

**Informes
en profunditat**

54

Estratègia de Punt de Venda

Índex

- 01 Introducció
- 02 El punt de venda com element de comunicació
- 03 Què és el Pla Estratègic del Punt de Venda?
- 04 Elements clau: segmentació i posicionament
- 05 Quin és i com desenvoluparé el meu concepte?
- 06 Com crear un univers d'experiències a la botiga?
Com dotaré de personalitat la meva marca?
- 07 *Briefing* del punt de venda
- 08 *Merchandising* Visual
- 09 Conclusions

01. Introducció

En el moment en què ens plantegem obrir el nostre negoci, i tenim la necessitat de tenir un punt de venda físic, és necessària una reflexió estratègica que ens ajudarà a definir la nostra idea de negoci, i el nostre pla de màrqueting.

Aquesta és una reflexió prèvia a l'elaboració del **Pla d'empresa**, i que en cap cas substitueix la necessitat d'elaborar aquest pla, ja que el Pla Estratègic del Punt de Venda seria un document que formaria part de l'apartat de màrqueting, però està mancat de planificació d'aspectes funcionals, de gestió, d'organització, i criteris econòmics i financers.

L'elaboració del Pla Estratègic de Punt de Venda (PER) ens servirà, entre d'altres coses, per utilitzar-lo en presentacions del nostre projecte als bancs o possibles inversors, i per transmetre de forma coherent als nostres col·laboradors quina és la filosofia de l'empresa.

02. El punt de venda com element de comunicació

Avui en dia, **el punt de venda és el primer element de comunicació** de qualsevol botiga o local de serveis, perquè en ell es donen moltes de les comunicacions que es produeixen entre l'empresa i la clientela, com per exemple la comunicació entre els consumidors, les persones usuàries i el personal del negoci, o per exemple el que comuniquen els diferents cartells, la imatge corporativa, les formes de col·locar el producte, etc.

És per aquest motiu que és important tenir en compte tots aquests elements de comunicació a l'hora de crear un punt de venda, o de reformar-lo. Sempre que ens hem de plantejar canvis en el punt de venda, ho hem de fer pensant en què és allò que volem transmetre a les persones que vinguin a la nostra botiga, i no només això, sinó de quina manera aquests missatges que donarem en el punt de venda contribuiran a reforçar la compra en el procés de decisió de la nostra clientela.

Per aquest motiu, és important realitzar primer una anàlisi estratègica de què és el que volem comunicar, i com ho comunicarem, i per això farem servir el **Pla Estratègic de Retail (PER)** o **Pla Estratègic del Punt de Venda**. Aquest **PER** serà l'eina que ens ajudarà a definir els nostres objectius a nivell de diferenciació de la competència, definició del nostre concepte o escenificació de la caixa escènica de la botiga. Això ens ajudarà a agilitzar les gestions pròpies del dia a dia i a fer més fàcils i ràpids els processos d'expansió del nostre concepte. Per tant, no caldrà renovar cada vegada que obrim una nova botiga els plantejaments estratègics del punt de venda.

En el moment en què ens plantegem obrir una botiga, una de les primeres coses que hem de fer és descriure quina idea tenim i quins productes o serveis que oferirem tenen valor afegit.

En aquest sentit, s'haurà de treballar en el **Pla Estratègic de Punt de Venda (PER)** d'on i com ha sorgit la idea de negoci, quina oportunitat de negoci he detectat, quines necessitats existents al mercat cobrirà el meu comerç o si tindrà alguna especialització concreta, etc.

En el cas que l'activitat ja hagi estat iniciada i es produeixi un traspàs, ens hauríem de plantejar les mateixes qüestions, i evidentment tenint en compte ja la història del comerç en qüestió: com és, com el veu la seva clientela, quines coses ens agradaria canviar per adaptar-lo al que nosaltres volem oferir, etc.

03. Què és el Pla Estratègic del Punt de Venda (PER)?

El Pla Estratègic del Punt de Venda o Pla Estratègic de *Retail* (**PER**) és l'eina que m'ajuda a respondre les preguntes necessàries per gestionar el meu negoci, assegurant-me la coherència entre els elements de comunicació, i d'aquesta manera m'ajuda a garantir la consistència de les meves propostes.

A més, serà una bona carta de presentació per als professionals que col·laboraran amb mi en el disseny del punt de venda, per a les entitats financeres o futurs socis i sòcies que m'hagin d'ajudar a finançar la inversió en el meu negoci, o per a la presentació a diferents concursos de cara a donar a conèixer el negoci.

