

III. SPRZEDAŻ I DYSTRYBUCJA

Anna Gorączka

3.1. Klient jest królem

Poniedziałek godzina 7:10, słychać donośny dźwięk budzika. To już druga drzemka ustawiona na telefonie Ali. Bardzo ciężko się wstaje po wczorajszym spontanicznym spotkaniu z przyjaciółkami ze studiów. Zwykle Ala nie imprezuje w niedzielę, ale tym razem nie mogła odmówić, ponieważ Zuza – jej najlepsza przyjaciółka ze studiów przyjechała z Dublina i mogła się spotkać tylko w ten jeden wieczór. W ułamku sekundy Ali stają przed oczami obrazy z wczorajszego wspaniałego wieczoru: zaskoczenie, jakie wywołał SMS od Zuzy, pyszny falafel zamówiony przez UberEats oraz spacer, jak za dawnych czasów studenckich na pobliską stację benzynową po wino o godzinie 22.00. Czar pryska, gdy budzik dzwoni kolejny raz. To już ostatni moment, jeśli nie chce się spóźnić do pracy. Wstaje z trudem, ubiera się, robi makijaż, chwytając torebkę i wybiega z domu. Jak co dzień wstępuje do pobliskiego sklepu po pyszną latte machiato na dobry początek dnia. Przy zakupie dostaje ofertę zestawu śniadaniowego: kawa + pyszna kanapka z ciemnego pieczywa z humusem i ostrymi papryczkami. Tego dnia Ala zapomniała o śniadaniu, więc zadowolona przystaje na propozycję. Wizyta w sklepie trwa niecałe 1,5 minuty. Po wyjściu ze sklepu Ala biegnie na tramwaj. Finalnie dociera do pracy o 8:03.

Jak skutecznie wspierać decyzje biznesowe w obszarze sprzedaży? Jaki ma być optymalny wygląd sklepu, układ produktów na półkach czy komunikacja? Na te pytania nie można odpowiedzieć bez zrozumienia potrzeb klienta, takiego jak Ala.

W świecie sprzedaży to **KLIENT JEST KRÓLEM**. Liczą się przede wszystkim jego potrzeby, które muszą być zaspokojone tu i teraz. Zadanie to nie jest łatwe, ponieważ potrzeby zmieniają się w zależności od sytuacji i ten sam klient będzie miał inną potrzebę w sobotni wieczór, a inną w poniedziałkowy poranek. Przykład Ali jasno pokazuje, że w każdej sytuacji zachowywała się inaczej, inne też były czynniki wpływające na jej decyzje. Podczas wyboru jedzenia na wieczór z koleżankami ważna była potrzeba zorganizowania gotowego posiłku. W finalnym doborze miejsca zamówienia oraz wyborze potrawy liczyła się wygoda oraz szeroki wybór dostępnych dań, pozwalający znaleźć Ali i jej koleżankom

odpowiedni posiłek dla każdej z nich. Inaczej było w poniedziałkowy poranek. Podczas tego zakupu kluczowy był czas.

Za każdym razem wszystko zaczęło się od konkretnej **POTRZEBY KLIENTA**, np. zorganizowanie gotowego jedzenia na wieczór z koleżankami, przedłużenie wieczornej imprezy, wizyta na stacji benzynowej czy też szybkie doładowanie energii na dobry początek poniedziałkowego dnia.

Z potrzebą powiązana jest **MISJA ZAKUPOWA**. Określa ona główny cel wizyty w sklepie.

Lista potencjalnych misji zakupowych jest nieograniczona i zależy od kategorii produktowej. Inne misje mają zakupy spożywcze, a inne zakup kosmetyków czy też zakupy dóbr trwałego użytku. Pomimo tej różnorodności da się wymienić główne typy misji:

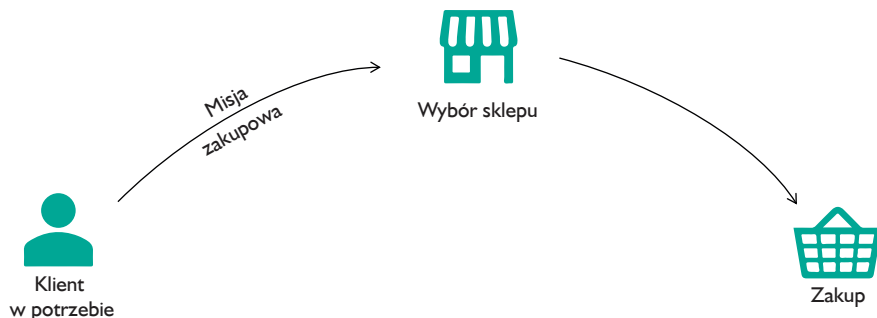
- szybkie impulsowe zakupy – zwykle nieplanowane, z przeznaczeniem do konsumpcji natychmiastowej, np. zakup kawy w drodze do pracy;
- zakupy SOS – realizowane w sytuacji, gdy nagle zabraknie jakiegoś produktu, np. zakup wina na stacji benzynowej w niedzielę wieczorem;
- zakupy na zapas – duże, planowane, realizowane w większych formatach sklepów kilka razy w miesiącu, mające na celu zaopatrzenie gospodarstwa domowego na dłuższy czas;
- zakupy uzupełniające – mniejsze, często codzienne, rutynowe, realizowane w sklepach blisko domu, np. kupno świeżego chleba, wędlin czy nabiału;
- zakupy na konkretną okazję – często planowane, dotyczą takich produktów jak np. na grilla czy na śniadanie;
- zakupy dla rozrywki – zwykle dłuższe wizyty w sklepach, których celem nie musi być zakup lecz doświadczenie, np. przymierzanie ubrań, testowanie produktów w drogeriach.
- poszukiwanie okazji – zakupy produktów z promocji. Głównym celem jest upolowanie okazji, np. podczas wyprzedaży.

Poznanie i zrozumienie faktycznej misji zakupowej jest kluczowe, determinuje bowiem **WYBÓR SKLEPU** i **WYBÓR PRODUKTÓW** (patrz rysunek 3.1.).

Rysunek 3.1.

Proces decyzyjny – wybór sklepu

Źródło: opracowanie własne.



Jeśli klient chce szybko zaspokoić głód to będzie szukał sklepu, który jest najbliższy. Nie wybierze się więc do dyskontu, lecz wstąpi do najbliższego małego sklepu tuż za rogiem lub w drodze do miejsca docelowego. Mimo że zapłaci nieco więcej niż w dyskoncie, będzie usatysfakcjonowany, zaspokoi bowiem swoją potrzebę i zyska cenny czas. Tak postąpiła Ala w poniedziałek rano wpadając po kawę i kanapkę do małego sklepiku w drodze do pracy. Podczas 90 sekund spędzonych w sklepie w ogóle nie zastanawiała się nad ceną, lecz skupiała się na znalezieniu, w najkrótszym możliwym czasie, sposobu na doładowanie energii na dobry początek dnia. Zupełnie inaczej postąpiłaby, gdyby robiła zakupy na cały tydzień. Wówczas zapewne pojechałaby samochodem do dyskontu lub hipermarketu. Wybrałaby miejsce, które oferuje duży wybór produktów i promocje. Zapewne na zakupach spędziłaby kilkadziesiąt minut.

Znajomość misji zakupowych klientów wspiera decyzje biznesowe w zakresie projektowania układu hali sprzedaży. W sklepach, w których dominują zakupy na zapas dba się o to, aby klient długo pozostał w sklepie i kupił więcej. Dlatego kategorie destynacyjne takie jak napoje, alkohol, pieczywo umieszcza się na końcu ścieżki zakupowej, a po drodze kusi się klientów wieloma promocjami. Natomiast w sklepach, w których dużą rolę odgrywają misje impulsowe liczy się maksymalne uproszczenie wyboru. Ważna jest szybkość zakupów dlatego najważniejszy asortyment ułożony jest przy wejściu.

