

→ MARCIN GIERACZ ←

OGARNAĆ KOSMOS

O MARKETINGU I STRATEGII [CZĘŚĆ 02]

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
[ROZDZIAŁ 06] Uwaga asteroida!	7
• Mitologia marketingu	8
• Czy marketing sprzedaje?	14
• Marketing w sektorze MSP. Teoria a praktyka	16
• Co tak naprawdę robią działy marketingu?	22
• Marketing właściwie rozumiany w małym biznesie i nie tylko	26
[ROZDZIAŁ 07] Dziwny ten kosmos...	34
• Czy w polskich realiach da się stworzyć markę?	35
• Polskie reklamy strzelają ślepakami!	38
• Para w gwizdek. O kondycji polskiego biznesu	43
• Kondycja marketingu. Specjalność polskich przedsiębiorstw - przeciętność!	47
[ROZDZIAŁ 08] Może warto spróbować...	53
• Doradztwo strategiczne - partner czy usługodawca?	54
• Planowanie strategiczne. Własnymi siłami czy z firmą doradczą?	59
• Sprzedaż z automatu. Skuteczny kanał dotarcia do klientów?	63
• Grupowo, czyli jak? Jaką strategię wybrać, o czym warto wiedzieć?	66
[ROZDZIAŁ 09] Modnym trzeba być wszędzie	73
• Shopper Marketing	74
• Czas na Trade Marketing	75
• Drugie rozdanie w polskiej branży modowej?	79
• Konsument / Marketing / Moda	82
• Wariacja na temat prestiżu marek luksusowych	86

[ROZDZIAŁ 10] Logiko, a może konsumencie, gdzie jesteś? 90

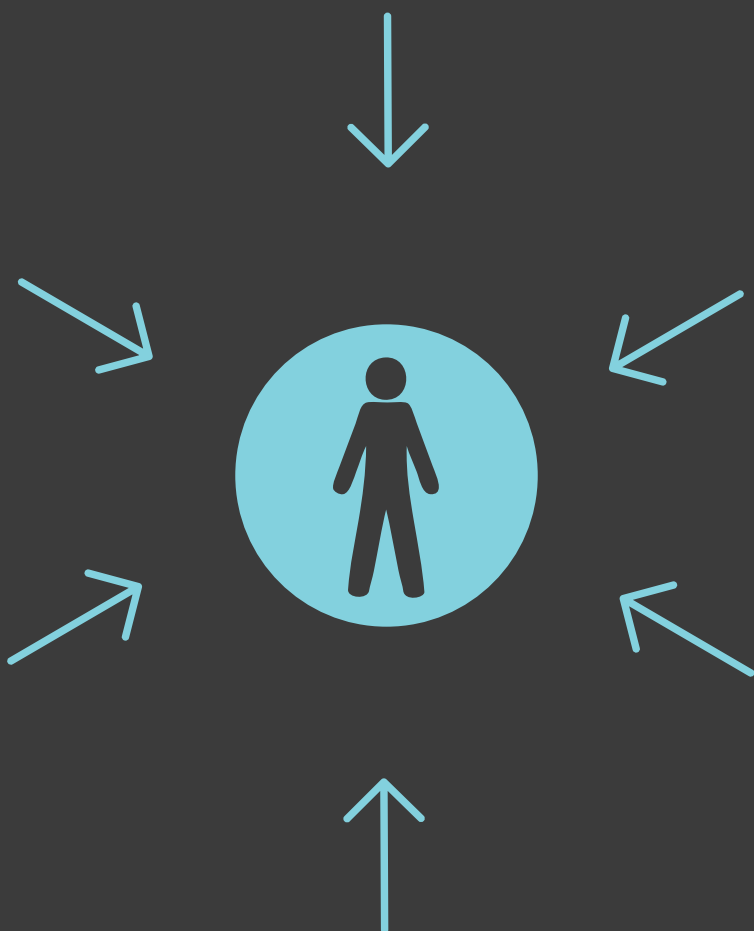
- ShoppingShow 91
- ShoppingShow, czyli zarządzanie retailem po nowemu 97
- ShoppingShow - firma skoncentrowana na oczekiwaniach nabywców 103
- ShoppingShow - komunikacja konsumencka 110
- ShoppingShow. Obsługa klienta - punkt zwrotny wielu przedsiębiorstw 161

[ROZDZIAŁ 11] Tacy jesteście 122

- Shopping w Polsce. Ile i gdzie wydajemy? Jakie mamy postawy wobec zakupów.
Co liczy się dla nas bardziej: marka, jakość czy cena? 123
- Shopping w Polsce. Nawyki konsumenckie Polaków. 128
- Shopping w Polsce. Ścieżki zakupowe. 131

[ROZDZIAŁ 12] Digitalizacja. Brzmi kosmicznie? 137

- Kim właściwie jest Konsument Digitalny? 138
- Profil Konsumenta Digitalnego - cechy szczególne. 140
- Zwyczaje zakupowe Konsumenta Digitalnego 143
- Czym jest dzisiaj smartfon / tablet / urządzenie mobilne oraz w jaki sposób
Konsument Digitalny z nich korzysta? 145



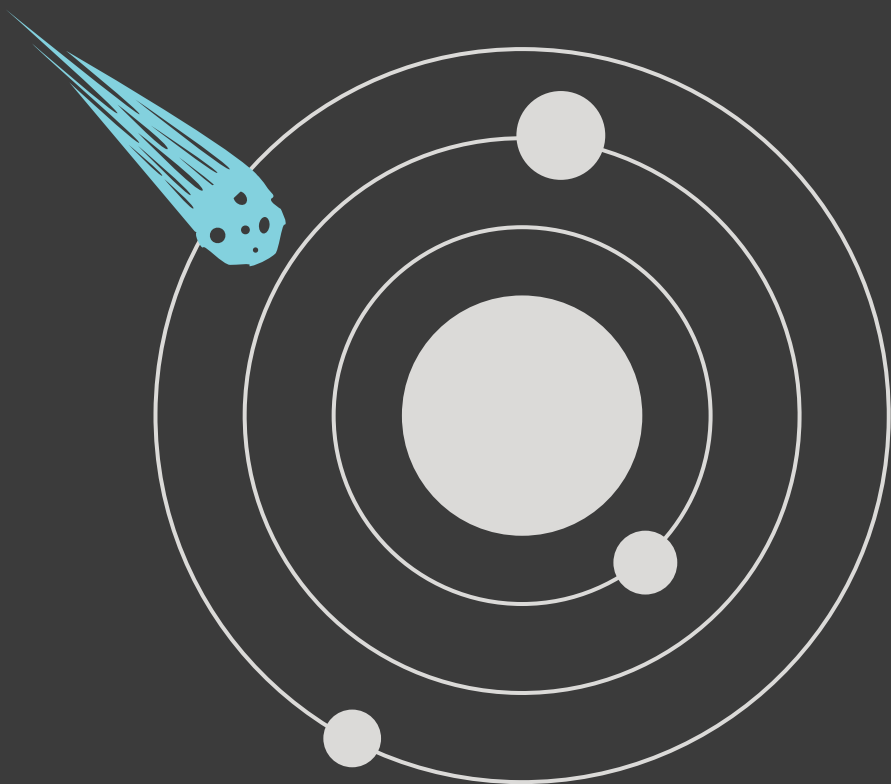
WSTĘP

Marketing strategiczny to nie komunikacja ani forma zaplanowania względnie efektywnej kampanii reklamowej. Marketing strategiczny to wiedza nt. tego, w jaki sposób przekonać do zakupu swoich klientów. Wiedza, na podstawie której dopiero można planować działania i sposób dotarcia. Jakże jednak robić to dobrze, jeśli tak mało wiemy o swoich klientach? Jak skutecznie przekonywać kogoś - klientów, do zakupu czegoś - naszej oferty, jeśli ich nie znamy lub znamy pobieżnie. W drugiej części zbioru moich wieloletnich przemyśleń dużą uwagę poświęcam logice zakupów, dzieląc się moimi wnioskami z badań jakościowych "ShoppingShow". Obserwowanie, jak kupuje klient, co go ogranicza, a co motywuje i zachęca do transakcji daje wiedzę, w oparciu o którą każdy zarządzający lub marketer powinien budować swoją strategię sprzedaży. Bo skuteczna strategia, to taka, która doskonale rozumie ścieżkę zakupową klientów i na tej podstawie daje rozwiązania pozwalające poradzić sobie z barierami zakupowymi i doświadczeniami klientów. Można to nazwać Strategią Holistyczną, bo pozwala zaprojektować rozwiązania adekwatne do zachowań, motywacji, preferencji i oczekiwań klientów oraz tak ustawić całą operacyjną część firmy, aby mówiła jednym językiem. To, co obiecujemy w reklamach musi zostać spełnione! Za marketing odpowiada obecnie cała firma - nie tylko sprzedawca za ladą w sklepie, ale wszystkie osoby, z którymi kontakt ma potencjalny "Kowalski". To właśnie holistyczne podejście do strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem.

Ta część eBooka dotyka tak bardzo konsumenta, bo w wielu firmach zupełnie zapomina się o tym, komu i dlaczego sprzedaje się swoją ofertę. Jakimi argumentami należy operować, aby w ogóle klient zwrócił uwagę na daną markę i zechciał zainteresować się jej usługami. Przy okazji odkrywamy wiele mitów i niepraktycznego podejścia w formułowaniu strategii.

Niniejszy zestaw moich artykułów równie mocno nawiązuje do współczesnych wyzwań, jakie stoją przed przedsiębiorstwami. Niewątpliwie postępująca digitalizacja rynku w parze z technologią mobile wymusza na firmach czasami kompletnie nowe założenia strategiczne. Wymusza konieczność przemodelowywania swoich form sprzedaży czy docierania do klientów. A to zawsze powoduje zamęt i niechęć. Bo na ogół nie lubimy zmian, jako ludzie, a tym bardziej jako Organizacje. Wydaje się jednak, że nieuniknione jest to, że prędzej niż później wszyscy będziemy zmuszeni do rewitalizacji swoich przekonań, jak i dotychczasowych strategii. Tym bardziej zachęcam do lektury, w której znajdziesz mnóstwo "życiowych" wskazówek.