El **PER** ens ha d'ajudar a contestar les següents preguntes:

- Què vull vendre i per què?
- Com organitzaré el meu espai?
- Com serà la meva botiga?
- Com i quin ha de ser el meu procés de compra?
- Quins serveis oferiré a la meva clientela?
- Quina serà la meva política comercial?
- Què vull transmetre

Però les preguntes principals que ha de respondre són:

- Qui sóc i què vull comunicar?
- A qui em dirigeixo? Quina és la meva competència?
- Quin és el meu principal benefici bàsic?

04. Elements clau: segmentació i posicionament

El primer que caldria fer a l'hora d'obrir un nou negoci a Barcelona, abans fins i tot de definir-lo, és buscar les respostes a les següents preguntes: quins grups existeixen en la meua clientela?; a qui em dirigeixo?; què comprarà la meua clientela?

Segmentació del mercat

Qui és la meua competència? En quina posició vull estar respecte aquesta competència? Com vull que em percebi el meu entorn?

Posicionament

El mercat són persones i les persones, tot i que a priori som heterogènies i úniques, tenim comportaments davant determinats estímuls que permeten agrupar-nos en segments. Així, l'estratègia de segmentació segueix el procés següent:

Identificació de segments (qui són, com són, d'on vénen, etc.)

Les variables per identificar els segments són objectives, la qual cosa significa que podríem acotar-los i quantificar-los. Són variables objectivables: sexe, edat, estat civil, dades geogràfiques d'habitatge i lloc de treball, aficions, etc.

Aquestes dades les podem obtenir bé per observació, bé per dades estadístiques publicades. És important estar atent a tot el que passa al nostre voltant, llegir llibres, revistes, captar tendències, buscar informacions específiques, etc. L'observació serà el millor mètode d'aconseguir identificar nous segments.

Descripció de segments (què compren, com es comporten, com compren, etc.)

Una vegada identificats els segments, he de definir bé:

- **Què compren?** En termes d'utilitats o beneficis. Les persones prenem decisions en funció d'una valoració inconscient del benefici que ens aporta la decisió. Els beneficis que valorem són de tres tipus: utilitats funcionals, utilitats simbòliques i utilitats vivencials.
- Les primeres, les **utilitats funcionals**, van associades a la capacitat de l'activitat per a resoldre funcions bàsiques, com podrien ser menjar o beure, en determinats moments en què ens és necessari, o quan comprem quelcom només perquè és útil. Un altre exemple seria la benzina.
- Les **utilitats simbòliques** van associades al valor social, d'estatus o de pertinença a un grup. Tenen molt a veure amb les marques alguns cops, i d'altres amb modes i tendències, però encara tenen molt a veure amb el producte o els atributs intangibles que porta el producte.
- I les **utilitats vivencials** van associades a la naturalesa de l'experiència personal.
- Les utilitats vivencials són en les que més podem incidir en el comerç, ja que es poden treballar més a dins de la botiga. Tenen a veure amb la **creació d'un univers**, anomenat concepte, d'una escenografia que va acompanyada d'una experiència vital que li suposa al consumidor l'estada dins de la botiga.
- Per tot això, he de definir bé quin és el meu **principal benefici**. Totes les meves accions han d'anar dirigides a fer percebre a la clientela quin és el meu principal benefici. He d'aconseguir embolicar-la en una experiència o món que li faci percebre els **beneficis de pertànyer al món que jo li proposo**.

Com em diferenciaré de la competència?

El primer que he de **decidir** és el meu **públic objectiu**, en anglès anomenat *Target*. És el públic sobre el qual pensarem totes les nostres accions dintre i fora de la botiga.

