

Jak zdobyć klienta w trudnych czasach i jeszcze na tym zarobić?

Retail Trends 2025 – Consumer Trends

SIMON 
KUCHER
Unlocking better growth



Case study 1: Inwestycja w cenę, a później w wojnę cenową w okresie wysokiej inflacji miała poważny wpływ na wycenę akcji jednego z dużych retailerów w Polsce

Cena akcji w EUR, 2023-2024



Q2 2023 – ogłoszenie wyników

„W niepewnych czasach, gdy dochody gospodarstw domowych są pod dużą presją, **kluczowe jest ciągle oferowanie najlepszych okazji do oszczędzania poprzez silne inwestycje w ceny**, aby zapewnić, że konsumenci wybiorą nasze sklepy.”

2023 – ogłoszenie wyników

„W 2024 roku Firma utrzyma konkurencyjność cenową w centrum swojej strategii, kontynuując gwarantowanie jakości swojej propozycji wartości, pozostając istotną dla polskich rodzin i **walcząc o sprzedaż wolumenową w celu ochrony rentowności** w kontekście presji na koszty operacyjne.”

Q2 2024 – ogłoszenie wyników

Marża EBIDTA spadła, Firma podkreśla, że **nadal będzie inwestować w ceny, aby zwiększyć sprzedaż wolumenową, bazę klientów i udział w rynku**,

Q2 2025 – raport najczęściej wybieranych sklepów

Utrata pozycji sklepu, w którym zakupy planowane są najczęściej na rzecz innego retailera.

Walka o konsumenta nie jest łatwa – w trudnych czasach może być bardzo kosztowna i prowadzić do spadków

Co jest motorem zmian? Co nowego w 2025?

2024

- | | |
|----------------------------|--------------------------------------|
| ❗ Wojna w Ukrainie | ❗ Spadek konsumpcji |
| ❗ Spowolnienie gospodarcze | ❗ Ekologiczna świadomość konsumentów |
| ❗ Inflacja / deflacja | ❗ Dalszy rozwój AI |
| ❗ Dalszy wzrost kosztów | ❗ Raportowanie ESG |
| ❗ Wojna cenowa | ❗ Dyrektywa Omnibus |

2025

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| ❗ Wojna w Ukrainie | ❗ Spadek konsumpcji |
| ❗ <u>Ożywienie gospodarcze</u> | ❗ Ekologiczna świadomość konsumentów |
| ❗ Inflacja / deflacja | ❗ Dalszy rozwój AI |
| ❗ Dalszy wzrost kosztów | ❗ Raportowanie ESG |
| ❗ Wojna cenowa | ❗ Dyrektywa Omnibus |
| ❗ <u>Grupy zakupowe</u> | ❗ <u>Nowe formaty</u> |

Zmiany nie są jednokierunkowe i trudno ocenić jak wpłyną na rynek. Kluczowa będzie elastyczność i dynamiczne dopasowanie strategii!

Dlaczego Revenue Management jest kluczowy w zyskowej walce o konsumenta?



W trudnych czasach konsumenci zwracają uwagę na cenę w szczególny sposób



Cena jest największą dźwignią zysku



Konsument dynamicznie się zmienia i nasza polityka komercyjna musi na to sprawnie reagować



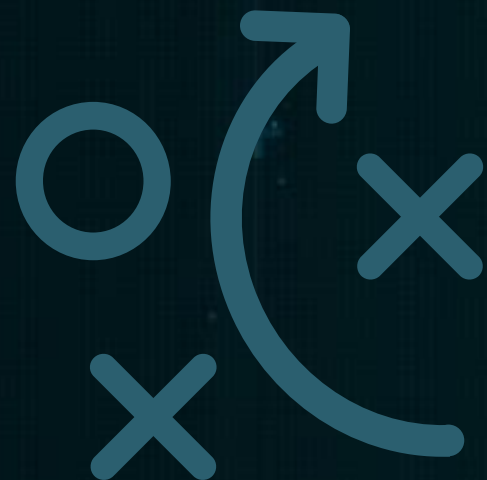
RM posiada wiele obszarów, które powinniśmy wykorzystać do generowania zrównoważonych wzrostów

Dzisiaj będzie o: trendach w pricingu, które wpływają na konsumenta, typowych błędach w walce o niego oraz możliwych rozwiązaniach

Czym zyskownie walczyć o konsumenta?



OBSZAR 1: Wizerunek cenowy



Kolejne kroki



- Określenie istotności samej ceny oraz atrybutów, które wpływają na wizerunek
- Cykliczne badanie wizerunku cenowego sieci, relacji cena-wartość

Ambicja



- Długoterminowa strategia wizerunku cenowego, uwzględniająca faktyczne postrzeganie cen i WTP klientów
- Koncentracja na poprawie atrybutów faktycznie wpływających na wizerunek cenowy
- Punktowe dostosowanie cen w kluczowych miejscach i sytuacjach

Sytuacja obecna



- Pragmatyczne podejście: odnoszenie się głównie do cen konkurentów i bezpośrednie porównywanie produktów
- Walka o niższy punkt cenowy koszyka zakupowego
- Niepełne/ rzadkie badanie wizerunku cenowego

