

SPRZEDAŻ W GASTRONOMII

Jak sprzedawać więcej
i z lepszym zyskiem
Część 1

Jan Marek Mołoniewicz

MOJA CONSULTING
WARSZAWA 2020

Na dobry początek

Czas to pieniądź – powiedział kelner, dopisując datę do rachunku. Cóż, można i tak próbować podwyższać sprzedaż. Ale nie polecam.

Znam skuteczniejsze sposoby. I chętnie się nimi z tobą podzielę, bo to ważne zagadnienie.

Cały biznes kręci się wokół sprzedaży. Klienci, dostawcy, personel, jakość, marketing, koszty. Ale choć mówimy, że koszty są najniższe, kiedy sprzedaży nie ma – kogo interesuje taka oszczędność?

Jak zatem przedstawia się temat sprzedaży w gastronomii w polskich warunkach?

Umiejętności personelu rzadko są powodem do zachwytu. Pracujący przy ladzie obsługuje, kelner serwuje, telefonista przyjmuje zamówienie, barman przygotowuje drinki według życzenia gości. Ale czy ma tu gdzieś miejsce aktywna sprzedaż?

Może często po prostu jej nie ma, ponieważ w gastronomii sprzedaż wygląda prościej? Kiedy gość wchodzi do lokalu, zwykle jest zdecydowany na zakup. Został już wstępnie przekonany dzięki działaniom marketingowym, poleceniu znajomych lub może wszedł przez przypadek. Rzadko kiedy zdarzają się sytuacje, że chce się tylko rozejrzeć, jak to ma miejsce w salonie samochodowym czy butik. Jeszcze bardziej kontrastowo wypada porównanie z call center, gdzie telemarketer musi włożyć mnóstwo wysiłku, wiedzy i samozaparacia, żeby coś sprzedać osobie, do której dzwoni, ale której nie zna, nie widzi, której zapewne przeszkadza i która na wstępie nic od niego nie potrzebuje.

Taka wygodna sytuacja – kiedy mamy do czynienia z osobą już wstępnie zainteresowaną – może rozleniwiać, bo żeby sprzedać, nie potrzeba wielkich wysiłków – gość i tak kupi coś z naszej oferty, choć na początku nie wiemy co. Jak w takiej sytuacji sprzedawać więcej i z lepszym zyskiem? Tę wiedzę obiecuje i przekazuje poradnik.

Większość opisanych przeze mnie metod nie jest skomplikowana i choć oddzielnie żadna z nich nie daje spektakularnych rezultatów, to jednak istnieje pomiędzy nimi wielka synergia. Efekty są najbardziej widoczne, jeśli

podczas jednego procesu sprzedaży używa się kilku metod razem. Tym wyróżniają się najlepsi sprzedawcy – nie zdolnościami, ale konsekwentnym stosowaniem pakietu efektywnych technik.

Praktyczna wiedza przedstawiona w tym poradniku jest wynikiem mojej wieloletniej pracy na rynku gastronomicznym – jako menedżer, a następnie doradca i trener. Wierzę, że pomoże podnieść umiejętności osób zajmujących się sprzedażą na nowy, znacznie wyższy poziom.

Poradnik omawia temat sprzedaży bezpośrednio, od momentu, kiedy kontakt z gościem został już nawiązany. Z tym, który usiądzie przy stoliku w kawiarni, stanie przy ladzie serwisowej, czy zadzwoni w celu zrobienia rezerwacji. Wtedy rozpoczyna się praca sprzedażowa, sztuka budowania relacji, wywierania wpływu po to, aby pojawiło się końcowe: *Tak, poproszę*.

Nie zawsze przedstawione tu metody cię przekonają. Niektóre możesz uznać za sztuczne, inne za zbyt natrączywe. Potraktuj je jednak jako podpowiedź, rozszerzanie horyzontów. Stosuj te, które są zgodne z koncepcją lokalu i twoim stylem komunikacji. I zawsze bierz pod uwagę, czy pasują do konkretnej sytuacji i gościa. Unikaj, kiedy możesz, szablonu i rutyny.

I na koniec (a właściwie na dobry początek) ważny komentarz. Wiele osób uważa, że po książkach nie powinno się mazać i ich niszczyć. Ale proszę, potraktuj ten poradnik jako materiał roboczy. Zakreślaj interesujące cię tematy, rób notatki, a odniesiesz więcej korzyści.