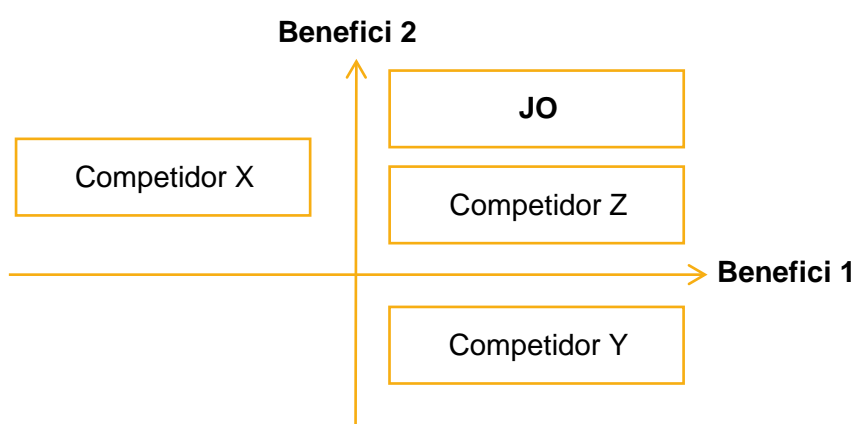
Conèixer el públic objectiu i les seves característiques de demanda de beneficis i necessitats és bàsic per definir bé la proposta d'oferta de productes i serveis, la posada en escena de la botiga i la forma de prestar el servei i la comunicació.

Després de conèixer el meu *target*, és quan jo faig la meva proposta de botiga. A partir d'aquí, la clientela establirà uns criteris per avaluar els beneficis que jo li ofereixo, i els que li ofereix la competència, els compararà i això crea el posicionament. Per això és **molt important tenir clars els beneficis que vull que percebi la meva clientela**.

Mapa de posicionament

Puc fer un mapa de posicionament, en funció dels meus dos beneficis o característiques més **importants**, on definiré el meu posicionament i el de la meva competència, per conèixer respecte a aquests beneficis com estem posicionats.

En funció de com valorem cadascun dels beneficis, col·locarem en el mapa de posicionament cada competidor en el lloc corresponent, tenint en compte que quan el valor del benefici 1 sigui major, estarà més a la dreta, i quan major sigui el del benefici 2, més amunt. El nostre **posicionament objectiu** sempre ha de ser estar el més amunt possible a la dreta del mapa, ja que això significarà que els nostres clients ens perceben com la botiga que els ofereix major satisfacció en aquests dos beneficis.



Per exemple, si un dissenyador de roba vol obrir una botiga amb les seves creacions, buscarà dos beneficis principals que aportin al seu públic i que aquest públic valori per definir el seu posicionament. En aquest cas serien, per exemple, "exclusivitat en el vestir" el benefici 1 i "disseny atractiu" el benefici 2, i s'haurà de situar al mapa en funció d'aquests beneficis a ell i a la seva competència. Ell oferirà a la seva clientela un alt grau d'exclusivitat i disseny atractiu, i se situarà en la zona alta - dreta del quadre. Si es compara, per exemple, amb Zara, es pot considerar que el disseny sigui més o menys atractiu, però està clar que no tindrà exclusivitat el client de Zara; així Zara, en aquest cas, estaria en la part esquerra del gràfic, i no tan amunt com el nostre emprendedor.

05. Quin és i com desenvoluparé el meu concepte?

El primer que s'ha de treballar en crear un comerç és el fet de tenir un concepte. Un **concepte no és un disseny**, un concepte és el resultat d'una reflexió estratègica basada en l'anàlisi de l'entorn i la capacitat de la persona emprendedora.

El concepte és la base estratègica perquè tot l'entramat operatiu (assortit de producte, preus, comunicació, etc.) tingui coherència. **Per poder definir el concepte, cal conèixer bé l'entorn però també s'ha de ser creatiu, innovador.** Per fer el mateix que els altres, no cal arriscar el patrimoni. Només aconseguirem fer més petit el tros de pastís dels altres, i el nostre no serà prou interessant.

En definitiva, el concepte no és més que crear un univers visual, sensorial i d'experiències a la clientela, amb l'objectiu d'atraure la seva compra.

Com desenvoluparé el meu concepte?

Normalment el concepte es desenvolupa a partir d'un producte que volem vendre, o d'un *target* concret a qui volem vendre.

Per això, hem hagut de treballar bé la definició del perfil de públic, estudiar el seu comportament i costums, saber com compra el producte que li proposem, per què el compra, i quan i a on el consumeix.

Per poder crear el meu concepte, hauré de pensar en les següents estratègies:

Estratègia de posicionament

Com ja hem dit, una de les primeres coses que he de fer és **conèixer bé la competència** i la meva pròpia empresa. Per això, és interessant utilitzar una DAFO (anàlisi de Debilitats, Fortaleses, Amenaces i Oportunitats).

El **posicionament** cal que sigui **proactiu**, i no reactiu, perquè d'aquesta manera és més fàcil controlar la imatge que la clientela té de la meva botiga. Si sóc jo el que lidero cap a on vull anar, guanyo molt respecte a diferència de si el que faig és seguir a un altre perquè a ell li va bé. Probablement la meva clientela podria perdre de vista quin era el meu benefici bàsic.