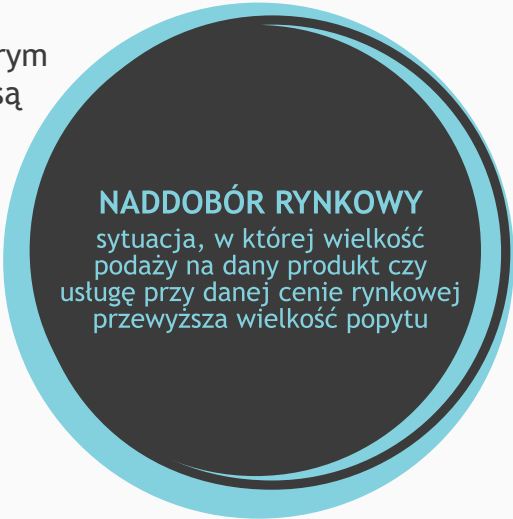


**UWAGA
ASTEROIDA!**

Mitologia marketingu

Współpracując z wieloma przedsiębiorstwami (szczególnie z sektora MSP) dochodzę do wniosku, że większość zarządzających managerów w pierwszej kolejności powinna zdefiniować na nowo swoje podejście i postrzeganie marketingu. Opierając się na wynikach raportu „KondycjaMarketingu.pl”, w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach, obszar marketingu najczęściej traktowany jest bardzo stereotypowo i, co trzeba przyznać z żalem, standardowo - ulotki, plakaty. Jednym słowem - organizacja promocji. Dla wielu firm w Polsce marketing jest na ogół kosztem, a nie inwestycją. Dzieje się tak dlatego, że w nieumiejętny sposób podchodzimy do zarządzania obszarem marketingu. Bardzo często bezsensownie trwonimy pieniądze na mało skuteczne akcje marketingowe oraz na reklamę w mediach. Nierzadko bywa tak, że marketing jest bagatelizowany i sprowadzany do kwestii ważnych, ale na dalszym planie. Być może dlatego komunikacja reklamowa często jest sztuczna i plastikowa. Wyświechtane i mało kreatywne spoty telewizyjne niewiele mają wspólnego z rzeczywistością marki i firmą, którą reklamują. O potrzebach konsumentów nie wspominając. Wszystko dlatego, że za mało wiemy o naszych klientach albo nie chcemy wiedzieć kim są, czego oczekują, jakie ich potrzeby zaspokajamy. A przecież wiedza o powyższym jest kluczowa dla sformułowania wytycznych odnośnie tego, jak firmy powinny kształtować swoje relacje z klientami. Na Zachodzie marketing to właśnie stymulowanie, budowanie i zarządzanie relacjami z otoczeniem, co i trzeba to przyznać, bardzo trafnie oddaje jego prawdziwą wartość. Zresztą fundament każdej strategii marketingowej jest dogłębna wiedza o preferencjach, oczekiwaniach i cechach nabywczych konsumentów. Wówczas taka strategia jest w stanie realnie przyczynić się do wzrostu sprzedaży i percepcji marki. Tymczasem u nas nie dość, że mało refleksyjnie traktujemy liczne wpadki reklamowe, to jeszcze mitologizujemy podejście do marketingu. Nadszedł moment, kiedy powinniśmy przestać liczyć, kiedy dogonimy w końcu Zachód w reklamie i marketingu, a zacząć przyglądać się temu, co obecnie trzeba robić, aby być skutecznym i efektywnym

w sprzedaży. Technologia i **naddobór**, o którym pisał już w latach 70-tych Peter Drucker są przyczynkiem do ogromnego zbliżenia się i upodobnienia się rynków i konsumentów na całym świecie. Jednak, żeby zacząć myśleć w nowy sposób, warto najpierw wiedzieć, co dokładnie obecnie staje się zbędnym balastem w myśleniu o marketingu.



NADDOBÓR RYNKOWY
sytuacja, w której wielkość
podaży na dany produkt czy
usługę przy danej cenie rynkowej
przewyższa wielkość popytu

MIT 1: NASZ KLIENT, NASZ PAN

To stwierdzenie jest powszechne, jednak fałszywe. Wynika z popularnego dziś poglądu, że trzeba spełniać wszystkie życzenia klienta. Właściwa interpretacja powinna brzmieć: Klient to Partner. Chodzi tu o uczciwe partnerstwo oparte na równoprawnej relacji typu zwycięzca - zwycięzca (ang. *win-win*). Oczywiście, nie jest to łatwe do przełknięcia, ale warto spróbować, a nawet pójść o krok dalej i formułować strategie marketingowe oparte na zasadzie ograniczonego dostępu towaru/ usługi lub tylko dla wybranego grona konsumentów. I nie jest to wcale żadna skrajność. Wedle wielu badań rynkowych, konsumenci zaczynają się nudzić normalnością, wszechobecną dostępnością tego, co na półce - poszukują, kastomizują swoje upodobania i preferencje. Niemniej jednak, *win-win* to także sposób na zrozumienie potrzeb i oczekiwań klientów. W sklepie odzieżowym nie chodzi o to, aby sprzedawca mizdrzył się, depcząc wręcz klientom po piętach. Oczywiście, ma on być pomocny, wodzić wzrokiem niczym kelner w dobrej restauracji, ale nie przeszkadzać. Potwierdzają to badania *ShoppingShow - Jak kupuje nowe pokolenie?*¹. Relacje partnerskie to takie, które pozwalają nam bezpretensjonalnie komunikować się z grupą docelową, trafiając w sedno ich myśli, znając ich podejście do naszej usługi lub produktu. Jestem zwolennikiem teorii, że za sukces (zysk) w coraz większym stopniu odpowiada satysfakcja Klienta. Na 10 firm w sektorze MSP, tylko co druga jest tego świadoma.

1. Pełny bezpłatny raport dostępny na www.movedo.pl

MIT 2: MARKETING TO PLASOWANIE PRODUKTÓW NA RYNKU

To stwierdzenie jest bliskie wnioskowi, że marketing jest odpowiedzialny za dostarczanie ludziom istniejących już produktów. To jednak tylko część prawdy, ponieważ proces marketingowy rozpoczyna się dużo wcześniej. O sukcesie przedsiębiorstwa na rynku decyduje odpowiednio wczesne rozpoznanie popytu, opracowanie stosownych ofert i sprzedaż produktów przynoszących zysk. Nie wystarczy wyprodukować towary, a następnie próbować znaleźć kogoś, kto je kupi, angażując przy tym dziesiątki przedstawicieli handlowych, którzy mają po prostu sprzedawać! Innymi słowy, właściwie rozumiany marketing to nie plasowanie produktów na rynku, lecz identyfikowanie

popytu, tworzenie oferty korzyści i komunikowanie **propozycji wartości** (ang. *value proposition*) po to, by zaspokoić oczekiwania klientów i osiągnąć zysk. Pozycjonowanie oferty na rynku wiąże się także z bardzo dobrym przeanalizowaniem tego, co oferuje bliższa i dalsza konkurencja. Jak się komunikuje, co komunikuje, gdzie komunikuje - to wszystko ma realne przełożenie w ostatecznym rozrachunku na powodzenie wszelkich działań sprzedażowych i marketingowych. Trzeba zatem permanentnie analizować rynek i inteligentnie przeciwdziałać konkurencji.

PROPOZYCJA WARTOŚCI

szeroko rozumiana wartość oferowana klientowi przez firmę, mówiąc o propozycji wartości ma się zwykle na myśli nie tylko produkt czy usługę, ale głębsze potrzeby jakie one zaspokajają lub problemy jakie rozwiązują

MIT 3: DECYDUJE JAKOŚĆ

Ten pogląd jest słuszny tylko w pewnej mierze. Najważniejsze jest to, w jaki sposób jakość jest postrzegana przez klienta. To właśnie ten subiektywny punkt widzenia bardzo często sprawia, że przedsiębiorstwa posiadające obiektywnie najlepsze produkty nie są liderami na rynku. Klient postrzega jakość w kategorii własnych korzyści - spełnienie jego oczekiwań, czyli zagwarantowanie odpowiedniej jakości produktów, jest niezbędnym warunkiem utrzymania się na rynku, ale wcale nie gwarantuje sukcesu. Jakość jest iluzoryczna. Badając zachowania konsumentów w miejscu sprzedaży przy okazji wspomnianych już badań ShoppingShow niektórzy klienci byli skłonni wydać odpowiednio więcej

za najdroższy napój energetyczny, będąc przekonanymi, że ma w sobie te same składniki co konkurencyjne produkty. Coś musi być na rzeczy. Tylko co, skoro to te same składniki? Można to oczywiście przyrównać do siły marki, ja jednak uważam, że konsumenci wmawiają sobie, że „co markowe, to jakościowe”. Niezależnie od tego, czy dana marka reprezentuje średnią półkę, czy premium!

MIT 4: WYGRYWA NAJWIĘKSZY I NAJSILNIEJSZY

„To nie duzi pokonują małych, lecz szybcy - powolnych”. To jedno z najważniejszych stwierdzeń ostatnich lat, dzięki któremu namawiam klientów do większej wiary w swoje możliwości i zarazem wyzbywania się kompleksów! Świat zmienił się diametralnie i niekoniecznie na szczycie możliwości znajdują się wielkie korporacje. Dla przykładu, jedna z wiodących korporacji świata kojarzona z białymi laptopami, uruchamiając swój własny e-sklep z muzyką i contentem na swoje komórki nie przewidziała, że ledwie po 2 latach działalności realnie zagrozi jej dwóch Skandynawów, którzy opracują lepszy model biznesowy dotyczący sprzedaży muzyki przez Internet. To oczywiście jeden z wielu przykładów, ale ważne jest to, że liczy się specjalizacja, przewaga, wyróżnik rynkowy, który zawsze zostanie doceniony przez konsumentów. Po co walczyć z potentatami, jeśli można stworzyć coś unikalnego, ale w mniejszej skali, dla wybranej grupy klientów? Przy dzisiejszych sposobach analizowania i rozpoznawania preferencji klientów jest to jak najbardziej możliwe. Można wręcz powiedzieć, że dla tysięcy firm jest to wręcz konieczne i niezbędne, by utrzymać się na rynku.

