

Okienny marketing

Marketing to bardzo niewdzięczna dyscyplina, a w zasadzie filozofia zarządzania. Jest jak polityka i piłka nożna, wszyscy się na nim znają. Stąd permanentne kłopoty z jego skutecznością i krzywe patrzenie na jego wpływ na pozycję przedsiębiorstwa. Nie ma chyba nic bardziej błędnego. Od blisko 70 lat rola marketingu jako funkcji przedsiębiorstwa rośnie i nie ma co oczekiwać, że ten trend ulegnie zmianie. Niedługo minie 20 lat mojej pracy jako marketer, a później doradca w tym zakresie. Jedno jest niezmiennie – mało komu chce się dobrze zrozumieć, czym naprawdę jest marketing. I skąd się wziął. Jego pochodzenie i szybka kariera to pochodna narastającej nierównowagi między popytem a sprzedażą. Później do gry włączyła się jeszcze globalna logistyka, która finalnie usunęła bariery stojące przed rozlewaniem się produktów gdzie popadnie. Jak ktoś oglądał film „Pearl Harbor”, mógł zaobserwować jeden z kluczowych czynników, które doprowadziły do rozwoju marketingu. To japoński atak wymusił na USA udział w wojnie. Mocarstwo wysłało na daleki Wschód setki tysięcy żołnierzy. Wielu wróciło szczęśliwie do domu, gdzie czekały stęsknione narzeczone. Wiadomo co się dzieje w takich sytuacjach. Dwadzieścia lat później na rynek weszło nowe społeczeństwo amerykańskie. Nie znające wojny, roszczeniowe i uciekające od produktów swoich rodziców. Zamiast Coca-Coli woleli Pepsi. Wielkie krążowniki szos zostały zastąpione przez bardziej sportowe auta w stylu Forda Mustanga. A spodnie w kant zostały wyparte przez džinsy. Producenci musieli się szybko przystosować, bo okazało się, że nie wystarczy wyprodukować, żeby odbył się proces sprzedaży. Trzeba było kombinować ze smakami, opakowaniami i kształtami. A wszystko wspierać reklamą i precyzyjną dystrybucją. W XXI wieku sytuacja uległa znacznemu pogorszeniu. Wprawdzie ludzi trochę przybyło, ale moce wytwórcze urosły znacznie bardziej. Teraz to prawdziwa wojna o konsumenta i jego upodobania. W takim właśnie momencie nastąpiła reaktywacja branży stolarki otworowej. W zasadzie od razu z mocami wytwórczymi wielokrotnie przewyższającymi zapotrzebowanie krajowego rynku. Z czasem również europejskiego. Czy można żyć więc bez dobrego marketingu? Tylko przeciętnie lub wcale. Wprawdzie kategoria okien i drzwi nie jest bezwzględnie marketing driven, czyli przedsiębiorstwo działające na tym rynku nie kręci się jedynie wokół tego, co wymyśli marketing, ale nie może funkcjonować jedynie dzięki rozwiniętej sprzedaży, zaawansowanej technologii, czy doskonałej logistyce. Wielokrotnie pisałem i mówiłem o tym, że marketing w stolarce to pięta achillesowa. Funkcja realizowana w sposób prymitywny i nieefektywny. Zdanie swoje podtrzymuję, mimo że w ostatnim czasie widać ożywienie największych graczy na polu komunikacji masowej. Niewiele to zmienia.

Jak więc powinien wyglądać dobrze zorganizowany dział marketingu w firmie produkującej stolarkę? Teoretycznie mamy aż cztery metody podejścia. Pierwsza z nich to podejście funkcjonalne, gdzie organizacja polega na podziale według zgrupowanych funkcji jak reklama, badania marketingowe czy wsparcie sprzedaży. Jest to najczęściej spotykane rozwiązanie. Proste i przejrzyste, ale przy dużym zróżnicowaniu produktowym i rynkowym kłopotliwe. Drugi sposób ma charakter produktowy. W takim przypadku struktura organizacyjna powinna być zorientowana według produktów lub grup produktów, gdzie dla poszczególnych produktów tworzy się stanowiska kierowników produktów. Ich zadaniem jest między innymi formułowanie strategii produktu, przygotowywanie rocznego planu marketingowego i jego realizacja jako zamkniętego projektu. Zaletą jest niewątpliwie fakt, że całość procesu jest w jednych rękach, co znacznie ułatwia i przyspiesza podejmowanie decyzji, a więc też reakcję na zmiany w otoczeniu konsumenckim i konkurencyjnym. Model jednak nie zalecany przy dużej homogeniczności produktów, a taką sytuację mamy w stolarce. Można również przyjąć orientację geograficzną, co oczywiście może być doskonałym pomysłem dla firm o bardzo dużym zasięgu przestrzennym, gdzie należy uwzględnić specyfikę poszczególnych regionów. Z pewnością kierunek, który mógłby być rozważony przez takich potentatów jak Fakro. Ostatnie podejście jest związane z dużym zróżnicowaniem wśród odbiorców, czyli z segmentami o dużej rozdzielności. Wtedy kierownicy rynków mają podobne zadania do kierowników produktów w zakresie planowania i egzekucji, aczkolwiek jest to model bardzo kosztowny i w przypadku okien i drzwi nieprzydatny ze względu na niski poziom zróżnicowania klientów. Oczywiście opisane powyżej podejścia można mieszać ze sobą, szukając optymalnej struktury, ale prawda jest taka, że aby taki mix funkcjonował jak należy, niezbędne jest odpowiednie doświadczenie i wiedza, a to akurat nie jest najmocniejsza strona w tej branży. Jak więc podejść do tematu?