Aquest benefici bàsic ha de ser sempre el mateix, i ha d'anar de la mà del nostre posicionament per sempre; en definitiva, ha de ser coherent.

Estratègia de producte

Una de les coses que necessitem saber és què tenim previst vendre a la nostra botiga, quin serà el meu ventall de productes, i de quina forma he de gestionar el lineal, és a dir, l'exposició de productes a prestatgeries, per obtenir els millors resultats.

Veure, provar, decidir, donar informació, tot això són coses que incideixen en el procés de compra. He de prendre decisions sobre el paper objectiu de cada categoria de producte en el punt de venda.

Quan definim aquesta estratègia, hem de tenir clar quin serà el **rol de cada producte** a la botiga, i analitzar molt a fons cada referència tenint en compte facturació, rotació, marge brut, demanda, etc. **És convenient tenir productes focus** per atraure la compra de la clientela, i després que l'equip comercial enfoqui la venda cap al producte amb més marge.

Una vegada tenim clar quins productes tenim i les seves característiques, ho hauré d'organitzar definint clarament: l'oferta de producte, **clara identificació de l'oferta per part de la clientela** per facilitar la compra i, sobretot, treballar la **venda creuada**, de cara a maximitzar la potencialitat de les vendes.

He d'aconseguir que la botiga tingui un **atractiu visual** perquè les persones entrin a comprar.

Estratègia de servei: funcionalitat

A l'hora de plantejar-me quina serà l'estratègia de serveis del meu negoci, he de respondre a tres preguntes bàsiques:

- **Què vull oferir?**
Quins serveis vull donar a la meva clientela per completar la meva oferta.
- **Com ho vull oferir?**
He de decidir de quina manera portaré a terme els meus serveis, amb quin perfil de venedors vull treballar, de cara a que pugui oferir els serveis de la manera que he decidit.
- **Com fidelitzo?**
Hauré de plantejar-me de quina manera aconseguixo que el meu públic sigui una clientela repetitiva, i torni a la meva botiga, i que la seva compra no sigui només una compra esporàdica.

Estratègia de preus

Per definir la meua estratègia de preus hauré de tenir en compte les següents variables:

- Ventall de preus dins d'una mateixa categoria.
- Comparació dels meus preus amb els de la competència.
- Preus d'oferta i motiu de les ofertes.
- Relació qualitat / preu.
- De quina manera comunico els preus dins del meu punt de venda.

Estratègia de comunicació

A l'hora de plantejar-nos l'estratègia comunicativa, hem de tenir clar quina serà l'estructura i la jerarquitització de tots els missatges que es pretenen donar al públic consumidor. Posteriorment donarem forma a aquests missatges.

La comunicació ha de ser clara i directa. Hem de pensar que **comuniquem amb qualsevol dels elements de la botiga.**

Per exemple, és molt important què comuniquem a l'aparador, ja que estem generant una expectativa de com serà la nostra botiga i què hi trobaran a dins, perquè d'una banda és un element de persuasió, però d'altra ha de tenir l'objectiu de comunicar bé quin és el nostre concepte, i s'ha de saber gestionar aspectes com cada quant temps s'ha de canviar, com posar-lo a punt, etc.

Estratègia comercial

En plantejar-nos quina estratègia comercial farem servir, he de respondre principalment a les següents preguntes:

- Com gestionaré els meus canvis de preus?
- De quina manera o amb quin estil em vull comunicar?
- Com he d'implementar el punt de venda?
- A on i com comuniquem?

Estratègia tecnològica

És necessari aplicar tecnologia al punt de venda, tenint clar el motiu de per què ho fem y què volem aconseguir.

Sistemes de Retail TPV (ordinador, amb caixa, lector de codis de barres, etc.), programaris de gestió, pantalles que ensenyin aplicacions dels productes, tecnologia antifurts, etc., són exemples d'elements que poden d'una banda millorar la nostra gestió diària, i d'altra maximitzar les vendes o disminuir les pèrdues per robatori.

Estratègia espacial / Lay out

S'ha de definir molt bé quin és el recorregut que vull que el client faci en el punt de venda, en quins espais col·locaré cada producte en funció de les zones fredes o calentes de què dispenso a la botiga.