Ponadto zrozumienie misji zakupowej jest kluczowe dla zdefiniowania rzeczywistej konkurencji oraz sformułowania komunikatów przyciągających do sklepu. Mimo że jak wskazuje raport *Sieci*

spożywcze 2017¹, 85% Polaków robi zakupy w Biedronce, dyskont ten nie jest w stanie zaspokoić wszystkich misji. W przypadku zakupów impulsowych lub SOS dyskont nie będzie miejscem pierwszego wyboru ze względu na duże kolejki, czas dojazdu i zbyt duży wybór. I tak było w przypadku porannych, poniedziałkowych zakupów Ali. Gdyby mały sklepik spożywczy był z jakiegoś powodu zamknięty, Ala nie udałaby się do dyskontu, lecz zapewne do piekarni po drodze, kawiarni, na stację benzynową czy też zrobiłaby kawę w biurze i kupiła śniadanie od „pana kanapki”. Wszystko dlatego, że podczas zakupów impulsowych, takich jak poranny zakup kawy, liczy się szybkość zaspokojenia potrzeby.

Klient przychodzi do sklepu mając w głowie swoją potrzebę, np. tak jak było podczas wieczornych zakupów na stacji benzynowej „potrzebuję przedłużenia wieczornej imprezy”. Zwykle nie ma z góry określonego konkretnego produktu, który chce kupić. Ma jednak swoje preferencje zbudowane na bazie poprzednich doświadczeń, opinii znajomych lub reklam, z którymi się spotkał w różnych mediach. W kręgu preferowanych produktów do zakupu są zwykle 3–4 marki (ang. *consideration set*). Jak pokazują badania Nielsen², aż w 78% finalna decyzja podejmowana jest na miejscu zakupu. Około 70% deklaruje, że ma wstępnie wybranych kilka marek szukanych produktów, pozostałe 30% zaś idzie na zakupy, nie mając takich preferencji. Podobnie było podczas wieczornych zakupów na stacji benzynowej: Ala wiedziała, że chce kupić wino, nie miała jednak w głowie konkretnej marki. Do wyboru były znane i lubiane wina, takie jak Carlo Rossi, Cin&Cin, El Sol oraz limitowana oferta win sygnowanych nazwiskiem Marka Kondrata. Ala i jej koleżanki nie są znawczyniami wina, więc w wyborze posiłkowały się opiniami w Internecie. Wybrały delikatne, białe, wytrawne wino verde Babilonia, któremu klienci wystawili ocenę 8,77 na 10 gwiazdek. Poszukiwanie informacji oraz opinii na temat produktu w sieci to bardzo częsta praktyka klientów. Za sprawą wzrostu znaczenia Internetu w procesie zakupowym pojawił się tzw. **ZEROWY MOMENT PRAWDY** (ang. *Zero Moment of Truth*, w skrócie **ZMOT**). ZMOT może determinować zarówno wybór sklepu, jak i produktu w sklepie. Termin ZMOT został rozpowszechniony przez Jima Lecinskiego, byłego pracownika

¹ <http://www.wirtualnemedial.pl/artukul/najpopularniejsze-sklepy-biedronka-na-czele-lidl-i-kaufland-ze-spora-strata> [dostęp: 6.08.2018].

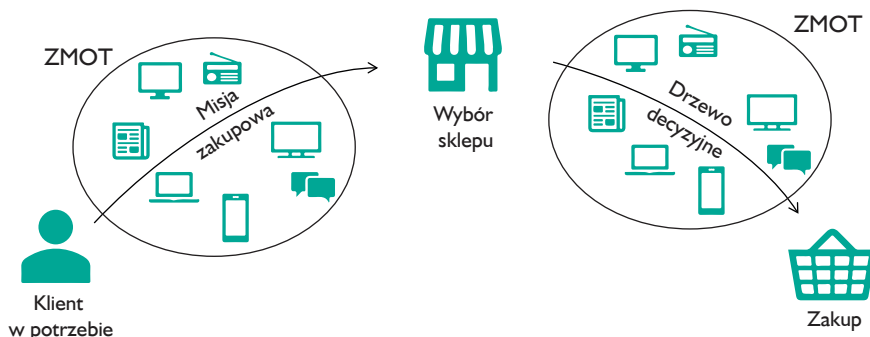
² <https://marketingprzykawie.pl/espresso/decyzje-zakupowe-podejmowane-sa-zwykle-w-sklepie-pokazalo-badanie-in-store-media-i-nielsena/> [dostęp: 6.08.2017].