MIT 5: ZA MARKETING ODPOWIEDZIALNY JEST DZIAŁ MARKETINGU

Zbyt piękne, żeby było prawdziwe. Delegowanie marketingu do działu marketingu jest już niemal naiwnością. Jeśli marketing jest całościowym nastawieniem firmy do potrzeb rynku, to całe przedsiębiorstwo musi w pełni poświęcić się jego sprawom. Pozostawienie realizacji zadań wyłącznie działowi marketingu jest nierozsądne. Myśl marketingowa

musi przenikać do wszystkich działów firmy, a w pełni zadziała jedynie wtedy, gdy przykład myślenia o rynku będzie płynął z góry (od zarządu lub kierownictwa firmy). Dział marketingu jedynie gromadzi informacje, przygotowuje dane potrzebne do podjęcia decyzji oraz realizuje działania marketingowe. Marketing to zadanie zarówno dla prezesa i zarządu, jak i każdego pracownika! W praktyce trudno z tym polemizować i można dodać, że dobra strategia marketingowa, poparta dogłębną analizą rynkową to jedynie początek. W procesie projektowania strategii marketingowej czy rynkowej najważniejszą kwestią jest implementacja. To etap wdrożenia decyduje o tym, czy wszystkie nowe rozwiązania i idące za tym zmiany w funkcjonowaniu firm, nastawionej prorynkowo i prokonsumencko, zostaną umiejętnie i właściwie wplecione w życie organizacji. Przepływ informacji, odpowiednie szkolenia dla poszczególnych działów, ścisły kontroling wdrożenia strategii - wszystko to wpływa na powodzenie działań marketingowych. Niestety mit ten naprawdę należy do grupy najważniejszych spraw do przededefiniowania w polskich przedsiębiorstwach.

**MYŚL MARKETINGOWA
MUSI PRZENIKAĆ DO
WSZYSTKICH DZIAŁÓW
FIRMY, A W PEŁNI
ZADZIAŁA JEDYNI
WTEDY, GDY PRZYKŁAD
MYŚLENIA O RYNKU
BĘDZIE PŁYNAŁ Z GÓRY.**

MIT 6: REKLAMA TWORZY POTRZEBY

Rzeczywistość wygląda inaczej. Reklama nie może wzbudzić ani stworzyć potrzeb, a jedynie podchwycić te istniejące i je wzmocnić. Klient musi zauważyć nasz przekaz, następnie go zrozumieć/odekodować i w najlepszym razie zareagować, czyli kupić. To prosta zasada, aczkolwiek patrząc na polskie reklamy nie zawsze jest ona stosowana. Ile reklam nie ma żadnego przełożenia na wartość marki, czy potrzeby klienta? Ile reklam robionych jest dla pozyskania rozgłosu marki lub agencji reklamowej? Te błędne założenia prawie zawsze kończą się fiaskiem. Niezwykle ważna w strategii marketingowej jest również koncepcja na język jakim będzie się posługiwać dana marka/firma w reklamie. Forma ta bezwzględnie musi czerpać z nadrzędnych wytycznych strategicznych przedsiębiorstwa. Z żalem trzeba przyznać, że wiele z pomysłów przedstawianych przez agencje reklamowe, zaspokaja przede wszystkim ego kreatywnych. Winni niestety są także sami marketerzy, nie dostarczając żadnych lub jedynie miłątkie briefy. A to sprawia, że agencje w małym stopniu chcą współpracować z klientem także na płaszczyźnie strategicznej. Efektem tej współpracy

są złe, bo nieskuteczne reklamy oraz brak lepszej, zakładanej sprzedaży, powodując ostatecznie spadek zaufania do branży marketingowej jako takiej. Może to zabrzmieć nieco na wyrost, ale powoli faktem staje się, że zasadniczy marketing jest bezużyteczny. Reklama w radiu czy telewizji bez wyraźnej spójności z wyróżnikiem rynkowym marki oraz określonymi potrzebami konsumentckimi nie wpływa bezpośrednio na wzrost sprzedaży.

**RYSUJE SIĘ DZIŚ
PODZIAŁ NA
PRZEDSIĘBIORSTWA,
KTÓRE MAJĄ DZIAŁ
MARKETINGU ORAZ
TE, KTÓRE MAJĄ
INTELIGENCJĘ
MARKETINGOWĄ.**

Oczywiście można się zgodzić, że reklama w jakimś stopniu buduje rozpoznawalność marki, ale to nie znaczy że skutecznie przebija się do świadomości klientów i utrwala na wieki. Rysuje się dziś podział na przedsiębiorstwa, które mają dział marketingu oraz te, które mają inteligencję marketingową. Te ostatnie znają swoich klientów, swój rynek i kategorię oraz, co najważniejsze, w umiejętny sposób strzegą swojej przewagi rynkowej, stale pracując nad rozwojem oferty. Marketing powinien być dzisiaj rozumiany jako „działanie na rynku”. Strategia marketingowa to tak naprawdę strategia rynkowa. Analiza marketingowa to w rzeczywistości analiza rynkowa. Wspomniana na początku prośba do managerów o przededefiniowanie pojęcia, funkcji, roli i przeznaczenia marketingu w firmie jest tym samym koniecznością, jeśli chcemy potęgować swój biznes.

Źródło: Mirko Dussel, „Handbuch Marketingpraxis: von der Analyse zur Strategie; Ausarbeitung der Taktik; Steuerung und Umsetzung in der Praxis”, Cornelsen Verlag Scriptor GMBH&Co.KG, Berlin 2006

[DATA PUBLIKACJI: LUTY 2011]

Czy marketing sprzedaje?

Zbyt wiele firm nadal ogranicza rolę marketingu do promocji i reklamy. Co gorsza marketing w ich wydaniu to bardzo często krótkoterminowe aktywności, determinowane bieżącą potrzebą firmy. Spójność czy zintegrowanym działaniem to raczej obce, nieznane podejście. Liczy się natychmiastowy efekt - najlepiej szybki zysk. Z moich obserwacji 8 na 10 firm nie potrafi jednoznacznie stwierdzić, w jaki konkretnie sposób zaspokaja potrzebę konsumentów. Produkują po prostu jakieś dobro i sprzedają je na rynku. Marketing w takich firmach służy jedynie za narzędzie promocyjne, bo jak się dowiaduję od decydentów tych firm: „(..) w innym przypadku po co byłby nam marketing (...)”. Czy faktycznie brak specjalistów, młody kapitalizm, a co najgorsze nadal bardzo niski poziom edukacji w szkołach wyższych w dziedzinie marketingu powodują, że znajomość podstaw i właściwe ich definiowanie zostało wyparte przez żądnych zysku przedsiębiorców? Czy dlatego funkcja marketingu została przeinaczona i sprowadzona do form reklamy? Raz lepszej, a raz gorszej. Wydaje się, że niestety tak. Według różnych badań tylko o około 3% polskich przedsiębiorstw można powiedzieć, że są innowacyjne. Wydaje się, że niewiele więcej myśli i działa na zasadzie marketing management. Wszyscy koncentrują się na sprzedaży, w ogóle nie dostrzegając elementów, które ową sprzedaż kreują. A miejsce sprzedaży z punktu widzenia marketingu to odpowiednia aranżacja, dopasowany klimat, pojemność półek, usytuowanie mebli pod efektywny VM i RM, techniki sprzedażowe oraz szereg innych instrumentów od muzyki po **aromamarketing**. Na świecie to dziś standard. I konsumenci to „kupują”. Jedna z największych i najpopularniejszych sieci odzieżowych w USA nie reklamuje się w ogóle. Koncentruje się natomiast na produkcie i atmosferze swoich salonów. A tam wszystko działa jak w szwajcarskim zegarku: muzyka, wystrój wnętrza, obsługa czy zapach. Salony tej sieci tworzą niepowtarzalny

AROMAMARKETING

inaczej marketing zapachowy, jest koncepcją marketingu sensorycznego, która polega na aromatyzowaniu miejsc sprzedaży oraz punktów obsługi klienta, celem stworzenia przyjemnej, sprzyjającej zakupom atmosfery

klimat - stają się fanami tej marki. Funkcja sprzedaży ogranicza się tym samym do kalendarza wysyłek i logistyki. Reszta, od strategii cenowej po trade opiera się na zarządzaniu marketingowym. Przy czym w przypadku tej sieci mamy do czynienia z marketingiem strategicznym - wszystko jest spójne i zintegrowane. Być może w najbliższym czasie i ta marka zawita do Polski. Moim zdaniem, pytanie o to czy marketing sprzedaje może zostać postawione jedynie w głowach osób, które nigdy nie spotkały się z prawdziwym marketingiem. I choć to duże uogólnienie, to naprawdę nie sposób doszukiwać się innego wyjaśnienia. Trudno również znaleźć uzasadnienie dla sztucznego

**MOIM ZDANIEM,
PYTANIE O TO
CZY MARKETING
SPRZEDAJE MOŻE
ZOSTAĆ POSTAWIONE
JEDYNIEM W GŁOWACH
OSÓB, KTÓRE NIGDY
NIE SPOTKAŁY SIĘ
Z PRAWDZIWYM
MARKETINGIEM.**

podziału na marketing i sprzedaż, który funkcjonuje w większości polskich firm. Zresztą trudno jest sobie wyobrazić, jak w dzisiejszych konkurencyjnych czasach marketing może być odosobniony i odizolowany od działów projektowania, czy rozwoju firmy. Wiele osób uzna te dywagacje za próbę kontrowersyjnej prowokacji. Nic bardziej mylnego. Polemika o marketingu w Polsce to walka z wiatrakami. Dla większości przedsiębiorców marketing nie jest kreatorem czy generatorem sprzedaży, lecz jednym z wielu instrumentów wspierających sprzedaż. Pojęcie marketingu jest u nas

zupełnie wypaczone, podczas gdy 500 największych firm świata jest zarządzana marketingowo. W nich liczy się klient. To jego potrzeby i umiejętność ich zagospodarowania kształtują produkt czy usługę. Lifestyle wyznacza kierunek strategii marketingowej, a ta jest fundamentem ceny, sieci dystrybucji i oczywiście sprzedaży. Czy marketing sprzedaje? Oczywiście, że tak! Cały proces sprzedaży to marketing. Marketing to wiedza o preferencjach klientów, o rynku, o konkurencji. Marketing to pozycjonowanie, umiejętność pokazania swojej marki w sposób ciekawszy, niż konkurencja. Marketing wreszcie, to dążenie do doskonałości w sprzedaży - doprowadzenie jej do perfekcji po to, by klient sam zaczął pożądać produktu. Czy to niemożliwe? Dziś raczej konieczne.