Należy wziąć pod uwagę specyfikę kategorii, sposób nabywania produktu i komunikacji z klientem. To oczywiste. Co mniej wyraźne na pierwszy rzut oka, to odpowiedź na pytanie, gdzie powstaje wartość dla klienta? Pierwszy sygnał jest dość powszechny – komunikacja. W tym momencie, klient będący w procesie budowy lub remontu domu zapoznaje się marką i produktem i zaczyna brać pod uwagę taką opcję. Trudno wyobrazić sobie zespół marketingu okiennego bez osoby, która trzyma w garści całą sferę komunikacji. W większych organizacjach ten obszar może być podzielony na trzy mniejsze, czyli reklamę, działania PR i promocję sprzedaży. Nie uwierzę nigdy w teorię, że okna czy drzwi uda się sprzedawać w sposób zautomatyzowany, bez udziału handlowca. To nie drożdżówka. Coś trzeba obmierzyć,

coś dobrać (a wcześniej zrozumieć po co) i wreszcie zamontować. Doradca i miejsce, w którym odbywa się sprzedaż, to drugi styk kreowania wartości. Specjalista do spraw wsparcia sprzedaży powinien mieć w przedsiębiorstwie produkującym stolarkę masę pracy. Nie tylko z merchandisingiem i obsługą klienta, ale także zadaniami o charakterze wewnętrznym, w ramach których przenosi opracowane wartości marki, jej pozycjonowanie i wizję na zespół handlowy. To nierozzerwalne więzi. Nie ma dobrego handlowania bez otoczki marketingowej i odwrotnie. Czy coś jeszcze? Zdecydowanie. W przypadku okien relacje z klientem nie mogą ustać po zakupie, a nawet montażu. Przeciętny klient w swoim standardowym podejściu oczekuje bezproblemowego wstawienia okna o określonych parametrach we wcześniej przygotowany otwór. Wszystko, co zrobimy ponad to, pracuje, poprzez zaskoczenie, na percepcję finalnej jakości, a ta przekłada się na rekomendacje. Prawdziwe, a nie wymuszone w stylu „jak Pan/Pani przyprowadzi kolejnego klienta, klamka do balkonu gratis”. Moje wieloletnie doświadczenie branżowe wskazuje, że osoba odpowiedzialna za posprzedażne relacje z klientami (nie tylko oczywiście indywidualnymi) to dzoker w talii. Osoba, która robi różnicę i redukuje ewentualne kłopoty związane z produktem i jego instalacją. A to wszystko przy znacznie mniejszym budżecie aniżeli działania budujące zainteresowanie ofertą. Czy trzyosobowy skład jest wystarczający? To model prawie optymalny. Prawie, bo mamy do czynienia z kategorią, w której trudno uciec od sfery technologicznej. Wiąże się ona nie tylko z rozwojem produktu, ale także współpracą z tzw. doradcami w procesie zakupu. W tym przypadku to przede wszystkim architekci i wykonawcy budowlani, którzy odgrywają taką rolę, albo powinni odgrywać, bo w tym zakresie jest jeszcze wiele do zrobienia. Sam nigdy nie byłem ekspertem jeżeli chodzi o techniczną stronę okna, zakładając, że może mi to tylko utrudnić zrozumienie konsumenta, ale przy niektórych projektantach wychodziłem na co najmniej zaawansowanego, a nawet guru. To jest jednak ciągle nieodkryty obszar tworzenia wartości dla klienta i jeżeli producent świadomie chce się zorientować marketingowo na rynek, powinien uzupełnić marketing o fachowca odpowiedzialnego za rozwój produktu i współpracę z doradcami. Ostatecznie mamy więc cztery osoby. A co na przykład z badaniami marketingowymi albo targami? Nie są to procesy o tak dużym natężeniu, aby je wyodrębnić w ramach zespołu, choć oczywiście bardzo ważne. Czy do tego potrzebna jest osoba zarządzająca funkcją? Jestem zwolennikiem scalania marketingu i sprzedaży w jeden zdrowy, dobrze funkcjonujący organizm, więc jeżeli jest tylko taka możliwość, jeden menadżer powinien kierować całością procesu. Nie jestem jednakże wybredny i znam realia. W niektórych przypadkach byłoby dobrze, żeby w ogóle pojawił się marketing. *Piotr Lutek*