

## **Kluczowy mariaż**

Sprzedaż i marketing to, w zasadzie, papużki nierozłączki. Marketing bez sprzedaży, nastawiony tylko i wyłącznie na komunikację z otoczeniem w celu budowy wizerunku to, według powszechnej opinii, sztuka dla sztuki. Z drugiej strony każdy dział handlowy, bez wsparcia reklamowego czy promocyjnego, ma ogromne problemy z realizacją stawianych przed nim celów związanych ze zbytem towarów. Na pierwszy rzut oka całość wydaje się oczywista. Praktyka rynkowa wielokrotnie jednak pokazuje, że te dwie, ważne funkcje przedsiębiorstwa nie do końca ze sobą współdziałają.

Bardzo często ma to wymiar czysto ludzki. Marketerzy zarzucają swoim kolegom ze sprzedaży, że nie dbają o wizerunek marki, nie umiejętnie wprowadzają kolejne innowacje i nie dostarczają informacji zwrotnej z rynku. Ci zaś, szczególnie w momencie braku sukcesu, podnoszą kwestie, że marketing wymyśla jakieś niestworzone, nikomu niepotrzebne działania, zamiast wprost wspomagać ich ciężką pracą. Najlepiej poprzez dyspensę w zakresie okresowego obniżania cen. Tego typu problemy rozwiązuje się dość schematycznie m.in. poprzez elementy marketingu wewnętrznego. Wyjazd integracyjny obu działów, tworzenie zespołów zadaniowych, w końcu zmiany personalne. Gorzej, gdy zjawisko braku kooperacji wynika z błędów w zarządzaniu na poziomie ogólnym przedsiębiorstwa. Wielokrotnie spotykałem się z sytuacją, w której marketing spełniał szczątkowe, wynikające z „konieczności posiadania” role, handel zaś był zarządzany w sposób tradycyjny, bez koniecznej filozofii działania i odpowiednich narzędzi. W takim przypadku potrzebna jest głęboka, strukturalna zmiana kierunku działania firmy. Mimo że, marketing oficjalnie został włączony do sposób konkurowania przeszło pół wieku temu, a do tej pory powstało dziesiątki jego odmian i rozgałęzień, liczba polskich przedsiębiorstw, które stoją przed taką reorientacją jest całkiem spora. Na szczęście odsetek ten, z roku na rok, maleje. Z drugiej strony, wśród tych bardziej światłych, są nawet tacy, którzy zintegrowali funkcje sprzedaży i marketingu w jedno ciało (najczęściej określane mianem commercial) i nawet nie wyobrażają sobie jakiegokolwiek rozdziału.

Działania marketingowe przestają być, na szczęście, utożsamiane li tylko z aktywnością reklamową, w szczególności reklamą telewizyjną. Coraz większe fundusze przeznaczane są na promowanie produktów w punktach sprzedaży, czyli w ramach marketingu bezpośredniego. Marketing zaczyna oznaczać zbieranie danych o konsumentach, nawiązywanie stałych relacji z tymi ostatnimi, zbieranie danych o uczestnikach kanału dystrybucji i usprawnianie działania tegoż. Prekursorem takie postępowania jest oczywiście cała, szeroka kategoria FMCG, czyli produktów szybkorotujących. Nasiloną konkurencją w

tym sektorze doprowadziła do wypracowania zasad i polityki merchandisingowej, związanej z umiejętnym eksponowaniem produktu na półce, a w dalszej kolejności do procesu określanego jako category management oznaczającego budowanie struktury towarowej w danej jednostce handlowej według grup towarowych. Te zaś tworzone są według analiz przeprowadzanych przez producentów i detalistów. System zarządzania produktami w ramach kategorii, traktowanej jako strategiczna jednostka biznesowa realizowany jest poprzez określanie cen, merchandisingu, promocji i miksów produktów w oparciu o cele kategorii, środowisko konkurencyjne oraz zachowania konsumentów. Komplet tych elementów tworzy kolejną odnogę marketingu zwaną handlową (Trade Marketing). Zagadnienie niezwykle ważne, a często, w różnych branżach, traktowane po macoszemu. Nie inaczej jest gdy weźmiemy pod uwagę kategorię stolarki, traktując ją jako cały, długi kanał dystrybucji obejmujący dostawców komponentów (co najmniej dwa poziomy), producentów, pośredników handlowych i wreszcie odbiorców finalnych. Dowód na istotność tej filozofii działania jest połączeniem zwiększonej wiedzy na jego temat, co poniżej i zastosowań praktycznych, co każdy musi już zrealizować we własnym zakresie. Zanim przejdę do rozważań teoretycznych, warto w tym miejscu postawić pytanie retoryczne – jak wiele, jeżeli chodzi o końcowy sukces sprzedażowy, zależy od naszych relacji z kolejnymi ogniwami kanału dystrybucji? Im dalej od ostatecznego nabywcy, tym to pytanie staje się bardziej kluczowe. Spróbujmy więc przybliżyć temat przy okazji tego felietonu.