Cieszę się z możliwości publikacji dla Gazety Bankowej. Im więcej źródeł, im więcej osób zacznie promować w Polsce istotę marketingu, tym nasze przedsiębiorstwa będą bardziej stabilne i odporne na walkę rynkową. W działania marketingowe muszą zostać zaangażowani wszyscy kluczowi pracownicy w firmie - szczególnie osoby nadzorujące finanse. W cyklu artykułów o marketingu, sprzedaży i zarządzaniu marketingowym postaram się w jak najbardziej przystępny sposób przedstawić marketing od kuchni. Mając przy tym nadzieję,

że jednakowe pojmowanie roli i przeznaczenia marketingu pomoże marketerom, sprzedawcom, decydentom w wielu firmach mówić w końcu jednym głosem. Dziś jeszcze tak nie jest. Marketing to nadal dla większości firm pod każdym względem pozycja kosztowa. A przecież marketing odpowiada również za wizerunek firmy, a ten jeśli pozytywny jest wspólnym dobrem wszystkich jej pracowników.

[DATA PUBLIKACJI: LUTY 2011]

Marketing w sektorze MSP. Teoria a praktyka

„Firma z kondycją” to cykl autorskich tekstów Rubikom Strategy Consultants. Dedykujemy je właścicielom, zarządzającym sprzedażą oraz marketerom firm z sektora MSP. W naszych tekstach przedstawimy, jak w praktyce myśleć strategicznie o marketingu, wsparciu sprzedaży i rozwoju swojego biznesu. Poruszymy temat konstruowania badań rynkowych, projektowania strategii biznesowej i planów marketingowych.

Nieważne jak duża jest firma. Nieważne ile na obecną chwilę ma obrotów lub ile generuje zysku netto w ujęciu kwartalnym czy rocznym. Nieważne też, czy jest dystrybutorem, producentem czy usługodawcą. W każdej firmie, bez względu na te wszystkie aspekty, jakość i efektywność sprzedaży sprowadza się do wiedzy. Wiedzy o tym, komu sprzedajemy i w jakich okolicznościach. Kto jest naszym konkurentem, co robi od nas gorzej, a co lepiej? Jaką oferuje cenę, a jak my wyceniamy nasze usługi lub produkty? Czy konkurencja potrafi się skutecznie reklamować? Czy podkreśla swoją przewagę rynkową? Jak wygląda segmentacja rynkowa? Które kryteria odgrywają najistotniejszą rolę przy wyborze produktu i jego zakupie? Pytania ważne i ważniejsze można mnożyć bez końca. Najistotniejsze

**PYTANIA WAŻNE
I WAŻNIEJSZE MOŻNA
MNOŻYĆ BEZ KOŃCA.
NAJISTOTNIEJSZE
JEST JEDNAK, BY
UMIEĆ SOBIE NA
NIE ODPOWIEDZIEĆ
I, NA PODSTAWIE
RZETELNYCH ANALIZ
ORAZ WNIOSKÓW,
PODEJMOWAĆ
KLUCZOWE DECYZJE
DLA SWOJEJ FIRMY.**

jest jednak, by umieć sobie na nie odpowiedzieć i, na podstawie rzetelnych analiz oraz wniosków, podejmować kluczowe decyzje dla swojej firmy.

Małe i średnie firmy cechuje duża pewność siebie. Nierzadko ich właściciele i zarządzający są tymi, którzy zaskakują większych graczy rynkowych. Dzieje się tak za sprawą większych innowacji, odważnych ruchów, elastyczności i samoorganizacji przy minimalnych obciążeniach proceduralnych i lepszej, bo bardziej „ludzkiej” komunikacji wewnętrznej. Niestety wszystkie te pozytywne aspekty mają swoją przeciwwagę w postaci rzadszych kalkulacji oraz mniej strategicznego podejścia do swojego biznesu. I wcale nie chodzi mi o brak logiki w prowadzeniu swojego biznesu, lecz o zbyt niską wyrozumiałość i otwartość na wiedzę. Wiedzę, którą może,

a raczej powinien dostarczyć dział marketingu.

Tymczasem dla zdecydowanej większości firm

z sektora MSP marketing to co najwyżej

ulotki i forma wsparcia sprzedaży. Jest

to jeden z najważniejszych problemów

dotykających wiele przedsiębiorstw,

które alokują swoje wydatki na

marketing, kwalifikując je jako koszt,

dlatego, że nie potrafią wyliczyć, jakie

zyski przyniosła konkretna aktywność

marketingowa. Zapewniam jednak,

że dzisiaj wszystko można policzyć

i przewidzieć - przynajmniej szacunkowo.

Zacznijmy jednak od tego, że marketing to

nie tylko promocja. W pierwszej kolejności jest to

wiedza o klientach - o tym, dlaczego i gdzie kupują nasze produkty,

jakiego typu narzędzia marketingowe są w stanie ich zainteresować

oraz gdzie znajdują się tzw. punkty styku reklamy z klientem. Marketing

nie może być sprowadzony do marginalnej roli. Przynieś, wynieś,

pozamiataj. Obecnie, dla zdecydowanej większości firm z listy Forbes

500, marketing stanowi fundament biznesu. Firmy te są zarządzane

marketingowo, bo marketerzy dostarczają informacje o tym, czego

oczekują klienci, w jakiej cenie, gdzie chcieliby nabywać tę ofertę

i dlaczego będzie stanowiła dla nich wartość użytkową. Żyjemy w

czasach, kiedy produktów na „półce” jest więcej niż siły nabywczej

konsumentów. Ktoś będzie przegranym, a ktoś zwycięzcą. Choć

raczej na krótko, ponieważ innowacja w biznesie postępuje. Każdy

chce więcej, lepiej, szybciej - a lojalność konsumentów zamiera.

OBIETNICA MARKI

obietnica pewnej konkretnej
korzyści, składana klientom
przez właścicieli marki
zazwyczaj w formie sloganu,
określająca czego ci mogą
oczekiwać od marki

Dlatego to nie sam marketing jest ważny, ale strategiczne podejście do praktycznego marketingu. Strategiczne, czyli takie, które pozwala na prowadzenie permanentnej obserwacji rynku, konsumentów i konkurentów po to, by reagować natychmiast, gdy tylko widzimy, że inni robią coś lepiej, np. ciekawiej z perspektywy klienta. Orężem w takiej rywalizacji rynkowej jest właśnie marketing. Otoczenie biznesowe każdej firmy zmienia się zbyt szybko, by móc sobie pozwolić na planowanie przychodów bez uwzględnienia analizy rynkowej, trendów czy preferencji konsumentów. Marketing strategiczny to także realna wiedza, która pozwala na zwiększenie marży i rentowności przedsiębiorstwa. Wiedza rynkowa daje przewagę w postaci pomiaru efektywności wszystkich obszarów mających realny i rzeczywisty wpływ na końcowy zysk netto.

Na potrzeby uchwycenia, gdzie tak naprawdę traci się w MSP sens inwestycji we właściwy marketing zrealizowaliśmy ogólnopolskie badanie „Kondycja Marketingu”². Raport z projektu dowodzi, że większość spośród 923 firm przebadanych pod kątem polityki marketingowej i strategii sprzedaży, nie patrzy na marketing przez pryzmat skutecznienia swojego biznesu. To właśnie wypowiedzi respondentów utwierdziły nas w przekonaniu, że firmy z sektora MSP nie budują swojej przewagi rynkowej w oparciu o strategiczny marketing. Nie bardzo też dziwi, gdy nowo utworzone stanowisko marketingowe powierza się któremuś z handlowców, bądź obowiązki te spadają na asystenta prezesa lub sekretarkę. Znany w bardziej dojrzałych firmach marketing wojuje z działem sprzedaży, którego pracownicy nie potrafią pogodzić się z tym, że ktoś może znać klientów lepiej od nich. Pewnie to i fakt, ale jest znakiem, że należy ze sobą nie wojować, a raczej współpracować. Najwyższy czas, aby zacząć to tłumaczyć i sukcesywnie zmieniać. Stawką dalszego „tumiwisizmu” i nic nie robienia w tych kwestiach może być sytuacja typu „być albo nie być” całego przedsiębiorstwa. Dziś rządzi klient, który płaci za wszystko. Niestety wielu zarządzających nie potrafi przyjąć tego do wiadomości, obstając przy stanowisku, że liczy się tylko dobry produkt. Owszem, ale o tym, czy oferowany produkt jest faktycznie najlepszy decyduje klient. A o tym, czy klient w ogóle dowie się o istnieniu tego najlepszego produktu decyduje właśnie

**OTOCZENIE
BIZNESOWE
KAŻDEJ FIRMY
ZMIAŃ SIĘ ZBYT
SZYBKO, BY MÓC
SOBIE POZWOLIĆ
NA PLANOWANIE
PRZYCHODÓW BEZ
UWZGLĘDNIENIA
ANALIZY RYNKOWEJ,
TRENDÓW CZY
PREFERENCJI
KONSUMENTÓW.**

2. www.kondycjamarketingu.pl

marketing. Im bardziej strategiczny i przemyślany, tym narzędzia i instrumenty reklamowe przyniosą większe korzyści sprzedażowe. Większość właścicieli sprowadza marketing do przyziemnych plakatów i ulotek, uznając jednocześnie, że na reklamę w telewizji ich po prostu nie stać. Warto zatem zapytać: „co chciałbyś powiedzieć o swojej marce w spocie reklamowym, gdyby było Cię na niego stać?”.