Typowe błędy

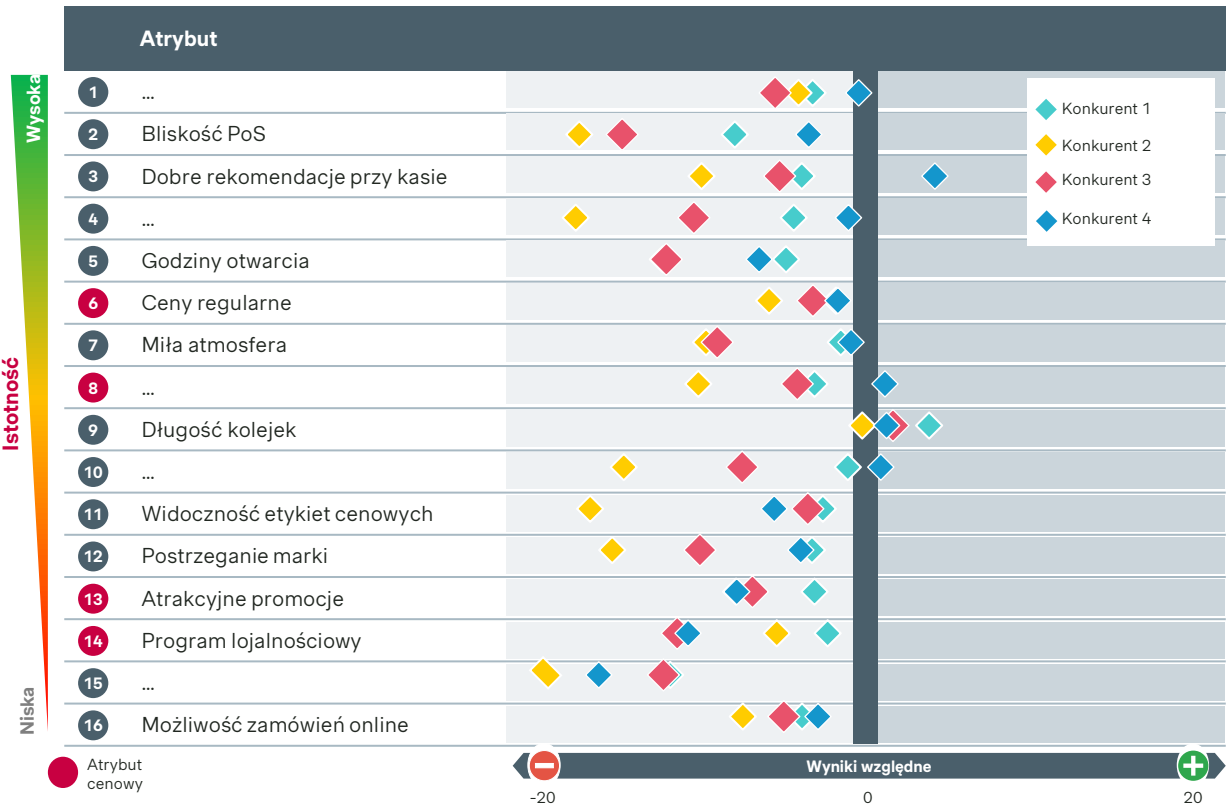


- Zbyt duży nacisk na pozycjonowanie cenowe względem konkurencji (indeks 100): duża liczba monitorowanych i dostosowywanych cen
- Brak zrozumienia istotnych aspektów wpływających na wizerunek cenowy poza samym poziomem ceny

Kolejne kroki: badanie istotności ceny i atrybutów wpływających na wizerunek cenowy

Przykład projektowy

Istotność ceny



Atrybuty wpływające na wizerunek cenowy

Atrybuty	Istotność	% of respondentów wskazujących danego retailera
1 Dobra jakość w dobrej cenie	23%	82%
2 Ceny regularne są niskie	13%	66%
3 ...	8%	79%
4 Oferta e-sklepu jest konkurencyjna cenowo	8%	74%
5 Etykiety cenowe są widoczne	7%	77%
6 W ofercie są produkty na różnych poziomach cenowych	6%	73%
7 Otrzymuję ofertę alternatywnych produktów w lepszej cenie	6%	67%
8 Produkty mają bardzo atrakcyjne ceny w promocjach	5%	78%
9 Program lojalnościowy ma atrakcyjne obniżki cenowe	5%	66%
10 ...	4%	72%
11 ...	4%	79%
12 ...	3%	74%
13 ...	3%	74%
14 ...	3%	54%
15 ...	2%	56%