Trade Marketing obejmuje całokształt działań marketingowych mających na celu bezpośrednie wsparcie sprzedaży. Wiąże się ono ze ścisłą współpracą zarówno ze strukturami marketingu, jak i sprzedaży. Bardzo ważne jest tu zaangażowanie, komunikacja bezpośrednia i doskonała znajomość wszelkich aspektów działań BTL (Below the Line). Mówiąc ogólniej to filozofia, która określa działalność marketingową przedsiębiorstw podejmowaną dla celów najbardziej trafnego i najbardziej korzystnej dla nabywców i dla przedsiębiorstw sprzedaży produktów. Zakres takiego marketingu i stopień jego zróżnicowania zależą od branży, wielkości przedsiębiorstwa, jego udziału w rynku, rodzaju i liczebności nabywców oraz od konkurencyjności obsługiwanych segmentów rynku.

Korzyści jakie płyną z wprowadzenia kompleksowej obsługi kanału dystrybucji są bardzo szybko widoczne. Przede wszystkim ułatwiona zostaje, a w niektórych przypadkach wręcz stworzona zostaje możliwość zarządzania kanałem. I tak choćby dostępność analiz sprzedaży w odniesieniu do uczestników kanału dystrybucji pozwala na identyfikowanie najsłabszych ogniw, które wymagają specjalnego wsparcia. Menedżerowi pozostaje podjęcie decyzji, jaką postać przyjmie owo wsparcie. Ponadto niewątpliwie utrzymywanie stałego,

dwustronnego kontaktu z kanałem dystrybucji owocuje widoczną poprawą relacji i wizerunku firmy. Wprowadzenie zaś programów motywacyjnych w bezpośredni sposób wpływa na wzrost sprzedaży. Polegając na opinii osób, które już korzystają z tego typu działań, usługi te można polecić w zasadzie każdej firmie handlowej. Oczywiście, im silniej zróżnicowany kanał dystrybucji, im więcej jego uczestników, im jego działania obejmują większy terytorialnie obszar, tym potrzeba zajęcia się nim kompleksowo wydaje się być bardziej uzasadniona, a efektywność działań tym lepiej widoczna. Za co, w skrócie, odpowiada Trade Marketing? Przede wszystkim optymalizuje strategię, nakierowując ją na potrzeby rynku na podstawie gruntownej o nim wiedzy. Na poziomie taktycznym rozwija programy sprzedażowe, zarządza ekspozycją, rozwija i komunikuje cykle promocyjne. Wewnątrz przedsiębiorstwa wzbogaca wiedzę i ulepsza wymianę informacji pomiędzy sprzedażą i marketingiem. Czym TM dysponuje? Materiały POS<sup>1</sup>, siły sprzedażowe, promocje handlowe i konsumenckie, badania handlowe i (o ile ktoś posiada) intuicja. Najistotniejsza jednak w tej układance jest gruntowana zmiana myślenia – przejście na rozumowanie i widzenie otoczenia oczami klienta. Nie tylko inwestora indywidualnego, który zamyka proces sprzedaży, ale każdego ogniwa kanału dystrybucji.

Czytając powyższe „mądrości” wielu uśmiechnie się pobłażliwie i w duchu ugasi początkowy niepokój – „przecież różne z tych zagadnień stosujemy od dawna”. Jeżeli tak, winszuję. Ale czy na pewno stworzony został kompletny, jednorodny system obejmujący wszystkich uczestników? Z odpowiednim planowaniem i weryfikacją? Stawiam dolary przeciw orzechom, że nie. Dotyczy to producentów okien i drzwi, ale w głównej mierze dostawców głównych komponentów. Przede wszystkim dlatego, że ich produkty mają charakter zbliżony do generycznego, co ogranicza możliwości budowania przewagi konkurencyjnej w świadomości konsumentów. Trade Marketing ma w tym miejscu bardzo ważną rolę do odegrania. To on wspomaga sprzedawcę w kształtowaniu ostatecznych oczekiwań odbiorców, zapewnia odpowiednią widoczność produktu i pozwala na wygenerowanie informacji zwrotnej o lukach i niedostatkach w ofercie. Pierwszy, który optymalnie zdiagnozuje kanały sprzedaży własnych produktów i będzie potrafił przekuć wnioski w istotne zmiany strategiczne, zbudować relacje i obieg informacji, będzie dysponował bronią o wymiarze atomowym. Zburzyć tą przewagę jest znacznie trudniej, niż te związane z technologią, możliwościami produkcyjnymi, a nawet kapitałem. Powodzenia.

*Piotr Lutek*

---

<sup>1</sup> POS z ang. Point of Sale – materiały wspierające sprzedaż na poziomie jednostki handlowej