Należy rozgraniczyć faktyczne i możliwe do wygenerowania zyski z inwestycji w wizerunek marki od tych, które mają bezpośrednio wpłynąć na zwiększenie sprzedaży. Jeśli marka ma jasno określony komunikat np. „jestem najtańszy - Lidl”, „jestem największy - PZU” czy „używając mnie będziesz najbardziej trendy - iPod”, to mamy do czynienia z **obietnicą marki**, wynikającą z **pozycjonowania rynkowego**. W chwili obecnej nie da się skutecznie sprzedawać wszystkiego dla wszystkich, stąd większość produktów tak bardzo różni się od siebie opakowaniem, ceną czy formą komunikacji. W efekcie część konsumentów wybiera gorsze, tańsze produkty, a część droższe i charakteryzujące się większą jakością, choć w gruncie rzeczy bardzo często jest tak, że jakość ofert jest podobna, a animuszu dodaje stworzony w mediach wizerunek marki. Trzeba sobie otwarcie powiedzieć, że rynek podzielił się na różne segmenty, kategorie i podkategorie. Wiąże się to przede wszystkim z przedziałem cenowym i (teoretycznie) jakością, idącą w parze z ceną. Dlatego dobór najsilniejszej pod względem nabywczym grupy klientów determinuje pozostałe fundamentalne kwestie związane z marką, jej dystrybucją, strategią i kanałami komunikacji. Od tego, dla kogo stworzyliśmy swoją ofertę zależy, jak i gdzie powinniśmy się z tą grupą konsumentów komunikować. Oczywiście trzeba również dokładnie wiedzieć, co chce się osiągnąć za pomocą danej aktywności reklamowej. Wówczas każda wydana złotówka jest inwestycją we wsparcie sprzedaży, jakość sprzedaży lub podniesienie znajomości marki. Popularność marki powstaje w skutek multiplikowania kontaktu naszych pożądaných klientów z naszą ofertą właśnie za sprawą częstej komunikacji reklamowej. I zawsze przerodzi się to w wymierne zyski, ponieważ statystyka w konsekwencji zrobi swoje.

POZYCJONOWANIE RYNKOWE

działania prowadzące do tego, aby w świadomości konsumentów docelowych marka zajęła określone miejsce, wyróżniające się na tle konkurencji

MARKETING TO SPRZEDAŻ. SPRZEDAŻ TO MARKETING

Marketer w firmie z sektora MSP najczęściej rozstrzyga niewłaściwe problemy. Małe i średnie przedsiębiorstwa chcą uczyć się od największych i bardzo często paradoksalnie z tego powodu ulegają złudzeniu, że reklama w telewizji jest jedynym efektywnym, choć drogim narzędziem reklamowym. Na wydatek rzędu minimum kilkuset tysięcy złotych nie stać jednak każdego, a jeśli już stać, to oczekuje on „hiperszybkich” zwrotów sprzedażowych. Po pierwsze warto wiedzieć, że od emisji do skuteczności reklamy jest bardzo długa i skomplikowana droga, a sam proces kreacji i produkcji takiej reklamy absolutnie wymaga podejścia strategicznego. Oczywiście wiele firm spośród MSP podpatruje także inne działania tych dużych, chociażby w trade marketingu. Faktycznie w grę wchodzi dużo mniejsze pieniądze, a efekt sprzedażowy może być zadowalający. Niemniej jednak taka polityka marketingowo-sprzedażowa nie przyniesie wymiernych korzyści bez przemyślanej i spójnej koncepcji. To nie grafika ani ładna hostessa zdołają przekonać konsumentów do zakupu. A tak nadal zdaje się myśleć wielu marketerów (a co gorsza i prezesów) pracujących w MSP. Warto w tym miejscu dodać, że częstym obyczajem w wielu małych firmach jest ocenianie przez prezesa materiałów reklamowych. Ma do tego prawo, ale brak konstruktywnych argumentów oraz wypowiedzi w stylu „podoba/nie podoba mi się” są nieporozumieniem. Materiały reklamowe powinny być zaprojektowane w pierwszej kolejności w oparciu o obowiązującą w firmie identyfikację wizualną (ang. *corporate identity*) - kolorystykę, czcionkę używaną w komunikacji itp. Kolejnym kryterium powinien być stopień w jakim intrygują, zwracają uwagę docelowych konsumentów, są spójne z obietnicą marki oraz sensownie ją uwypuklają.

Wszyscy jesteście konsumentami i wszyscy w wielu hipermarketach możemy zaobserwować, jak to robią najwięksi na rynku. Bardzo często formy testingu i hostess, branding produktu na półce na regale lub reklama na wózkach zakupowych jest praktykowana przez korporacyjne marki takie, jak Unilever i Masterfoods. Wymienione pozycje aktywności promocyjnej przynoszą efekty w postaci sprzedaży większej średnio nawet o kilkanaście procent. To samo dotyczy się visual merchandisingu produktu i jego pozycji na półce. Umieszczenie produktu poniżej poziomu kolan powoduje spadek wartości sprzedażowej o dobrych kilka procent. Sami przecież po sobie wiemy, że na ogół robiąc zakupy patrzymy co najwyżej do wysokości pasa. Niuansów sprzedażowych

jest bardzo wiele, a za wszystkim stoi wiedza. Wiedza pozyskana z obserwacji w ramach **shopper marketingu**, badań rynkowych czy satysfakcji obsługi konsumentów.

Powyższy tekst opisuje co najwyżej małą część problemów pomiędzy marketerem, a dyrektorem sprzedaży czy prezesem w sektorze MSP. Ciągące się bez końca rozważania o tym, co będzie sukcesem w działaniach marketingowych firmy jest wróceniem z fusów. Należy pamiętać, że sektor MSP jest dzisiaj koniem pociągowym naszego krajowego PKB. To w małych i średnich firmach tkwi największy potencjał gospodarczy kraju. Właśnie dlatego trzeba nastawić się na ciągłą mobilizację, inwestować w wiedzę, technologie oraz komunikację wewnętrzną, która usprawni system motywacji. Dynamicznie rozwijające się firmy, choć otrzymujące rok rocznie rozmaite statuetki biznesowe, od tej operacyjnej strony mają jeszcze spore zaległości do nadrobienia. Jeśli tylko w firmach znajdą się ludzie bardziej otwarci i rozumiejący konieczność inwestycji w proces, w wiedzę, to wówczas będą rozwijać się jeszcze szybciej. Wysoki współczynnik konkurencyjności nie jest dany na zawsze. Koniunktura raz jest, raz jej nie ma. A chwiejność rynku, zanikająca lojalność konsumentów, coraz większa konkurencyjność to wystarczające powody, by nie dać się zwieść chwilowym sukcesom.

SHOPPER MARKETING

typ marketingu, w którym uwagę skupia się na środowisku punktów sprzedaży i dąży do przekształcenia osoby znajdującej się w sklepie w kupującego dany produkt

[DATA PUBLIKACJI: LUTY 2011]

Co tak naprawdę robią działy marketingu?

O tym czym zajmują się marketerzy w polskich firmach, możemy dowiedzieć się z wielu forów, stron branżowych czy innych mediów związanych z komunikacją i marketingiem. Rozbieżności rzecz jasna są duże. W pierwszej kolejności wynika to z naprawdę dużego rozgardiaszu panującego w obszarze obowiązków i zadań delegowanych na działy marketingu. Na ogół nie rozumiemy istoty tej dziedziny wiedzy. Gdybyśmy chcieli znaleźć „książkowo” funkcjonujący dział marketingu, to okazałoby się, że istnieje on w zaledwie kilkuset z kilku milionów małych i dużych biznesów, które operują w naszym kraju. I wcale nie byłyby to tylko korporacje i inne duże, notowane na giełdzie podmioty. Po drugie rozbieżność ta wynika także z tego, że analizowany przeze mnie rynek (www.kondycjamarketingu.pl) bardzo często wskazuje na następującą powtarzalność strukturalną w firmach:

a) przedsiębiorstwa o charakterze rodzinnym, gdzie „szefem wszystkich szefów” jest właściciel i jednocześnie prezes zarządu. W firmach tych, niezależnie od ich wielkości i rynkowego statusu, wszelkie decyzje ustalone są właśnie z prezesem. Mało tego, prezes ten osobiście chce przypilnować niemal każdą sferę życia swojej organizacji;

b) firmy o dużym stopniu rozwoju, ale wprost proporcjonalnym bałaganie operacyjnym to przedsiębiorstwa, gdzie wdrożono jakiś rodzaj ładu korporacyjnego, ale nie stworzono sprzyjających warunków do tego, aby wydzielone działy potrafiły odpowiednio ze sobą kooperować. Ponadto w firmach tych sporo problemów rodzi brak delegowania uprawnień i daleki od doskonałości sposób zarządzania pracownikami;

c) podmioty z ładem korporacyjnym, niemniej nie zawsze wnikliwie badające i rozumiejące rynek oraz swoich klientów. Większość tego typu firm nastawiona jest prorynkowo, ale pracuje i koncentruje się na wnętrzu organizacji.

Marketing w naszych realiach przybiera albo taką postać, na jaką zezwalają osoby zarządzające firmą albo taką, jaka w danej firmie była, jest i będzie. Można tu przywołać sloganowe podejście marketingu, tzw. „od dzwona do dzwona”, tzn. od ulotek do realizacji zintegrowanych kampanii reklamowych. Innym poruszającym zjawiskiem jest spora ilość marketerów, którzy co najwyżej asystują agencjom marketingowym, reklamowym, PR-owym itp. Rezultatem takiej kooperacji są naganne reklamy, które nijak się mają do prawdziwej wartości i przewagi różnicującej reklamowany produkt od konkurencyjnego. Oczywiście nie zawsze, ale nazbyt często marketerzy ci są niejako zakładnikami agencji reklamowych, i co już urosło do rangi stereotypu, zakładnikami pracujących w tych agencjach kreatywnych. Nie jestem bynajmniej ich wrogiem. Wręcz przeciwnie. Jeśli marketer nie scharakteryzuje celów strategicznych i taktycznych marki nie ma czemu się dziwić, że agencje dwoją się i troją, aby w miarę wpasować się w realia marki. A że jest to zadanie wręcz arcytrudne i prawie niewykonalne to agencje ze swoimi kreatywnymi bazują na własnych spostrzeżeniach i doświadczeniach rynkowych.