Życzę ci inspirującej i, tak, zyskowej – lektury! A także, aby w twoim lokalu nigdy nie było pustych krzeseł, które, jak wiemy, są w restauracji najdroższe.

Jan Marek Mołoniewicz

Rozdział IV

Ceny sprzedaży

1. Wycena dań

Jak wyceniać dania, aby ich sprzedaż przynosiła jak najwyższe zyski? Zysk to sprzedaż minus koszty, o czym wiesz. W odniesieniu do jednego dania, mówiąc o zyskach, często myślimy o **marży handlowej**, czyli różnicy pomiędzy ceną sprzedaży a kosztem jego surowca (obie wartości netto). Takie stwierdzenie jest prawdą, ale i pewną niedokładnością.

W koszcie wytworzenia dania zawierają się też wydatki na płace personelu i koszty operacyjne (media, środki czystości itp.), które powinny być uwzględnione. Jednak to właśnie **wartość surowca** jest jedynym łatwym do wyceny kosztem dla konkretnego dania, ponieważ jest on **zmienny i bezpośredni**³⁹. Jednocześnie stanowi zwykle najważniejszą część wszystkich kosztów związanych z produkcją. Dlatego w praktyce marża handlowa jest podstawową wartością braną pod uwagę przy ustalaniu ceny sprzedaży.



Żeby wyliczyć marżę, którą się otrzyma przy danej cenie sprzedaży, należy wiedzieć, jakie są koszty surowca. I dlatego wycenione receptury dań to podstawowa informacja, którą powinieneś znać.

Zniechęcam cię do ustalania cen sprzedaży metodą stałego narzutu (lub stałej marży), czyli dodawania stałego procentu do kosztu surowca. Jest to metoda czasem stosowana w handlu detalicznym, ale w gastronomii jest nieprzydatna i może prowadzić do błędów i spadku obrotów.

Skutecznym sposobem na ustalanie cen sprzedaży jest metoda cen konkurencyjnych. Wystarczy, abyś znał ceny podobnych dań, sprzedawanych w podobnych lokalach oraz twoje koszty surowców. W zależności od przyjętej strategii konkurowania mogą cię interesować ceny niższe, takie same lub wyższe niż u konkurencji. Dodatkowo – zawsze przydatna jest znajomość rynku i wyczucie, ile, według ciebie, twoi potencjalni goście są w stanie zapłacić za daną potrawę czy napój.

39. Jan Marek Mołoniewicz, *Menedżer gastronomii cz. 2*, MoJa Consulting, Warszawa 2017.

Prowadzisz lokal, w którym sprzedajesz pizzę z szynką, jajkiem i kaparami. Twoja konkurencja sprzedaje takie samo danie po 20 zł. Uważasz, że jest to prawidłowa wartość i chcesz, aby twoja pizza kosztowała podobnie. Więc ustalasz jej cenę na 19,99.

Ale... wyobraź sobie, że robiąc następny krok, sprawdzasz cenę surowców i okazuje się, że wyprodukowanie tego dania kosztuje cię 15 zł. Marża w wysokości niecałych 5 zł (brutto) to zdecydowanie za mało, aby pokryła wszystkie koszty stałe i pośrednie (personel, operacyjne, czynsze).

Co możesz zrobić? Najpierw sprawdź, jak to możliwe, że w podobnym do twojego lokalu ustalono cenę sprzedaży, zupełnie nieopłacalną dla ciebie. Może po prostu popełniłeś błąd rachunkowy w wyliczeniach?

Jeśli okaże się, że pomyłki nie było i nie widzisz możliwości, aby przy takiej cenie sprzedaży uzyskać zadowalającą cię marżę, możesz zrobić zestaw, w którym będziesz sprzedawał pizzę na przykład z napojem lub surówką lub zmienić skład pizzy (na przykład zamiast kaparów dodaj oliwki). W takim przypadku odniesienie do konkurencji nie będzie takie oczywiste. A jeśli i to nie zadziała, pozostaje ci zdecydować się na sprzedawanie tej pizzy w wyższej cenie, licząc, że nie będzie to miało większego znaczenia. Jeśli ta właśnie pizza rzadko jest zamawiana, goście być może nie będą pamiętać jej ceny tak dobrze jak popularnej pizzy *Margherity*. W ostateczności możesz ją usunąć z menu, ewentualnie zastąpić pizzą, której cena przy odpowiedniej marży może być konkurencyjna. W rozdziale *Ceny sprzedaży/Zmiany cen* znajdziesz więcej sugestii dotyczących działań w tej sytuacji.