Google'a w książce *Winning a Zero Moment Of Truth* opublikowanej w 2011 r. Na podstawie badania przeprowadzonego na ok. 5000 osobach udowodniono, że szukanie opinii w Internecie na temat produktów ma wpływ na decyzje zakupowe – zgodziło się z tym 84% badanych³.

Rysunek 3.2.

Proces decyzyjny – wybór produktu

Źródło: opracowanie własne.



Wzrost penetracji mobilnego dostępu do Internetu zmienił całkowicie oczekiwania klientów. Jak wskazuje Google żyjemy w czasach, w których nie liczą się lata, dni, tygodnie czy nawet godziny, to, co jest ważne dla klienta, to sekundy. Jeśli więc szukamy opinii o produkcie, czy najbliższej restauracji, oczekujemy odpowiedzi tu i teraz. Badania Google'a pokazują, że od 2011 r. częstotliwość wpisywania zapytań lokalnych, takich jak „najbliższe” czy „w okolicy”, wzrosła na urządzeniach mobilnych 34-krotnie. 82% użytkowników smartfonów korzysta z nich w celach związanych z zakupami, a 51% użytkowników smartfonów zdarzyło się kupić produkt lub usługę innej marki, niż zamierzali, a wszystko dlatego, że ta druga marka wyświetliła im bardziej przydatne informacje w momencie wyszukiwania. Na podstawie analizy zachowań internautów Google stworzył teorię tzw. **MIKROMOMENTÓW**, podczas których kształtują się preferencje klientów i krystalizują decyzje zakupowe. Jak sama nazwa wskazuje, mikromomenty to bardzo krótkie impulsy, przez co ich uchwycenie nie jest proste. W takiej chwili marketerowi przychodzi z pomocą *big data*. Na bazie danych behawioralnych, transakcyjnych oraz demograficznych można odkryć wzorce zachowań konsumentów. Dzięki temu

³ www.thinkwithgoogle.com, e-book: *Winning the Zero Moment of Truth*, 2011.

można z dużym prawdopodobieństwem wskazać czas pojawienia się mikromomentu i przygotować spersonalizowaną ofertę dopasowaną do oczekiwań klienta.

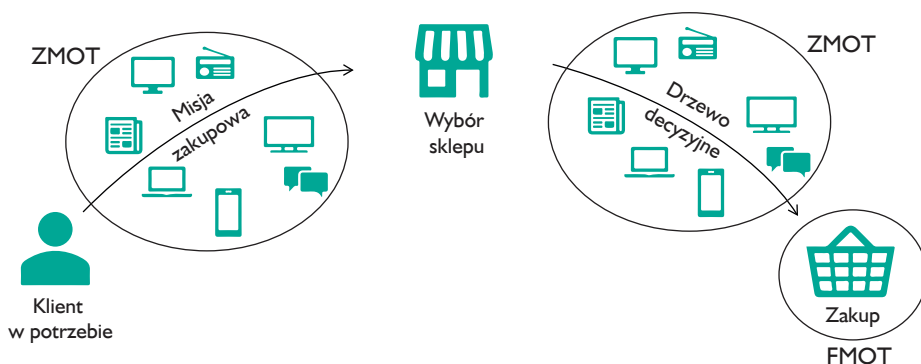
Zupełnie inaczej wyglądał u Ali poniedziałkowy poranek. Zakup kawy to swoista rutyna, którą powtarza codziennie w drodze do pracy. Mimo że wybór wydawał się automatyczny i bezrefleksyjny, nie bez znaczenia był jednak rozpylony w powietrzu aromat świeżo palonej kawy, odgłos mielenia kawy w ekspresie, *design* ekspresu oraz elegancki, matowy kubek do kawy. To wszystko budowało percepcję wysokiej jakości produktu. Jak pokazują badania Procter & Gamble opublikowane w 2015 r. na łamach „Wall Street Journal” podczas zakupów liczy się pierwsze 3–7 sekund kontaktu z półką sklepową, materiałami POS czy też z opakowaniem produktu. W tym niezwykle krótkim czasie klient dokonuje wielowymiarowej oceny, konfrontując swoje oczekiwania z rzeczywistością i decyduje się na zakup konkretnego produktu. Moment ten nazwany jest tzw. **PIERWSZYM MOMENTEM PRAWDY** (ang. *First Moment of Truth*, w skrócie **FMOT**).