Spróbujmy na marketing popatrzeć jednak od tej profesjonalnej strony. Pytanie brzmi, jak w zależności od potrzeb firmy i jej sytuacji rynkowej, powinien pracować dział marketingu. Odpowiedź na pytanie może stanowić wyróżnienie następujących rodzajów działów marketingu:

- dział marketingu strategiczny, usługowy,
- dział marketingu zintegrowany o pełnym zakresie usług,
- dział marketingu o roli ograniczonej,
- dział marketingu zorientowany na sprzedaż.

Najbliższy memu sercu, ale też podręcznikowej wersji definicji marketingu w przedsiębiorstwie, jest dział marketingu zintegrowany o pełnym zakresie usług. Pracownicy takiego działu kontrolują wszystkie zadania jakie stawia przed nimi firma. Są to duże jednostki, liczące nawet kilkadziesiąt osób. Ich wpływ jest duży, ponieważ są blisko rynku i potrzeb klientów. To one tworzą ostateczny kształt oferty firmy. Zgodnie z wynikami badań „KondycjaMarketingu.pl”, w Polsce tego rodzaju struktura działu marketingu funkcjonuje w zaledwie kilku spośród 923 firm, jakie udało się nam przebadać w tym zakresie. To działy kumulujące wiele ważnych, prorynkowych kompetencji: badania rynkowe, rozwój produktu, rozwój sieci dystrybucji, własne

**MARKETING
W NASZYCH REALIACH
PRZYBIERA ALBO TAKĄ
POSTAĆ, NA JAKĄ
ZEZWAŁAJĄ OSOBY
ZARZĄDZAJĄCE FIRMĄ
ALBO TAKĄ, JAKA
W DANEJ FIRMIE
BYŁA, JEST I BĘDZIE.**

koncepty kreatywne, a czasem nawet własne zasoby produkcyjne. Modelowym przykładem powyższego rozwiązania jest firma Cyfrowy Polsat, z którą akurat miałem przyjemność współpracować.

Ze świecą na krajowym rynku trzeba szukać działów marketingu strategicznego. Ich pracownicy są także bardzo wpływowi i zaangażowani w strategiczne posunięcia firmy. Szkoda, że to tak rzadki przypadek. Trudno zrozumieć, jak bez wiedzy o rynku i swoich klientach, może operować firma. A za to właśnie po części odpowiada marketing. Poza tym w jaki sposób ma zostać zrealizowana strategia biznesowa firmy, jeśli marketing nie dookreśli taktyki działania i nie wesprze tych działań odpowiednią polityką komunikacyjną?

Nieważne dzisiaj jest to, że firma ma pomysł na biznes, innowacyjny produkt i określiła cele sprzedażowe etc. Ważne, czy opracowano skuteczny sposób sprzedaży produktu na rynku i czy wiadomo, jak przekonać do produktu najbardziej odpowiednią, z ekonomicznego punktu widzenia, grupę konsumentów. Wbrew pozorom powyższe pytania dla wielu firm dzisiaj nie mają znaczenia, bo nie dostrzegają one jeszcze zależności między marketingiem a swoim procesem sprzedaży. Trzeba jednak przyznać, że sytuacja trochę się zmienia. W ostatnim czasie coraz więcej firm prowadzi rekrutację na stanowisko dyrektora ds. strategii marketingowej. I jest to niewątpliwie właściwy ruch. Byleby tylko osoby te trafiały na podatny grunt, a nie do działów marketingu zorientowanych na sprzedaż. W świecie rozwiązań taktycznych i doraźnych aktywności promocyjnych, delikatnie mówiąc, będzie im trudno. To świat krótkoterminowych planów sprzedażowych, które realizować trzeba bez refleksji nad rozwojem produktu, czy kierunkiem dryfowania firmy na rynku. Dział ten jest współodpowiedzialny za sprzedaż, a typowy dział sprzedaży koncentruje się na logistyce oferty - produkt ma działać, dojechać do miejsca sprzedaży itp.

Najczęściej pojawiającym się w polskich realiach rynkowych działem marketingu jest natomiast dział o roli ograniczonej. Są to symbolicznie funkcjonujące małe zespoły, rzadko współpracujące z agencjami. Pracownicy takich komórek marketingu są przyporządkowani do dużego, znaczącego działu sprzedaży i bardzo często stanowią, co najwyżej, wsparcie promocyjne - „potrzebne plakaty, potrzebne ulotki, trzeba

NIEWAŻNE DZISIAJ JEST TO, ŻE FIRMA MA POMYSŁ NA BIZNES, INNOWACYJNY PRODUKT I OKREŚLIŁA CELE SPRZEDAŻOWE ETC. WAŻNE, CZY OPRACOWANO SKUTECZNY SPOSÓB SPRZEDAŻY PRODUKTU NA RYNKU I CZY WIADOMO, JAK PRZEKONAĆ DO PRODUKTU NAJBARDZIEJ ODPOWIEDNIĄ, Z EKONOMICZNEGO PUNKTU WIDZENIA, GRUPĘ KONSUMENTÓW.

zorganizować event dla ważnych klientów, albo wyprodukować kalendarze, bo nowy rok idzie”. Czysta prawda, aczkolwiek w przekonaniu właścicieli takich firm, nic więcej nie jest im potrzebne. Ich produkty sprzedają się nie najgorzej i „muzyka gra”. Jeśli jednak spojrzymy na tę sprawę szczerze to okaże się, że zarządy tych firm nie pojmują po prostu roli marketingu i całej jego istoty. A czego Polak nie rozumie, tego się boi. W tym wypadku, wyjątkowo mocno, ze szkodą dla siebie.

MARKETER MA MIEĆ OCZY I USZY WYSTAWIONE NA RYNEK I POTRZEBY KONSUMENTÓW. MA TRWAĆ NA STRAŻY. PRZYGLĄDAĆ SIĘ CAŁEMU PROCESOWI SPRZEDAŻY I BYĆ WRAŻLIWYM NA KAŻDE ZAWIROWANIA W MIEJSCACH STYCZNOŚCI KONSUMENTA Z OFERTĄ.

Praca w poszczególnych działach marketingu ma jednak wiele elementów wspólnych. W obecnych realiach, jedynie w co 30 firmie, marketer dysponuje odpowiednim budżetem i możliwościami, aby zadbać o zintegrowane działania marketingowe, budować markę, zdobywać w sposób świadomy nowych klientów albo podnosić satysfakcję obecnych. Marketer w co trzeciej firmie, w pierwszej kolejności walczy o uwagę pozostałych

współpracowników i zabiega, a nawet prosi, o poparcie wyżej postawionych pracowników. Ta specyfika doprowadza do hysterii i patologii. Jak tu bowiem wziąć odpowiedzialność za efekty, kiedy nie ma na czym oprzeć koncepcji na reklamę? A nie ma na czym oprzeć, ponieważ w grę wchodzi produkcja akcji marketingowej, ale już nie wykonanie badań rynkowych. Marketerzy mają problem z „przebicciem się” do świadomości firmy; uświadomieniem innym, czym tak naprawdę jest ich praca i w jakim stopniu można ją przełożyć, z korzyścią dla wszystkich, do polityki operacyjnej przedsiębiorstwa. Tu natomiast bardzo ważną rolę odgrywa program marketingu wewnętrznego. Niestety takowego nie posiadała żadna z 923 firm, które wzięły udział w badaniu „KondycjaMarketingu.pl”. Dużym problemem jest także to, że zdecydowana większość polskich marketerów pozwoliła się zniewolić i przywiązać do biurka. Dała sobie narzucić biurokratyczny sposób pracy. Owszem „papierologia” jest ważna, ale marketer ma mieć oczy i uszy wystawione na rynek i potrzeby konsumentów. Ma trwać na straży. Przyglądać się całemu procesowi sprzedaży i być wrażliwym na każde zawirowania w miejscach styczności konsumenta z ofertą.

Niezależnie od tego, z jakim typem działu marketingu mamy do czynienia, biznes ma działać. Firma ma sprzedawać, ale sprzedawać świadomie. Odizolowanie strategii biznesowej od działań operacyjnych jest przekleństwem polskich przedsiębiorstw. To, co chcemy zrobić,

jaki osiągnąć kolejny cel sprzedażowy, wizerunkowy, jakie udziały w rynku - to wszystko powinno znaleźć swoje odzworowanie w planie marketingowym. Odejźmy od marketingu reaktywnego, który skupia się na działaniach kwartalnych.

Przestańmy się łudzić, że jeśli zawsze coś było to będzie trwać nadal bez uszczerbku. Rynek się zmienił i polskie firmy potrzebują przebudzenia. Marketerów trzeba dopuścić do głosu.