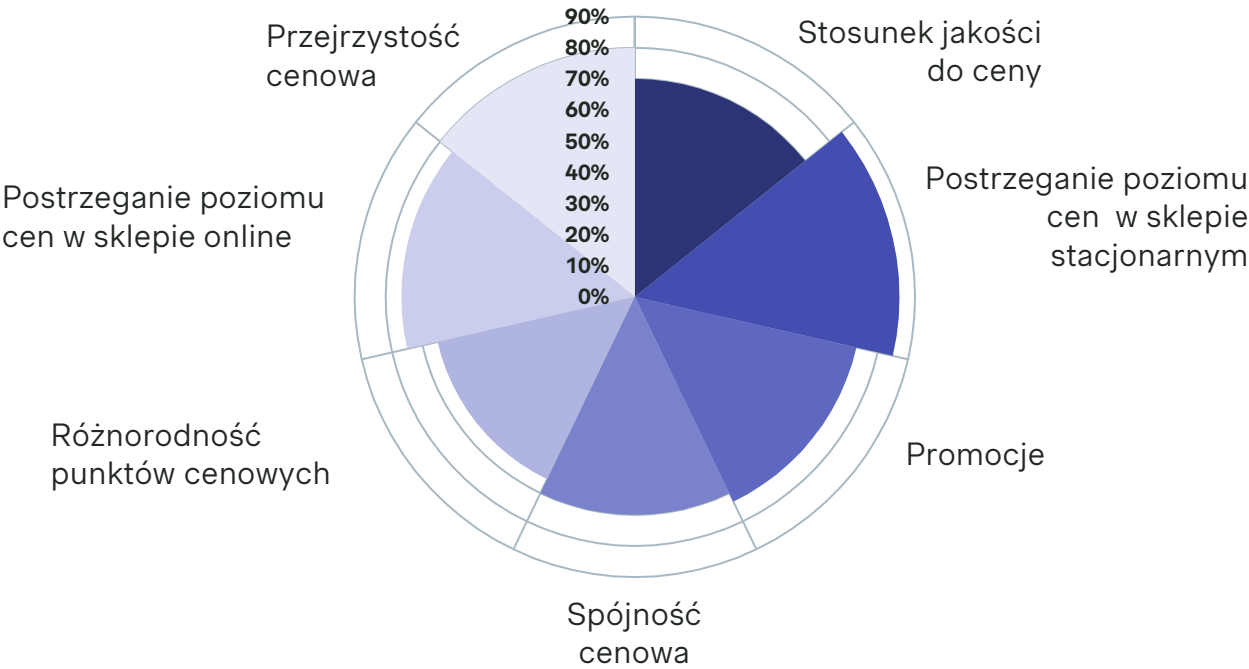
KORZYŚCI:

- Zrozumienie jak bardzo istotna jest sama cena dla naszych klientów oraz które atrybuty najbardziej wpływają na kształtowanie wizerunku cenowego
- Możliwość koncentracji na działaniach, które faktycznie przełożą się na lepszy wizerunek cenowy

Kolejne kroki: badanie wizerunku cenowego oraz relacji cena-wartość

Przykład projektowy

Wizerunek cenowy



INDEKS WIZERUNKU CENOWEGO	74,0
---------------------------	------

Mapa wartości



KORZYŚCI:

- Lepsze rozumienie obecnego postrzegania naszych cen (w kategorii) przez konsumentów; określenie ewentualnego potencjału do poprawy
- Określenie czy nasze pozycjonowanie cenowe jest zgodne z dostarczaną wartością

Kolejne kroki



- Rozwinięcie podejścia do analiz promocyjnych i kategoryzacja ROI promocji
- Wyznaczenie optymalnych poziomów obniżek i typów promocji

Ambicja



- Obniżki cenowe na poziomie maksymalizującym nie tylko wolumen, ale również marżowość
- Plan promocyjny uwzględniający kluczowe spostrzeżenia z poprzednich akcji

Sytuacja obecna



- Koncentracja na atrakcyjnym punkcie cenowym względem konkurencji
- Podstawowa analiza promocji, koncentrująca się na wolumenach
- Większość akcji generuje stratę na marży