- **Zones fredes:** zones de menys venda, situades fora del flux natural de circulació.
- **Zones calentes:** zones d'accés, entrada, passadís d'aspiració, passadissos principals, aparadors.
- **Zones tèbies:** on es genera la circulació fluïda entre les zones fredes i calentes.

Normalment, emprarem les **zones fredes** per col·locar aquells productes de venda fàcil, molta rotació però poc marge, i a les **zones calentes** col·locaríem els productes que tenen més marge però que no tenen gaire rotació, de cara a reforçar la seva venda.

Un dels **objectius** finals del *lay out* de la botiga és **que el producte es pugui tocar**, perquè aquest fet afavoreix la compra.

Estratègia d'ubicació i d'expansió

La ubicació és molt important a l'hora de garantir l'èxit d'un comerç. És per aquest motiu que no la podem decidir fins que tinguem clar quin serà el nostre concepte, quin serà el nostre posicionament, com és la nostra clientela, a on viu, a on compra, etc.

A més, la no decisió de la ubicació fins al moment d'haver definit bé el negoci ens farà estalviar uns quants mesos de lloguer, ja que després tot serà més ràpid.

A part de la primera ubicació, també haurem de definir, en el cas que pensem en un projecte d'expansió, sota quina fórmula pretendrem fer-la (franquícies, botigues pròpies, etc.), i a quines zones geogràfiques.

Estratègia de disseny i imatge corporativa

La nostra estratègia ha d'anar enfocada a transmetre molt clarament quin és el posicionament de la nostra botiga. Hem d'aconseguir que la nostra botiga transmeti personalitat. Tot el disseny de la botiga s'ha de fer pensant en el procés de compra.

Actualment, el mobiliari de la botiga ha perdut importància. Es considera més important l'impacte ambiental que rep la clientela en entrar-hi. Però tot i això, s'ha d'innovar també en mobiliari, perquè tan important és el disseny dels mobles, com la funcionalitat, ja que aquesta ens farà reduir costos.

06. Com crear un univers d'experiències a la botiga? Com dotaré de personalitat la meva marca?

Com crear un univers d'experiències a la botiga?

Per crear el meu univers conceptual, que estigui viu i que sigui percebut per la meva clientela, he de treballar els següents aspectes:

A la clientela, se li han de **generar expectatives abans d'entrar a la botiga**. Ha de tenir impactes previs que defineixin el meu posicionament, i siguin **coherents amb les experiències que tindrà** a la botiga. Això ho puc aconseguir amb publicitat, però bàsicament amb l'aparador, que ha de generar expectatives que siguin complertes dins de la botiga.

Després he de **definir bé l'experiència que vull que visqui la meva clientela**, la relació entre la persona que compra i la meva botiga, i definir clarament quin és el procés de compra que es produeix dins la botiga.

Finalment, hauré de tenir un **control** sobre la despesa, número de compres, rotació de les seves compres, per aconseguir fidelitzar la clientela intentant fer-la reaccionar davant d'estímuls positius que li anirem creant.

Com dotaré de personalitat la meva marca?

Una vegada tenim clar quin és el concepte, cal **dotar-lo d'una personalitat**; aquesta personalitat és la marca.

La marca no és només el logo o el nom de la botiga. **La marca parla als clients, cada vegada que tenen una experiència o un contacte amb ella**. És per aquest motiu que m'he d'assegurar que tots els impactes que reben les persones consumidores sobre la meva botiga siguin aquells que vull transmetre.

El nom de la botiga és molt important, i ha de ser coherent amb allò que vull comunicar. El nom és la personalitat de la botiga. A més de la marca, és molt recomanable utilitzar una frase o paraules que reforcin el seu posicionament i sintetitzi els valors racionals i emocionals de la marca; és el que s'anomena "*tagline*".

07. **Briefing del punt de venda**

Una vegada hem elaborat el Pla Estratègic de *Retail*, haurem de construir un document per **formalitzar el concepte** perquè puguin treballar les persones responsables de la creativitat, dissenyadors i dissenyadores d'interiors, etc. que treballin per a nosaltres.

Aquest document és el **Briefing del punt de venda**, i haurà de constar de les següents parts:

Definició conceptual estratègica:

- Segment al qual ens dirigim
- Beneficis clau del negoci
- Missatge clau
- Factors clau d'èxit del negoci
- Descripció del producte
- Gamma de serveis
- Realitat qualitat – preu
- Beneficis funcionals que volem transmetre
(què aporto a la clientela i per què han de venir a comprar a la meva botiga)
- Beneficis emocionals que volem transmetre
(com se sentiran si em compren?, com els veuen els altres?)