**RYNEK SIĘ ZMieniŁ
I POLSKIE FIRMY
POTRZEBUJĄ PRZEBUDZENIA.
MARKETERÓW TRZEBA
DOPUŚCIĆ DO GŁOSU.**

[DATA PUBLIKACJI: KWIECIEŃ 2011]

Marketing właściwie rozumiany w małym biznesie i nie tylko

Marketing to nie reklama. Niezależnie od tego w jakim segmencie operujemy jako marketerzy. Współczesny marketing to przede wszystkim zorientowanie rynkowe, które pozwala stworzyć świadczenie, ofertę, usługę itp. zgodnie z oczekiwaniami potencjalnych klientów. Marketing jeszcze nigdy nie był tak blisko sprzedaży jak dzisiaj. Tyle tylko, że o tej sprzedaży należy myśleć w zupełnie inny sposób. Ba, a jest to tylko na pozór paradoksalne, w ogóle nie myśleć o sprzedaży wprost. Bo sprzedaż zaczyna się w miejscu, gdzie projektujemy ofertę, a kończy tam, gdzie z tą ofertą styka się bezpośrednio konsument. Szkoda, że najmniej czasu poświęcamy temu, co leży po środku. Mam na myśli cały szereg tzw. newralgicznych obszarów, które wpływają na satysfakcję klientów. Bo zadowolenie konsumenta z oferty jest obecnie najważniejszym kryterium, które powinniśmy brać pod uwagę przy ocenie działań marketingowo-sprzedażowych. Z czego bierze się zadowolenie? Nie zawsze wiąże się ono z niską ceną, korzystną promocją czy rabatowaniem usługi. Owa satysfakcja

to wiele elementów, które wpływają na nasze emocje. Na przykładzie klubu fitness można stwierdzić, że te emocje zaczynają się w szatni, gdzie zbyt małe szafki frustrują, dlatego że zwłaszcza w zimie, nie ma po prostu jak tego ubrania schować. Następnie prysznic - zazwyczaj albo za mały i wymagający stania w kolejce, albo nie dający odpowiedniej intymności. Idąc dalej, sama sala ćwiczeń - dobrze, gdy daje szansę na spokojne wykonywanie treningu przy wsparciu trenera. Ileż osób wykonuje zażarcie swoje serie w sposób głupi i mogący prędzej zaszkodzić, niż pomóc zdrowiu? Można tak wymieniać bez końca, niemniej jednak to właśnie te obszary wpływają na ogólne samopoczucie. Klienci płacą nie tylko za to, by móc spalać kalorie, ale za całą resztę. Czasami nie cena za jednorazowe wejście ma znaczenia, a to czy szafka na przebranie ma odpowiednie rozmiary, czy nie będzie problemu z parkowaniem przed klubem albo czy oferta abonamentowa jest przygotowana pod kątem możliwości i preferencji nabywców. Zazwyczaj, konstruując ofertę biznesową, nie zadajemy sobie pytań poznawczych takich jak:

- kto i w jaki sposób będzie korzystał z naszych usług? Jaki typ osób i z jakimi oczekiwaniami? Od tego właściciel/zarządzający klubem fitness powinien uzależnić jego aranżację, wystrój, wymiar szafek do przebierania, ofertę cenową, ale też podstawy funkcjonowania firmy;
- w jakich porach klient będzie korzystał z naszych usług? Można przecież sterować abonamentem. Jeśli w weekendy osób jest za dużo, co też nie sprzyja wspomnianej wyżej satysfakcji, warto rozważyć wprowadzenie lepszej, tańszej oferty w ciągu tygodnia, albo w godzinach do południowych etc.;
- na jakich zasadach będzie korzystał? Nie zawsze wystarczy po prostu kompleksowo wyposażać siłownię. Warto zaskakiwać klientów i dawać im coś więcej albo coś innego, niż konkurencja. Kiedy klienci są najbardziej sfrustrowani i zaprzestają ćwiczeń, a więc rzucają siłownię? W momencie kiedy nie widzą efektów. Zazwyczaj już po miesiącu pojawia się pierwszy kryzys. Dlatego uważam, że niezwykle ważne jest, abyśmy jako klienci czuli wsparcie ze strony trenera. Mieliby poczucie, że ten dba o naszą motywację. Przecież leży to w interesie samego klubu. Zadowolony klient, widzący efekty, będzie korzystał z oferty dłużej. Tymczasem bardzo wiele klubów fitness wiąże klientów umowami abonamentowymi, a nie próbą faktycznej pomocy w rozwiązaniu ich problemów.

Pytań z pewnością należałoby postawić o wiele więcej. Powyższe stanowią natomiast podstawę. Ale idźmy dalej. Kiedy już wiemy co nieco o naszej grupie docelowej, powinniśmy zastanowić się jak ją zdobyć, przekonać, a niekiedy wyrwać konkurencji. Żeby myśleć o skutecznej sprzedaży, trzeba wiedzieć komu coś się sprzedaje. Sprzedaż to nic innego, jak przekonywanie kogoś do czegoś. A żeby kogoś do czegoś przekonać, trzeba mieć

argumenty. I koło się zamyka. Dla marketera w każdej niemal kategorii produktowej powyższe spędza sen z powiek. Dlatego, że brakuje nam wiedzy, dlatego, że nie stać nas na realizację choćby najmniej inwazyjnych badań konsumenckich. Moim zdaniem jednak, nie stać nas przede wszystkim na popełnianie błędów. Idąc krok dalej - nie stać nas na komunikację pozbawioną sensownych argumentów. Obrazując powyższe na przykładzie klubów fitness można dojść do wniosku, że marketerzy odpowiedzialni również za PR koncentrują swoją uwagę głównie na powielaniu schematów. Reklamy centrów rekreacyjnych są banalne. W najlepszym wypadku koncentrują się na wybranej grupie docelowej, kierując swoją ofertę tylko do kobiet (Gymnasion) lub zamożniejszych grup (wiele drobnych, lokalnych klubów), albo chcą być najwięksi i kompleksowi (Pure). To jednak za mało, aby osiągnąć trwałą przewagę rynkową i stabilne przychody. Ale po kolei.

**MOIM ZDANIEM JEDNAK,
NIE STAĆ NAS PRZED
WSZYSTKIM NA POPEŁNIANIE
BŁĘDÓW. IDĄC KROK DALEJ
- NIE STAĆ NAS
NA KOMUNIKACJĘ
POZBAWIONĄ SENSOWNYCH
ARGUMENTÓW.**

RESEARCH

Przed przystąpieniem do otwarcia klubu fitness dobrze jest zorientować się ile takich klubów funkcjonuje zarówno w najbliższej okolicy, jak i całym mieście. Jaki mają staż funkcjonowania? Jakim klubom i dlaczego się nie udało? Jakie mają ceny oraz świadczenia? Jakie mechanizmy reklamowe stosują, aby przyciągać klientów oraz czym argumentują swoją ofertę? Dobrą praktyką byłoby również przedyskutowanie tematu ze znajomymi, bądź dotarcie do stałych bywalców tych klubów, w celu porozmawiania o kryteriach wyboru, które ci stosują. Dowiedzieć się, co im przeszkadza, a co powoduje, że są zadowoleni z obecnej oferty i jakości usług. Formułując później komunikację trzeba będzie za pomocą tych działań zabrać klientów konkurencji albo przekonać tych nieprzekonanych. Opłacalność tego drugiego można oszacować patrząc przez pryzmat statystyki

- ilość mieszkańców w danym mieście przypadająca na ilość klubów, które funkcjonują + ich obłożenie (choćby w przybliżeniu) + nasze potrzeby finansowe.

CO KOMUNIKOWAĆ?

Do opracowania tzw. strategii komunikacji niezbędne są powyższe informacje, dlatego, że dają nam niezbędną wiedzę w zakresie naszych szans-możliwości, ale też zagrożeń dla powodzenia biznesu. Załóżmy, że w mieście funkcjonuje pięć klubów. Dwa z nich to popularne ogólnopolskie marki, pozostałe to lokalne kluby. Wszystkie podmioty świetnie funkcjonują, ciesząc się wręcz nadmiarem klientów. Można zatem wnioskować, że kolejny klub ma szansę na odniesienie sukcesu. Warto jednak zastanowić się czy zainteresujemy klientów tym, że będziemy po prostu bliżej niż konkurencja, będziemy tańsi, bardziej kompleksowi czy jak wyżej wspomniałem, skoncentrujemy się tylko na wybranej grupie, np. na zamożnych klientach? Warto szukać takiego wyróżnika, który doskonale będzie odzwierciedlał niezaspokojone potrzeby tych właśnie klientów, którzy już korzystają z tego typu usług lub tych, którzy do tej pory się na nie skusili. Tych pierwszych można stymulować lepszą ofertą (niekoniecznie tańszą), ale po prostu bardziej przemyślaną, np. obietnicą „(...) z naszym trenerem naprawdę uda Ci się zrzucić kilka kilogramów - nie ma efektów zwracamy kasę (...)”. Tych drugich można spróbować przekonać, że „otyłość, brak ruchu to (...)”. Tego rodzaju reklamy dominują na Zachodzie. Pamiętajmy, że właściwie niezależnie od tego, do której grupy się zwracamy, każdemu chodzi o jedno - jak najszybsze efekty. Jedni chcą zbijać tłuszcz, inni mieć oślawiony „kaloryfer”. Reasumując, nieważne jest to czy nasza reklama jest w kolorze fioletowym czy czerwonym. Wtórne ostatecznie jest to czy reklama jest emitowana w radiu, telewizji czy na billboardzie. Najpierw trzeba wiedzieć kogo przekonujemy oraz jakimi argumentami. Na tej podstawie można dopiero planować jakimi narzędziami oraz formami komunikacji dotrzemy do tych klientów najskuteczniej.