2. Rodzaje cen

Ceny promocyjne

Jeżeli twoi goście są wrażliwi na ceny, warto robić **promocje sprzedaży**. Ich główne zadanie to przyciągnięcie gości do lokalu i zwiększenie zamówień. Pamiętaj, że sprzedaż dań, które promujesz cenowo z racji ich zmniejszonej marży, będzie mniej opłacalna od sprzedaży dań pełnopłatnych.

Gastronomiczny standard obsługi mówi, że kelner przed przyjęciem zamówienia powinien zawsze poinformować gości o wszystkich aktualnych promocjach. Uważam, że to dobry pomysł, jeśli chodzi o dania impulsowe, które gość kupi, jeśli zostanie o nich poinformowany. W przypadku typowej restauracji *à la carte* dotyczy to wszystkich dań dodatkowych, jak przystawki, desery, napoje alkoholowe czy przegryzki do piwa. Zatem jeśli oferujesz rabat 20% na deser czy drugi kieliszek wina o 50% taniej – to jak najbardziej tak, warto takie pozycje polecać.

Natomiast danie główne zapewne i tak zostanie zamówione, więc kierowanie uwagi gościa na dania promocyjne w tej grupie (mniej opłacalne, bo niżej marżowe) nie jest dobrym pomysłem. Promocje dań głównych warto mocno komunikować poza lokalem, aby przyciągnąć gości, natomiast, kiedy ci już do nas przyjdą, koncentrujemy siły sprzedażowe na pozycjach przynoszących większe zyski. Nie zachęcajmy do zamawiania dań głównych, które są w promocji, choć też ich nie ukrywajmy. Jeśli goście są nimi zainteresowani – sami o nie poproszą. Wyjątkiem od tej zasady są sytuacje, kiedy promocje tworzy się z innych ważnych powodów niż wyłącznie chęć przyciągnięcia gości i zwiększenia sprzedaży. Więcej o tym w rozdziale *Promocje, które dużo sprzedają*.

Ceny psychologiczne

Tą nazwą określa się ceny, których poziom znajduje się lekko poniżej cen okrągłych, wyrażonych w pełnych złotych lub kończących się na „0”.

Ceną psychologiczną jest:

9,90 – ponieważ jest niższe o 10 gr od okrągłej ceny 10 zł,

19,97 – bo bliskie jest 20 zł,

1987 – bo jest lekko poniżej 2000 zł.

Dlaczego ceny psychologiczne są tak ważne i popularne? Zasada jest prosta. Patrząc na cenę, **zwracamy większą uwagę na cyfry po lewej stronie** niż na te po prawej, a już najmniej na te po przecinku.

Jeśli jeden zestaw *sushi* kosztuje 99 zł a drugi 102, różnica wydaje się spora i tańszy zestaw sprawia wrażenie atrakcyjniejszego cenowo. Tak mocnego wrażenia już byś nie odnosił, gdyby ceny zestawów wynosiły 101 i 104 zł, zgadzasz się?

Ciekawe, że choć łatwo zauważyć i rozszyfrować cenę psychologiczną, ona i tak działa. Jej wpływ na nasze postrzeganie jest bardzo silny. A jej efekt jest

najbardziej widoczny, kiedy przy pomocy niewielkiej obniżki ceny, zmniejszasz liczbę cyfr przed przecinkiem. Dzieje się tak w sytuacji, gdy zamiast 10 zł, dajesz cenę 9,99, zamiast 100 – 99 zł.