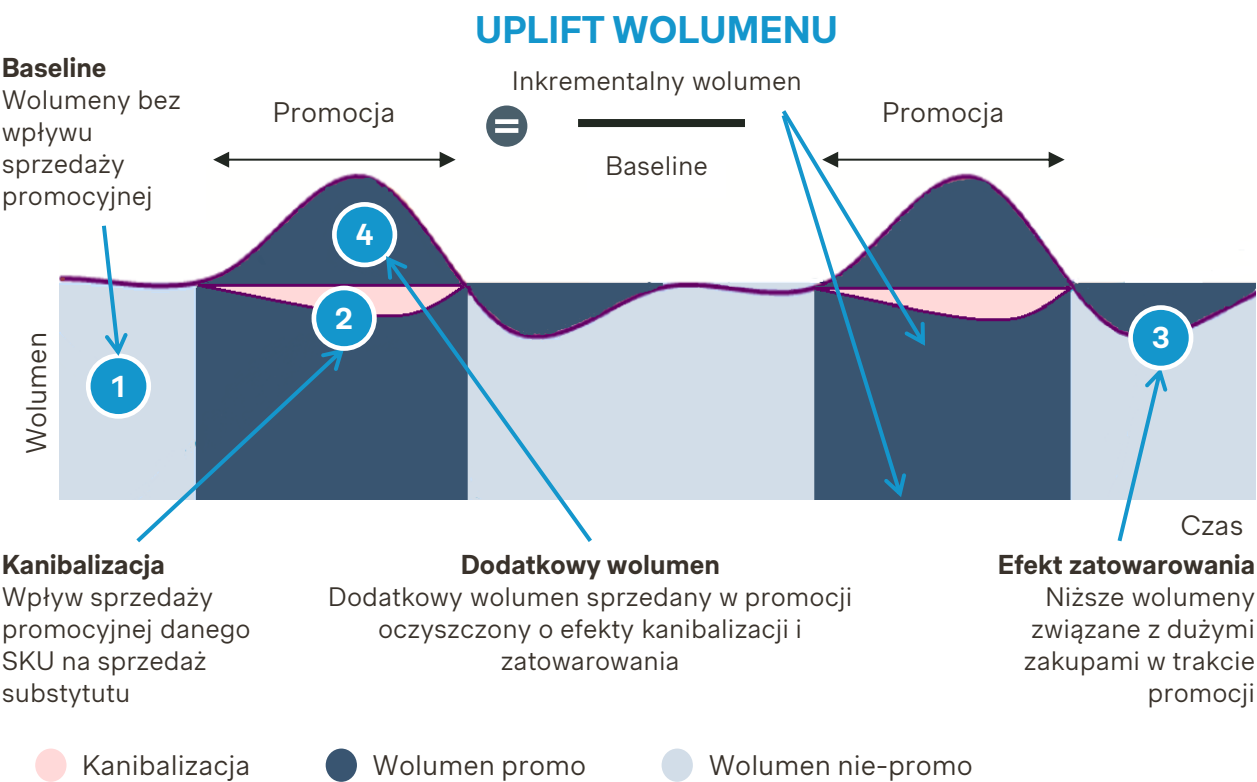
Typowe błędy



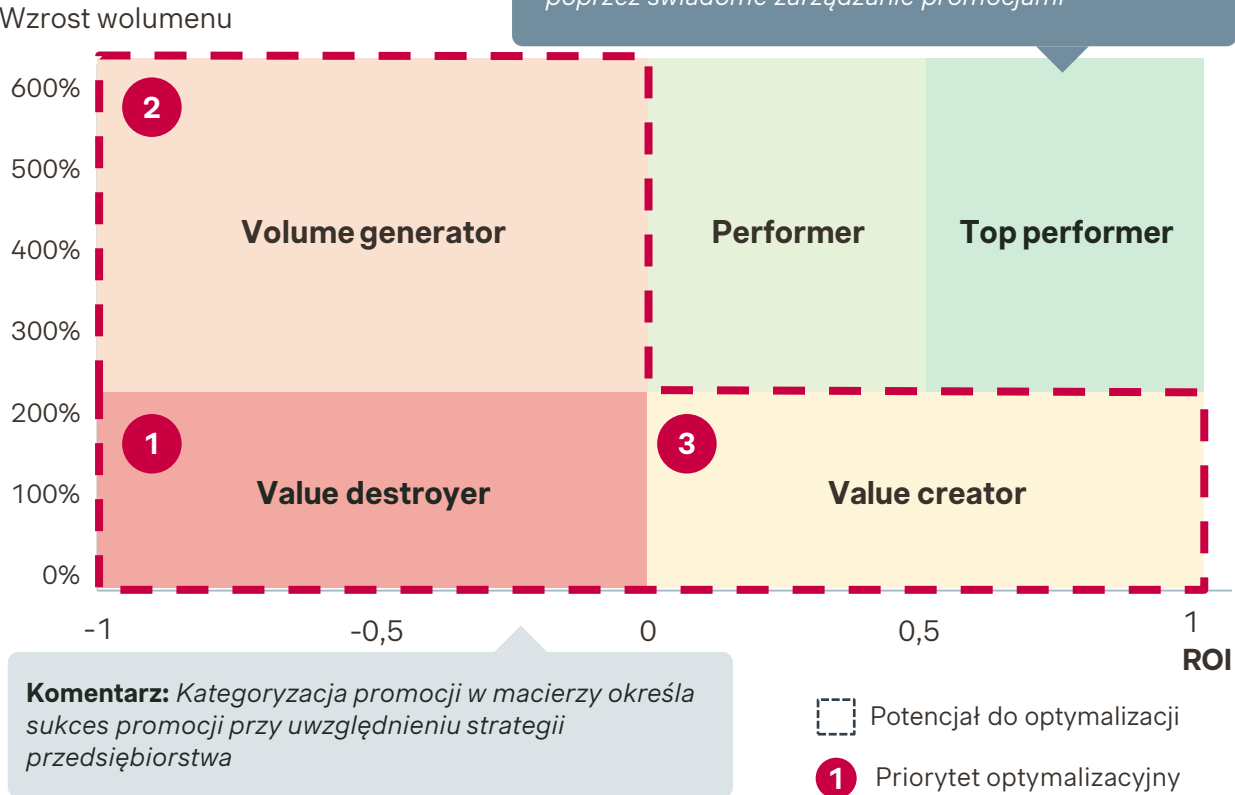
- Pominięcie dodatkowych efektów wpływających na efektywności promocji np. kanibalizacji i zatowarowania po promocyjnego
- Obniżane cen głęboko poniżej optymalnego poziomu
- Brak analiz uwzględniających marżowość promocji

