podwyższenia marży (ceny) na wysokość sprzedaży

W handlu detalicznym są takie okresy, kiedy wzrasta popyt na konkretne produkty. Te okresy to np. święta, weekendy lub wydarzenia sportowe i kulturalne, podczas których klienci wydają więcej. W sklepach pojawiają się wówczas specjalne promocje, przez co wrażliwość klientów na cenę jest mniejsza. To okazja dla detalistów, aby podnieść cenę, szczególnie na produkty o niskiej wrażliwości cenowej. Dzięki temu zabiegowi

można doprowadzić do osiągnięcia większych obrotów i zysków.

Należy unikać zbyt radykalnych zmian marż, również na produkty nisko wrażliwe cenowo. Same zmiany marż nie decydują jeszcze o rentowności sklepu, który w pierwszej kolejności powinien zarabiać na rotacji i dążyć do zwiększenia sprzedaży. Pamiętaj, że na rentowność sklepu wpływa bardzo wiele czynników i dopiero kompleksowa praca nad wszystkimi daje wymierne efekty. ■



AUTOR:



Jacek Urbański

menedżer ds. szkoleń w Polskiej Sieci Handlowej Lewiatan, trener biznesu, ekspert trade marketingu

NAPISZ DO AUTORA:

jacek@jacekurbanski.eu

1. GfK, „Sklepy dyskontowe głównym miejscem zakupów produktów FMCG w Polsce”, dostęp online: <http://www.gfk.com/pl/aktualnosci/press-release/sklepy-dyskontowe-glownym-miejscem-zakupow-produktow-fmcg-w-polsce>.