Stosując ceny psychologiczne, staramy się wykorzystać zasadę *elastyczności popytu wobec ceny sprzedaży*. Mówi ona, że podwyżka ceny zwykle powoduje zmniejszenie zainteresowania towarem, a jej obniżka – jego wzrost. Jeśli elastyczność jest duża, nawet mała zmiana ceny mocno wpływa na popyt. Obniżając lekko cenę, liczysz, że spowoduje to tak duży wzrost sprzedaży, że zrekompensuje stratę kilku groszy na każdym daniu. Jeśli natomiast uważasz, że zmniejszenie ceny o kilka groszy nie wpłynie na liczbę zamówień (brak elastyczności popytu), możesz rozważyć jej podniesienie, również do ceny psychologicznej.

Sprzedajesz wodę mineralną po 6 zł, 1000 sztuk miesięcznie. Jeśli chcesz wprowadzić ceny psychologiczne:

- **W przypadku wysokiej elastyczności popytu**

Zmniejsz cenę do 5,95. Zauważ, że jeśli dzięki tej zmianie uda ci się sprzedać tylko 9 wód więcej na 1000 (czyli 1009 butelek, co oznacza przyrost sprzedaży o 0,9%), obrót już będzie wyższy niż poprzednio, przy cenie 6 zł.

$$1000 \text{ butelek} * 6 \text{ zł/butelkę} = 6000 \text{ zł}$$

$$1009 \text{ butelek} * 5,95 \text{ zł/butelkę} = 6003,55 \text{ zł}$$

- **Kiedy popyt jest mało elastyczny**

Podnieś cenę na przykład do 6,50 (to też jest cena psychologiczna). Jeśli wielkość sprzedaży nie ulegnie zmianie, ta niewielka podwyżka przyniesie ci wzrost przychodu o 500 zł brutto, bez żadnego dodatkowego wysiłku.

$$1000 \text{ butelek} \times 6 \text{ zł/butelkę} = 6000 \text{ zł}$$

$$1000 \text{ butelek} \times 6,50 \text{ zł/butelkę} = 6500 \text{ zł}$$

Zauważ, że w drugim przypadku wzrost sprzedaży to czysty zysk (oczywiście po odjęciu VAT), zaś w pierwszym rachunek opłacalności jest trochę bardziej skomplikowany, gdyż najważniejsza nie jest sprzedaż, tylko marża, która z tej sprzedaży zostaje. Sprzedając więcej wody, musisz jej też więcej kupić i mogą powstać inne, dodatkowe koszty, które należy uwzględnić.

Ile groszy odejmiesz od pełnej kwoty, aby uzyskać cenę psychologiczną, to już twoja decyzja. Czy zamiast 40 zł bardziej odpowiada ci 39,99, czy 39,90 czy 39,50, a może nawet 39? Zależy to od twojego wyczucia, jak na nowe ceny zareagują goście.

Cena psychologiczna ma duże znaczenie w pobliżu **ceny zaporowej**. Goście bardzo rzadko zamawiają dania powyżej tej ceny, gdyż są już dla nich zbyt drogie. W ustaleniu ceny zaporowej przydatna jest analiza sprzedaży i obserwacja zachowań gości. Jeżeli uważasz, że w twoim lokalu dla deserów jest to 30 zł, staraj się, aby cena żadnego z dań nie przekroczyła tej kwoty. Chyba, że stosujesz *wabik*, o którym będzie w następnym rozdziale.

Minusem cen psychologicznych jest to, że mogą być postrzegane jako mało eleganckie i dające gościom do zrozumienia, że liczą się dla nich grosze. Dlatego w lokalach wyższej kategorii, odwiedzanych przez osoby, które nie zaczynają studiowania karty od sprawdzania, co ile kosztuje, ceny psychologiczne należy stosować z dużym wyczuciem lub w ogóle z nich zrezygnować.

Ceny wygodne

Są to ceny zaokrąglone do pełnych złotych: 5, 10, 20 zł. Tych cen używa się tam, gdzie bardzo ważna jest szybkość obsługi. Wydawanie reszty grosikami wydłuża czas rozliczenia. Jednak w lokalach, w których płatność odbywa się bezgotówkowo, czy w miejscach, gdzie goście są wrażliwi na ceny sprzedaży, opłacalność tej metody w porównaniu z opisanymi powyżej cenami psychologicznymi stoi pod znakiem zapytania.