Kolejne kroki: prawidłowe określenie baseline i kategoryzacja ROI promocji

Analiza upliftów



Kategoryzacja promocji



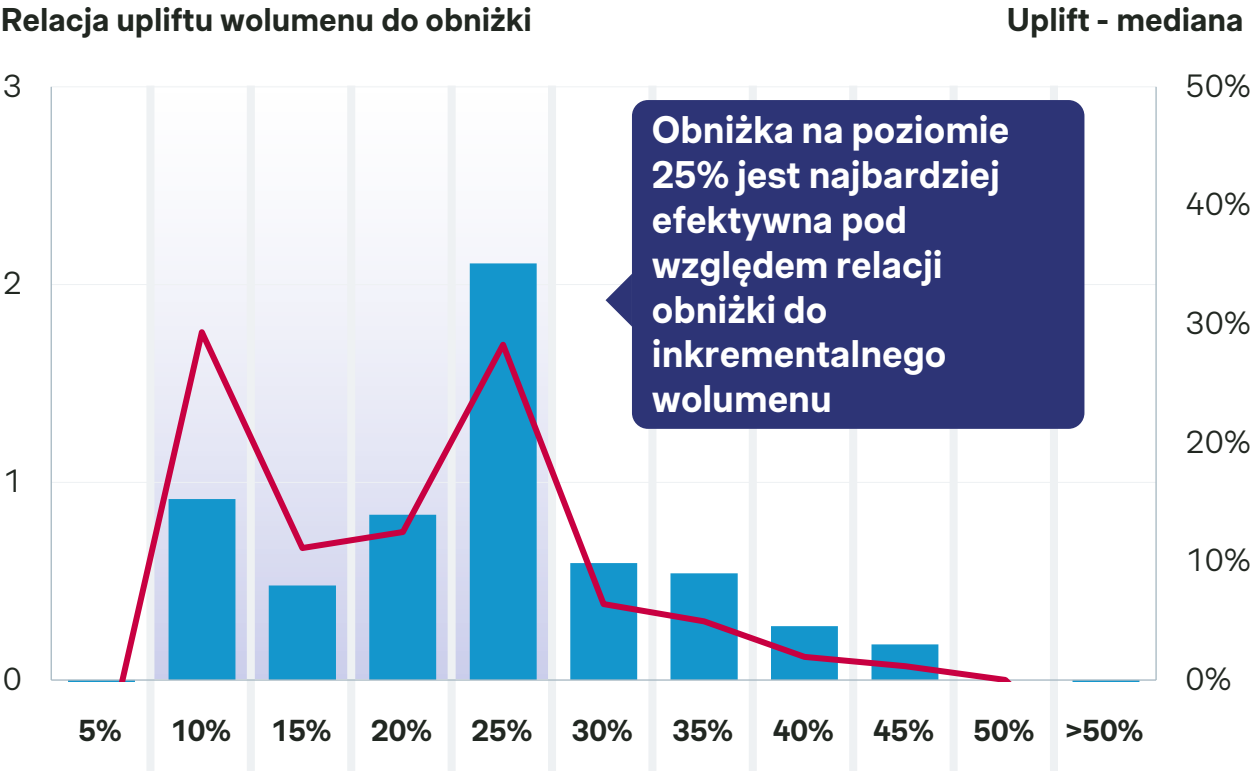
KORZYŚCI:

- Wyliczenie faktycznego efektu sprzedaży promocyjnej z uwzględnieniem dodatkowych czynników
- Identyfikacja promocji, które nie przynoszą firmie realnych korzyści lub wymagają rewizji

Kolejne kroki: wyznaczenie optymalnego poziomu obniżki i typu promocji

Przykład projektowy

Optymalny poziom obniżki



Optymalny typ promocji

TYP PROMOCJI	UPLIFT WARTOŚCIOWY
STAŁA OBNIŻKA CENY	-6%
AKTYWNA SPRZEDAŻ PRZY KASIE	112%
GAZETKA ZE STANDARDOWĄ OBNIŻKĄ	43%
GŁĘBOKA OBNIŻKA CENY	149%
GAZETKA Z GŁĘBOKĄ OBNIŻKĄ CENY	333%
PROMOCJA - BUNDLE	146%

KORZYŚCI:

- Określenie optymalnych ram działania dla promocji, które zmaksymalizują efekty przyszłych akcji
- Podstawa do stworzenia wytycznych i świadomego planowania promocji

OBSZAR 3: Marki własne

Kolejne kroki



- Identyfikacja potencjału dla marek własnych
- Opracowanie strategii różnicowania marek własnych

Ambicja



- Marka własna jako strategiczny element portfela adresujący wszystkie istotne punkty cenowe
- Alternatywa dobrej jakości dla produktów markowych w każdej kategorii
- Generowanie inkrementalnej marży

Sytuacja obecna



- Oferowanie marki własnej głównie jako tańszego odpowiednika dla produktu markowego
- Koncentracja na niskim punkcie cenowym