Opisane okazje zakupowe doskonale pokazują, że klient w różnych sytuacjach ma inne potrzeby oraz finalnie inne czynniki wpływają na jego decyzje. Jak zatem efektywnie rozplanować układ produktów na półce sklepowej tak, aby ułatwiać klientom właściwy wybór? Punktem wyjścia jest określenie **DRZEWY DECYZYJNEGO** dla każdego zakupu (patrz rysunek 3.3.). Drzewo decyzyjne wskazuje hierarchię atrybutów wpływających na finalną decyzję zakupową.

Rysunek 3.3.

Proces decyzyjny – zerowy i pierwszy moment prawdy

Źródło: opracowanie własne.

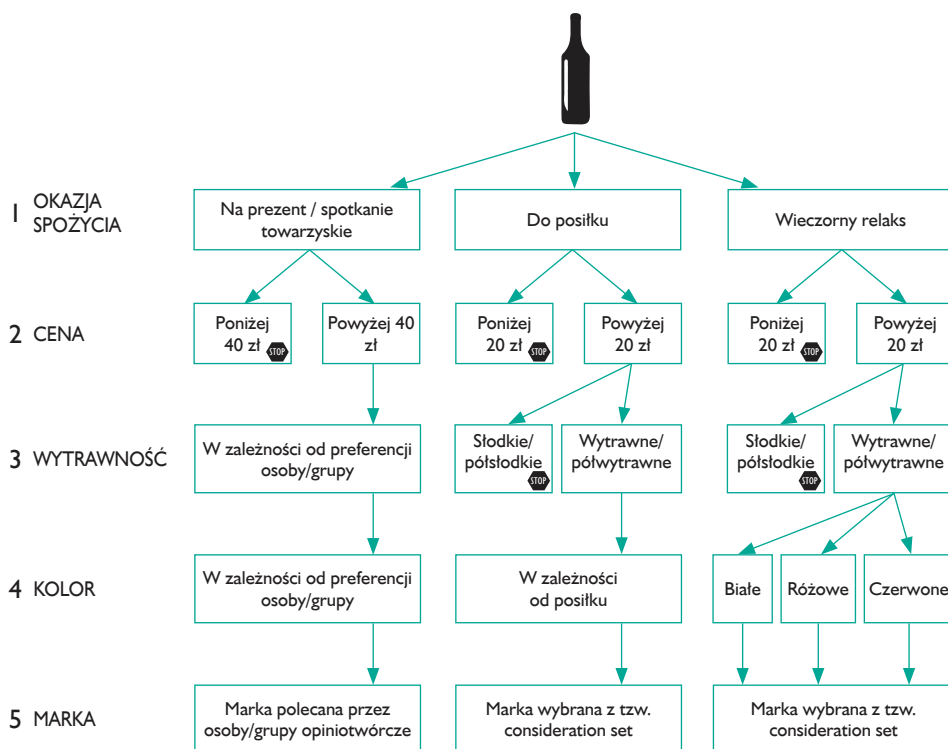


Jakie zatem było drzewo decyzyjne Ali podczas wieczornej wizyty na stacji benzynowej? Po pierwsze, w zakupie wina kluczowa jest okazja spożycia. Inne wino Ala kupuje gdy spotyka się z przyjaciółmi, a inne na prezent. Nie bez znaczenia była także cena. Ala nigdy nie kupuje wina poniżej 20 złotych, ma bowiem duże wątpliwości co do jakości. Kolejnymi ważnymi kryteriami w wyborze wina jest wytrawność oraz kolor. W związku z tym, że Ala nie jest znawczynią wina, nie zna dobrze marek, krajów pochodzenia, w jej drzewie decyzyjnym te parametry są mniej istotne. Drzewo decyzyjne Ali przy zakupie wina wyglądałoby tak jak na rysunku 3.4.

Rysunek 3.4.

Przykładowe drzewo decyzyjne przy zakupie wina

Źródło: opracowanie własne.



Drzewa decyzyjne stanowią podstawę do uporządkowania produktów w sklepie. Przykładowo wina na stronie <https://www.marekkondrat.pl/> są poukładane według okazji – wydzielona jest