3. Zasady ważne przy zarządzaniu cenami sprzedaży

Zarządzanie cenami to delikatny temat. Jeżeli przestrzelisz – ustawisz je zbyt wysoko – będziesz miał rewelacyjne marże, ale co z tego, jeśli nie będzie sprzedaży? Jeśli natomiast ustawisz ceny zbyt niskie, przyciągniesz gości, sprzedaż będzie duża, ale uzyskana marża nie udźwignie wszystkich kosztów – też niedobrze. Umiejętność wyważenia relacji pomiędzy ceną i popytem tak, aby marża całkowita z działalności była jak najwyższa, nie jest prostym zadaniem. Poniżej znajdziesz informacje, które pomogą ci zrozumieć, co i jak wpływa na postrzeganie cen i tym samym na decyzje zakupowe gości.

Cena to nie tylko koszt dania

Odzwierciedla ona jakość pełnej usługi gastronomicznej, nie tylko samego jedzenia. Jeśli „otoczka” będzie bardziej luksusowa (zastawa, sztucce, sposób podania, aranżacja lokalu, jakość obsługi, dodatkowe bezpłatne atrakcje), za wyższe *value for money*, czyli wartość dania w odniesieniu do jego ceny, możesz wziąć większą opłatę. To samo danie, dokładnie o tym samym smaku, będzie miało inną wartość dla gościa, jeśli zostanie podane na przyrządzonym papierowym talerzyku z plastikowymi sztuczkami przez pracownika o niechlujnym wyglądzie, a inną, jeśli zostanie zaserwowane na pięknej zastawie w eleganckiej restauracji przez profesjonalnego kelnera.

Pracochłonność produkcji i inne koszty

W określaniu cen sprzedaży, poza kosztem surowców, znaczenie ma również pracochłonność przygotowania potrawy i poniesione koszty operacyjne. Jednak są to wartości trudne do oszacowania dla każdego dania, ponieważ nie wszystkie są kosztami bezpośrednimi i zmiennymi. Ile minut pracy kucharza potrzeba do przygotowania jednej porcji zupy? Ile gazu zużyje się do jej ugotowania? A ile czasu trzeba przeznaczyć na zaopatrzenie, przygotowanie do pracy i posprzątanie po produkcji? Czy z racji tego, że ekspres do kawy to urządzenie kosztowne i mające bieżące koszty czyszczenia, konserwacji i napraw – powinny być one uwzględnione w cenie kawy? Te i inne aspekty kosztowe mają olbrzymi wpływ na wyniki, ale rozbicie ich na poszczególne dania jest trudne, mało dokładne i prowadzące do mylnych wniosków. W korporacjach gastronomicznych każda drobna oszczędność pomnożona przez dużą liczbę transakcji daje olbrzymie kwoty. Dlatego podejmowane są próby stworzenia standardowych „receptur” precyzyjnie określających nakład robocizny w odniesieniu do sprzedaży konkretnych potraw. Niestety, rzadko kiedy dają one wystarczająco wiarygodne wyniki.

Koszt surowca rzeźby lodowej jest minimalny – składa się tylko z wody. Jeśli wyceniłbyś jej wartość wyłącznie na tej podstawie, to 20 zł zostawiłoby potężną marżę procentową i wydawałoby się opłacalną ceną. Jednak koszt robocizny, zamrożenia, transportu i przechowywania sprawiają, że sprzedaje się ją za o wiele wyższe kwoty.

Im większa częstotliwość wizyt, tym wrażliwość na ceny większa

Okazjonalne wyjście wieczorem na kolację ze znajomymi to jednorazowy wypadek, rozrywka – raz można zaszaleć za większą kwotę. Ale jeśli codziennie jesz lunch w restauracji koło twojego biura, to już nie jest rozrywka, tylko stały wydatek i podchodzi się do niego inaczej. 29,90 za lunch pomnożone przez 22 dni w miesiącu daje ponad 600 zł – to dużo! Może warto poszukać bardziej ekonomicznej opcji, bo każde 5 zł oszczędności na posiłku to już ponad 100 zł miesięcznie mniej wydatku! Dlatego oferty lunchowe w restauracjach powinny mieć ceny bardziej konkurencyjne niż standardowe menu.

Czy jesteś dumny ze swoich cen?

Jeśli tak – pokazuj je, graficznie podkreślaj w menu, promocjach sprzedaży i reklamie. Jeśli ceny nie są twoją silną stroną, przedstawiaj je tak, aby wydawały się mniej ważne, a robienie porównań trudniejsze (zobacz więcej w rozdziale *Menu, które dużo sprzedaje/Układ i liczba dań i napojów*).