Typowe błędy



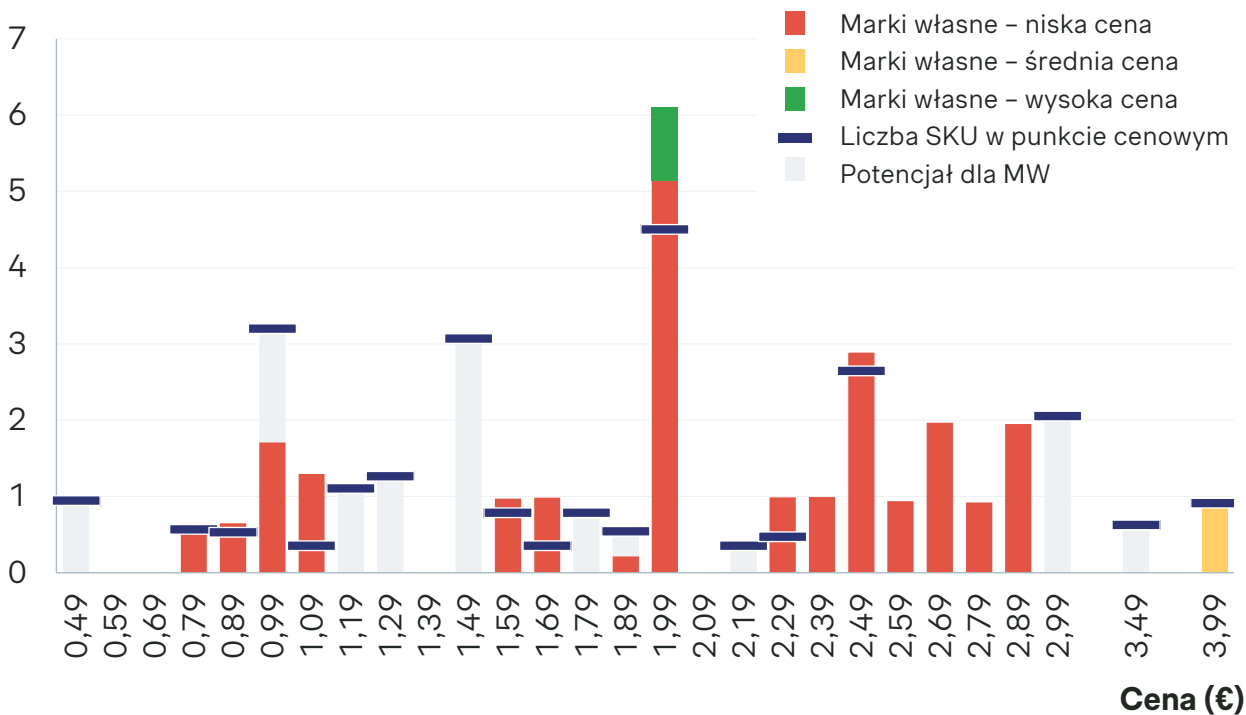
- Pominięcie istotnych punktów cenowych, w których jest potencjał dla marki własnej
- Brak zróżnicowania cen pomiędzy różnymi markami własnymi w portfolio

Kolejne kroki: identyfikacja potencjału oraz zróżnicowanie cen marek własnych

Przykład projektowy

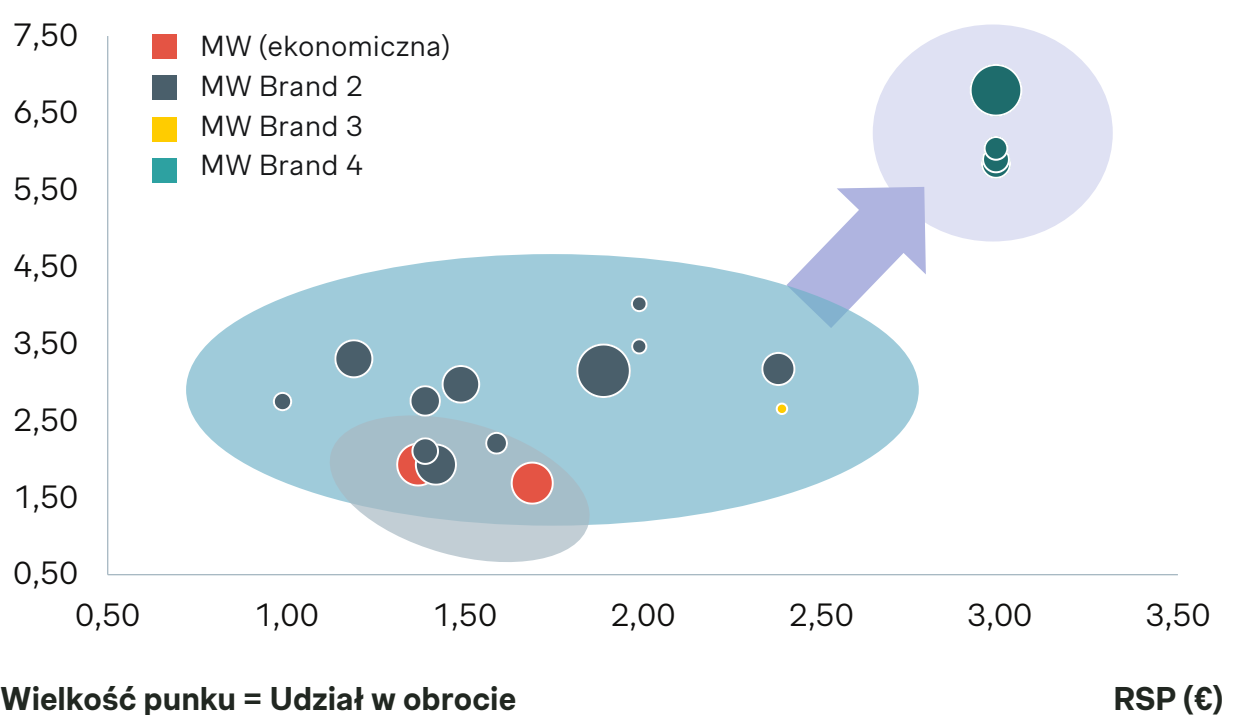
Identyfikacja potencjału dla marek własnych