Definició de la gestió comercial:

- Assignar rols als productes
- Planificació de l'espai
- Mesures correctores per conduir situacions: incentius i variacions

Definició de l'expansió del concepte:

- Desenvolupament previst
- Formats comercials
- Eines de control
- Gestió del punt de venda

A partir d'aquí, totes les persones professionals que m'ajudaran a dissenyar el meu punt de venda (creatius, fabricants de mobles, especialistes en disseny d'interiors, etc.) treballaran amb un **document comú** que a priori **ens ha de garantir** que tot el que facin mantindrà una **coherència comunicativa**.

Algunes vegades, quan no tenim suficients recursos, haurem d'optar per fer nosaltres mateixos alguna de les tasques que a priori assignariem a una persona experta. Si bé no és recomanable, hi ha moments en què és imprescindible. Si és així, hem d'intentar ser igual de coherents amb el *briefing* que hem passat a la resta de professionals per a mantenir la coherència del punt de venda.

08. **Merchandising visual**

El *merchandising* o marxandatge visual té a veure amb un àmbit racional de moviment i posició de productes a la botiga i amb un àmbit creatiu des de la visió. Podem dir que el marxandatge visual (*visual merchandising*) combina racionalitat i creativitat.

- És el reflex a la botiga del **concepte** i de la política comercial de l'empresa.
- És una filosofia de gestió encaminada a obtenir el màxim rendiment per metre quadrat de venda.
- És una eina per aconseguir que l'experiència de compra del client sigui fàcil, atractiva, ràpida...
- És un dels elements més importants de comunicació de la marca.

Els **objectius** del marxandatge visual són:

- Buscar **diferenciació** segons el concepte.
- **Facilitar l'entrada** a la botiga.
- **Augmentar la rotació** dels productes.
- **Maximitzar l'espai** o recorregut de la clientela a l'establiment.
- **Millorar els indicadors** bàsics de la gestió del punt de venda: vendes per m2, nombre de tiquets, nombre d'unitats venudes, tiquet mig, venda mitja d'unitats, PVP mig).

La persona responsable del marxandatge visual és el "*visual merchandiser*".

Les **funcions principals** del marxandatge visual són:

- Gestió de la superfície de vendes.
- Potenciar les vendes per impuls.
- Gestió de l'assortit.

09. Conclusions

En definitiva, davant de l'obertura d'un comerç, s'ha de realitzar una reflexió estratègica que ens ajudi a decidir quin és el nostre públic objectiu, què li volem comunicar, i de quina manera l'influenciarem amb tots els elements de què disposem a la nostra botiga. Hem de pensar que el nostre missatge ha de mantenir una coherència, ha de ser clar, i qualsevol element no tingut en compte pot fer trontollar aquesta coherència i portar al fracàs el nostre projecte.

Aquesta reflexió estratègica hauria de ser un pas previ a l'elaboració del pla d'empresa, ja que en funció dels resultats del PER variarà la nostra actuació davant de diferents aspectes, com ubicació, serveis a oferir, promoció, organització, etc. En cap cas substitueix el pla d'empresa.

Elaborat per l'Equip de Barcelonanetactiva a partir de les següents fonts d'informació:

- Materials del mòdul: *"L'empresa comercial. Assistència tècnica al comerç"*, dels professors Muntxa Vilalta i Marc Cadevall, del Màster d'Ordenació i Desenvolupament Comercial de la Diputació de Barcelona i la Universitat Oberta de Catalunya.
- Apunts del mòdul: *"Com fer un Pla Estratègic de Retail"*, de la professora Maria Callís, del Postgrau d'Assessors Tècnics Comercials de la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona i la Direcció General de Comerç de la Generalitat de Catalunya.
- Article *"Cómo elaborar un plan estratégico del Pequeño Comercio"*, de Maria Callís, publicat a la revista Marketing y Ventas.

© Barcelona Activa SAU SPM, 1998-2011 - Darrera actualització: 27/02/2011

Tot i que s'ha extremat en tot el possible la cura a assegurar l'exactitud i fidelitat d'aquesta informació i de les dades contingudes, Barcelona Activa SAU SPM no pot acceptar cap responsabilitat legal per les conseqüències que es puguin derivar d'accions empreses com resultat de les conclusions que es puguin extreure d'aquest informe.