Ceny niezaokrąglone wydają się dokładniej skalkulowane, a tym samym trudniejsze do negocjacji

Cena 127,80 za *set menu* bankietowe sprawia wrażenie precyzyjnie wyliczonej i dlatego mniej osób będzie próbowało ją negocjować. Ta zasada oczywiście nie działa w ten sam sposób na wszystkich klientów, ale wystarczy, że zadziała na kilku, abyś odniósł z tego korzyść. Przykłady tej metody możesz znaleźć w przemyśle samochodowym, gdzie ceny dodatkowych pakietów, wartych kilka tysięcy zł podawane są co do grosza, bez żadnych zaokrągleń (na przykład 6 134,70 zł, zamiast 6 100 lub 6 199).

Nie lubimy niespodzianek cenowych

Ceny w menu powinny być jasno przedstawione i ujmować wszystkie płatne pozycje. Kiedy przy końcowym rachunku, będąc gościem, nagle dowiadujesz się, że policzono ci za niezamawiane czekadefka (wydawałoby się bezpłatne) albo dodano 10% serwisu, o którym nie było informacji w karcie, masz prawo czuć się oszukany.

Różni goście – różne ceny

Z metodą tą, nie najbardziej etyczną, spotykamy się najczęściej w miejscowościach turystycznych. Polega ona na stosowaniu różnych cen dla różnych grup gości. Na przykład jedna karta dla lokalnych mieszkańców, druga – z wyższymi cenami – dla turystów, którzy są skłonni zapłacić więcej. Ci pierwsi są stałymi gośćmi, a ci drudzy przyjdą zapewne tylko raz lub kilka i nie wrócą. Nie polecam tej metody, podobne rezultaty, a w bardziej eleganckiej formie, osiągniesz, oferując rabaty dla stałej klienteli lub karty lojalnościowe.

Zbyt tanio

Czy kupiłbyś krewetki za 6,90 w przydrożnym barze? Oferta wydaje się rewelacyjna, więc może warto? Czemu tego nie zrobisz? Bo cena jest za niska i budzi poważne podejrzenia na temat jakości i pochodzenia oferowanego dania. Lepiej zrobić agresywną cenowo promocję, pokazując tylko wielkość rabatów od ceny standardowej lub przy pomocy oferty typu „druga pizza za pół ceny”. Sprawi to wrażenie okazji, ale bez pokazywania końcowej, niskiej ceny.

Wysoka cena i duży rabat

Jeśli chcesz, aby niskie ceny nie kojarzyły się natychmiast z niską jakością, możesz zastosować psychologiczny trik. Ustal wysoką cenę standardową w menu, ale zastosuj do niej duży rabat. Wysoka cena kojarzy się z dobrą jakością, a zniżka daje wrażenie okazji do zakupu po przystępnej cenie. Często stosują to butikiki, dając wysokie ceny wyjściowe na ubrania, a następnie robiąc na nie promocje.

Wabik

Zasadę kontrastu (zobacz rozdział *Co każdy sprzedawca wiedzieć powinien*) wykorzystuje technika zwana *wabikiem*. Polega ona na wprowadzeniu do oferty dodatkowego, najdroższego dania w danej kategorii. Prawdopodobnie będzie się ono sprzedawało słabiej, a może w ogóle, ale dzięki temu ceny innych dań będą sprawiały wrażenie bardziej przystępnych. Technikę tę możesz zastosować w standardowym menu i przy sprzedaży bankietów. Może warto dodać ekskluzywną wersję *set menu*, droższego od pozostałych?

Przykład 1

Oferta A

- Kanapka classic 12
- Kanapka special 15

Oferta B

- Kanapka classic 12
- Kanapka special 15
- Kanapka gourmet 18

Przykład 2

Oferta A

- Set menu srebrne 95
- Set menu złote 145
- Set menu platynowe 195

Oferta B

- Set menu srebrne 95
 - Set menu złote 145
 - Set menu platynowe 195
 - Set menu diamentowe 245
-

Prawda, że kanapka special (przykład 1) i menu platynowe (przykład 2) wydają się bardziej atrakcyjne cenowo, kiedy już nie są najdroższym daniem w ofercie?