Liczba SKU



Różnicowanie cen dla marek własnych

Cena/litr (€)



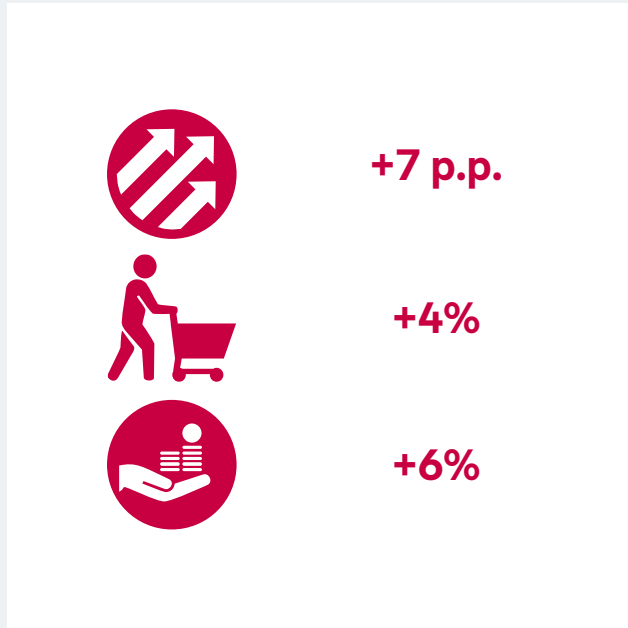
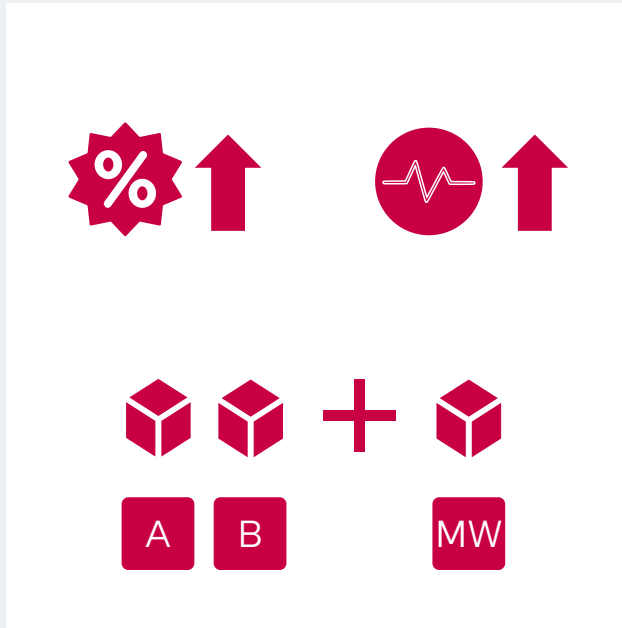
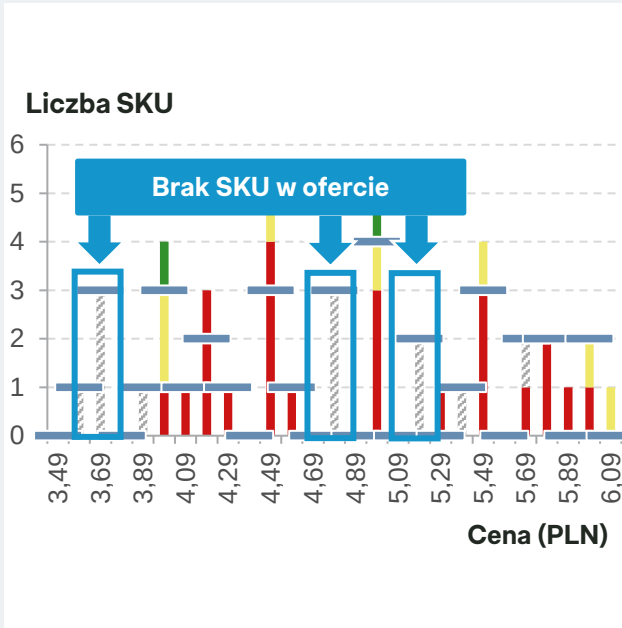
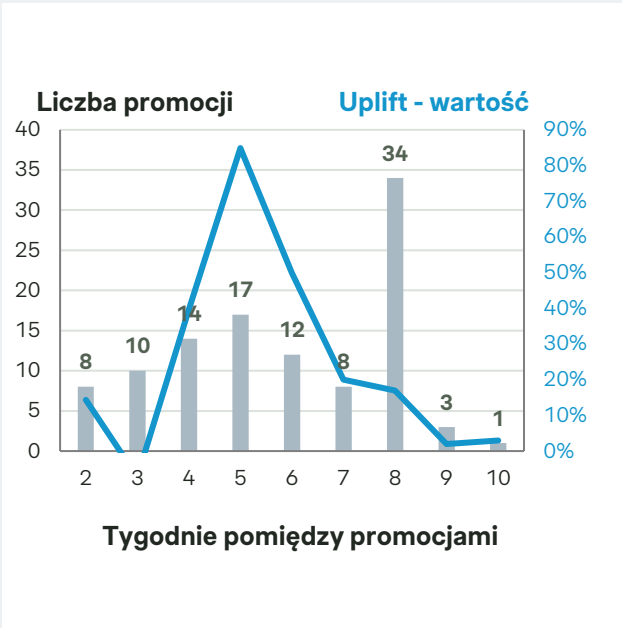
KORZYŚCI:

- Identyfikacja punktów cenowych z naturalnym potencjałem dla wprowadzenia marki własnej
- Zróżnicowanie oferty marek własnych aby świadomie adresować wszystkie istotne przedziały cenowe spójną strategią dla danej marki własnej

Case study 2: Szczegółowa diagnostyka obecnych działań asortymentowo-cenowych wskazała szanse na optymalizację i przyciągnięcie nowych klientów oraz poprawę marży

SIMON KUCHER

Przykład projektowy



Analiza promocji

- Promocje w wybranych kategoriach **bardzo atrakcyjne cenowo, ale zbyt rzadkie**
- Klienci **nie zawsze mogli znaleźć produkt w atrakcyjnej cenie** promocyjnej

Analiza white spots

- Niektóre punkty cenowe, popularne w rynku, **nie miały pokrycia w ofercie**
- Powyższe punkty cenowej **nie były adresowane także przez działania promocyjne**

Kolejne kroki

- Zmniejszenie poziomu obniżki** cenowej na rzecz **większej częstotliwości** w wybranych kategoriach
- Zaadresowanie white spots przez **nowe produkty marki własnej**

Efekty

- Poprawa wizerunku cenowego o **7 p.p.** w skali roku
- Wzrost **liczby klientów o 4%** (wynik z wykluczeniem innych czynników)
- Wzrost **masy marży o 6%** (wynik z wykluczeniem innych czynników)

Co możecie zrobić?

Regularnie badajcie swój wizerunek cenowy i ustalcie jakie czynniki faktycznie na niego wpływają, aby mądrzej walczyć o klientów



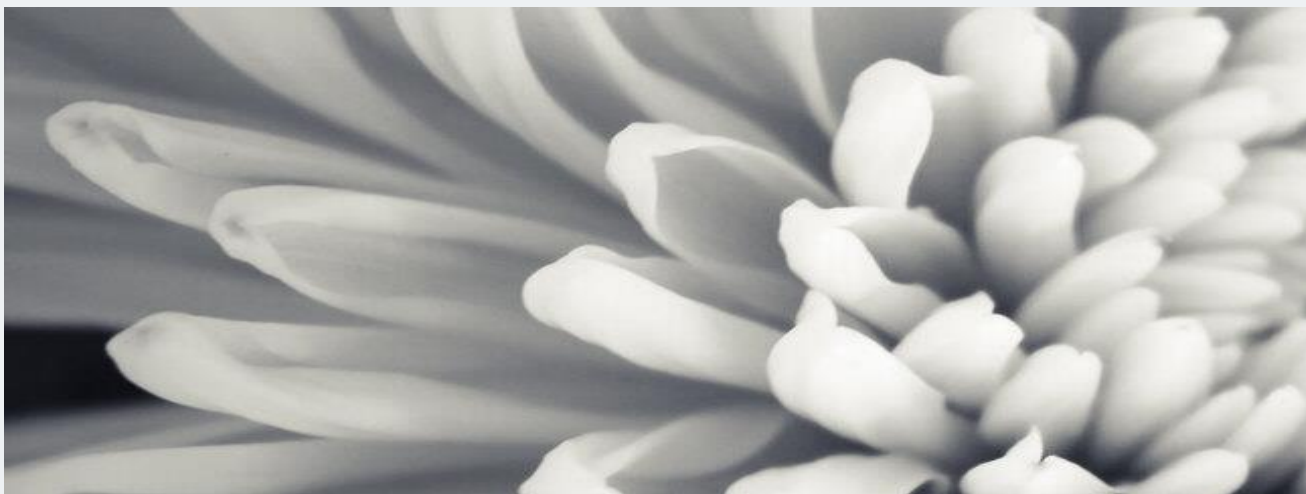
Zoptymalizujcie post ewaluację promocji i analizujcie dodatkowe czynniki Postawcie na ROI i upewnijcie się, że niska cena promocyjna jest efektywna



Zweryfikujcie czy strategia marek własnych uwzględnia elementy pozycjonowania cenowego i czy świadomie adresujecie punkty cenowe



Dziękuję!



Kontakt

w Simon-Kucher



Robert Pernak
Dyrektor

Warsaw Office
Tel: +48 607 546 464
Robert.Pernak@simon-kucher.com
www.simon-kucher.com