Działanie *wabika* można wzmocnić, jeśli dodane najdroższe danie kosztuje trochę więcej niż poprzednie, ale jakościowo wcale nie jest od niego lepsze.

Oferta A

- Kanapka z szynką i serem 12
- Kanapka z indykiem i żurawiną 16

Oferta B

- Kanapka z szynką i serem 12
 - Kanapka z indykiem i żurawiną 16
 - Kanapka z filetem z kurczaka z grilla 17
-

4. Zmiany cen

Podnoszenie cen to działanie obarczone ryzykiem spadku sprzedaży, dlatego zawsze warto je przeprowadzać z dużą ostrożnością i w przemyślany sposób. Mam nadzieję, że pomogą ci w tym opisane poniżej sposoby.

Elastyczność popytu jest największa w sytuacjach, kiedy twoi goście (twoja grupa docelowa) zwracają dużą uwagę na ceny i głównie na tej podstawie podejmują decyzje zakupowe. Dotyczy to na przykład osób, które mają ograniczony budżet i nie mogą wydać na posiłek więcej niż określoną kwotę. Są skłonne zaakceptować trochę mniejszą porcję lub niewielkie pogorszenie jakości. Ale zwiększenie ceny sprzedaży sprawia, że rezygnują z zakupu.

Jednym z najważniejszych działań przed podjęciem manewrów cenowych jest analiza konkurencji – jej pełnej oferty, a w szczególności cen i promocji. Sprawdź, czy po podwyżce twoja oferta będzie nadal atrakcyjna. Nie znaczy to jednak, że zawsze musisz mieć ceny takie same lub niższe od konkurencyjnych lokali. Wyższe ceny nie muszą bowiem spowodować porażki. Wszystko zależy od typu twoich gości i oferowanego *value for money*. **Zawsze powinieneś mieć uzasadnienie, dlaczego twoje danie jest droższe.**

Jeżeli sprzedajesz *sushi* w wyższej cenie niż inni, ale jest ono serwowane na ciele kobiety (a może mężczyzny?), a wizyta umilana koncertem na żywo na flecie shakuhachi, postrzegana wartość usługi (w tym potrawy) jest wyższa, więc jest zrozumiałe, że cena też. Natomiast, jeżeli prowadzisz studencki pub i sprzedajesz piwo marki X w takiej samej cenie jak w lokalu obok, istnieje duże niebezpieczeństwo, że podwyżka spowoduje ucieczkę gości.

Zanim więc zdecydujesz się na konieczny według ciebie wzrost cen, zastanów się nad alternatywnymi metodami zwiększania marży dań, które mogą być mniej zauważalne i mniej dotkliwe. Możesz:

- **Zmniejszyć gramatury surowców.** Mniejszą ilość można spróbować „zakamuflować” innym ułożeniem składników na talerzu lub zmianą zastawy (na przykład mniejsze talerze, inne kolory lub inny kształt szkła).
- **Usunąć z zestawu jeden ze składników.** Na przykład, kiedy sprzedajesz pstrąga z frytkami i surówką, możesz spróbować lekko obniżyć cenę dania, ale surówkę sprzedawać oddzielnie. Pamiętaj, żeby ta zmiana była opłacalna, musisz liczyć na umiejętności twojego personelu w dziedzinie sprzedaży łączonej. Chodzi o to, aby surówkę jako oddzielne danie zawsze polecać do porcji pstrąga.
- **Zrezygnować z drogich ozdób (garni)** na talerzu – usuwasz jadalne kwiaty, zmniejszasz liczbę prażonych migdałów dodawanych do zupy lub szukasz tańszego zamiennika.
- **Zmienić jakość składników** – drogi ser zamieniasz na tańszy w daniach, gdzie różnica smaku jest praktycznie niezauważalna, używasz innej jakości alkoholu do drinków, w których trudno jakość tego alkoholu odróżnić.
- **Podnieść cenę** dania z jednoczesnym **wprowadzeniem jego mniejszej wersji** (na przykład sałatka duża i mała). Jeśli podniesiona cena dużej sałatki zostanie zaakceptowana, a nowa mała sałatka nie odbierze jej popularności, możesz z czasem tę mniejszą usunąć z menu.