**WTÓRNE OSTATECZNIE
JEST TO CZY REKLAMA
JEST EMITOWANA W
RADIU, TELEWIZJI CZY NA
BILLBOARDZIE. NAJPIERW
TRZEBA WIEDZIEĆ KOGO
PRZEKONUJEMY ORAZ JAKIMI
ARGUMENTAMI.
NA TEJ PODSTAWIE MOŻNA
DOPIERO PLANOWAĆ JAKIMI
NARZĘDZIAMI ORAZ FORMAMI
KOMUNIKACJI DOTRZEMY
DO TYCH KLIENTÓW
NAJSKUTECZNIEJ.**

ŚCIEŻKA DECYZYJNA

Oczywiście najistotniejszy jest Internet i odpowiednie pozycjonowanie SEM/SEO. Sama strona natomiast przestaje być wizytówką, stając się obecnie najskuteczniejszym i najbardziej efektywnym instrumentem prospdazowym. Odwiedzając stronę internetową, potencjalni klienci podejmują pierwszą decyzję - dzwonią dopytać o szczegóły albo po prostu odwiedzają klub celem bezpośredniej weryfikacji oferty. Przed tym jednak trzeba wiedzieć, jak розміścić reklamę w przeglądarkach, aby każdy konsument, który poszukuje klubu fitness w danym mieście trafił na naszą ofertę. To oczywiście bardziej zaawansowana sprawa i wymaga konsultacji z odpowiednią firmą, wyspecjalizowaną w dostarczaniu tego typu usług. Według mnie to bezwzględnie ważna sprawa. Jest to obszar, który albo przynosi najwięcej rozczarowania tym, którzy źle zrobili/robią to sami, albo odpowiednie rezultaty tym wszystkim, którzy sięgnęli po wsparcie. Klient, który odwiedza nasz klub to połowa sukcesu. Aby przekonać go tak „do końca” należy zadbać o to, aby nasza recepcja okazała się czymś więcej aniżeli „panią/panem od sprzedania karnetu”. Konieczne jest odpowiednie przeszkolenie personelu w zakresie tego, jak postępować z nowymi, potencjalnymi klientami. Dojrzałe biznesowo kluby dają tzw. „startówkę za friko”, na podstawie której pierwszy trening można odbyć za darmo bez żadnych zobowiązań. To jedna z najlepszych form zdobycia zaufania już na starcie. Dobrze jest również zainteresować się potrzebami klienta. Indywidualna rozmowa z trenerem odnośnie weryfikacji oczekiwań może być czynnikiem, który zaważy na wyborze klubu, gdyż klient poczuje się ważny, wysłuchany oraz bardziej przekonany, że z jego problemem np. z nadwagą powalczy także wykwalifikowana osoba. Każdy biznes ma swoje podstawy funkcjonowania. W każdej kategorii mamy klienta, konkurencję i pewne luki rynkowe, które można wykorzystać, stwarzając odpowiednio lepszą, bardziej atrakcyjną ofertę. Komunikacja jest w gruncie rzeczy skuteczna wtedy, kiedy wyraża naszą przewagę - uwypukla nasze argumenty. Jeśli idziemy na łatwiznę i pomijamy tak ważne elementy jak analiza naszej konkurencji, poznanie potrzeb naszych potencjalnych klientów oraz nie zważamy na to, w jakich warunkach będzie trenował nasz klubowicz to żadna reklama nie pomoże temu projektowi rozwinąć się na dobre. Prędzej niż później klienci się odwrócą i wybiorą inną ofertę albo zrezygnują. Lojalności obecnie nie można zbudować na niskiej

cenie lub rygorystycznej formie abonamentowej, jaka nadal zdarza się wielu klubom fitness. Natomiast chętnych do poprawy sylwetki i samopoczucia będzie przybywać - warto zatem pomyśleć o tym biznesie profesjonalnie.

[DATA PUBLIKACJI: MARZEC 2012]



RUBIKOM
strategy consultants



Strategia
marketingowa



Analizy/
Badania rynkowe



Strategia
komunikacji



re-Branding



Sesje
strategiczne



Interim
Management

- **10 lat** funkcjonowania Firmy na rynku
- **15 lat** doświadczenia Twórców i Zarządzających Firmą w usługach strategicznych
- **kilkadziesiąt** zrealizowanych projektów strategicznych
- ponad **2500 godzin szkoleniowych** dla zarządów firm sektora MSP
- **150 autorskich publikacji** na temat zarządzania i marketingu strategicznego

rubikom.pl





DZIWNY TEN KOSMOS...

Czy w polskich realiach da się stworzyć markę?

Większość przedsiębiorców, właścicieli mniejszych i większych firm, z którymi miałem przyjemność współpracować marzy o tym, aby ich produkty stały się markowymi. Przy czym trudno jest im jednoznacznie stwierdzić, co jest tą marką i kiedy dokładnie coś staje się marką. Proces ten bowiem nie jest w polskich realiach jednakowo rozumiany albo w ogóle nie nabrał jeszcze swojej właściwej definicji. Swoje opinie o markach, zwykle tych najpopularniejszych, opieramy o ich wysoką rozpoznawalność i świadomość wśród konsumentów. Zapominamy jednak, że Coca Cola, UPS, Pirelli, HSBC i wiele bardzo znanych brandów to marki, które latami ciężko pracowały na swoją popularność. Liczy się konsekwencja, spójność i przede wszystkim pomysł.

Marka w polskich realiach budowana jest najczęściej przez pryzmat napompowanych budżetów reklamowych, które w oczach opinii publicznej, a zwłaszcza mediów branżowych, stają się marką, raczej przez wzgląd na swoją intensywność. Oczywiście istnienie tego przekonania jest wprost proporcjonalne do czasu emisji reklam danego produktu. I być może tego typu wzmożona aktywność reklamowa niejednokrotnie staje się narzędziem zbudowania wysokiej sprzedaży, ale mimo to, jest to działanie na krótką metę. I muszę w tym miejscu podkreślić, że nie mam żadnych złych intencji odnośnie wartości, jaką niesie za sobą reklama. Powątpiewam po prostu, czy efekt tych aktywności jest długofalowy.

**STWORZENIE MARKI WYMAGA
PO PIERWSZE WIEDZY,
PO DRUGIE CIERPLIWOŚCI,
PO TRZECIE POMYSŁU.**

Stworzenie marki wymaga po pierwsze wiedzy, po drugie cierpliwości, po trzecie pomysłu. W polskiej rzeczywistości na wiedzę zazwyczaj nie ma pieniędzy, a i po co wiedza, kiedy się ma nosa do biznesu i zawsze można porażkę usprawiedliwić mottem w stylu „co cię nie zabije to cię wzmocni” lub „porażki budują sukces”. Mam przekonanie, że te przysłowia są prawdziwe, ale straciły nieco na swej mocy w biznesie. Problem nieudanych inwestycji czy wdrożenia produktów, których nikt nie chce, nieco zmienił swoje oblicze. Przy dzisiejszych

możliwościach, narzędziach czy „neuromarketingowych sztuczkach”, firmy bardzo mocno obniżyły ryzyko ponoszenia strat. Dlaczego zatem tak mało zarządzających w Polsce sięga po wiedzę? Dlaczego tak mało przedsiębiorców rozumie istotę analizy potrzeb konsumenckich, strategii cenowych i w ogóle marketingowego zarządzania produktem, które odgrywają arcyważną rolę w konstruowaniu przekazów reklamowych, budowaniu specyfiki miejsca sprzedaży oraz wartości samego produktu? Nie sposób na to pytanie jednoznacznie odpowiedzieć, ale obawiam się, że wiele projektów dałoby się uratować, gdyby zostały lepiej wcielone w życie. Pamiętajmy też, że biznes staje się na świecie coraz bardziej odpowiedzialny - zarządzający w wielu firmach zaczynają się liczyć z konsekwencjami nieudanych planów biznesowych. Ludzie przestają pełnić rolę odtwórczą - zwłaszcza w przedsiębiorstwach technologicznych, gdzie liczy się zaawansowana i specjalistyczna wiedza.

Wiedza to umiejętność konkurowania. Wpasowania się w rynek tak, aby dotrzeć do właściwych, pożądaných konsumentów, z właściwą, przekonującą informacją (reklamą). Proszę wybaczyć to trywialne porównanie, ale czy wychodząc w góry zachowuje się odpowiedzialnie ten, kto nie ma przy sobie mapy, ani chociażby ogólnego rozeznania terenu, miejsca, po którym odbędzie trekking? Tak samo jest z naszym produktem. Wdrażając nowy produkt na rynek chcemy, żeby osiągnął sukces. Liczymy na to, że produkt stanie się marką. Zaręczam, że niemal każde przedsiębiorstwo ma na to szansę. Niemniej jednak, potrzeba do tego kompletnej wiedzy, w którą należy wyposażyć sztab ludzi odpowiadający za planowany sukces tego produktu czy usługi. Wiedzę o rynku, stopniu jego konkurencyjności, preferencjach konsumentów, którzy obecnie korzystają z podobnych ofert, czy powodów i motywacji zakupowych. Wiedza jest podstawą, aby przewidywać, planować i zarządzać produktem-marką.

**WIEDZA
TO UMIEJĘTNOŚĆ
KONKUROWANIA.**

Wiedza w konsekwencji pozwala minimalizować niepożądany efekt utraty cierpliwości. Bardzo często jest tak, że kampania oparta o przekreatywne wizje zostaje wcielona w życie, po czym efekty są ledwie kilkutygodniowe i pokrywają co najwyżej koszt kampanii. „A gdzie zarobek? Gdzie wyniki sprzedaży” - pytają zazwyczaj inwestorzy. Projektowanie strategii marketingowej to proces, który pozwala bardzo dokładnie określić fazy życia produktu na rynku i wręcz drobiazgowo oszacować jak powinna wyglądać aktywność sprzedażowo-marketingowa. Około 8 na 10 firm, w moim odczuciu, nie integruje obszarów sprzedaży z marketingiem. Konsument widząc reklamę zazwyczaj chce kupić w sklepie właśnie ten reklamowany produkt. Jeśli

tego produktu nie otrzyma, to całą kampanię można uznać za klęskę. Dlatego, że tworzy „nadobietnicę”. Można też powiedzieć wprost, że oszukuje ludzi. Jeśli zatem podejmiemy do sprzedaży w sposób kompleksowy to nie możemy zapominać, że na efekty kampanii reklamowej, czy inne działania marketingowe ma także wpływ obsługa, miejsce sprzedaży, dostępność produktu, dobra cena (konkurencyjność oferty). Niestety cierpliwość wśród polskich przedsiębiorców jest cechą rzadką. Pomysł na produkt to nie jedynie jego opakowanie, nazwa czy kreatywna kampania reklamowa. Priorytetem jest pomysł na pozycjonowanie produktu na rynku. Produkt powinien zostać ukształtowany na bazie odpowiedzi na kluczowe pytania: „Do kogo kierowany jest produkt? Jakie będzie spełniał potrzeby? Dlaczego nasz produkt jest lepszy od konkurencyjnej oferty? Jaką produkt daje obietnicę? Jaką ma wizję rozwoju? Jak będzie wyglądała jego sieć dystrybucji? Jaki będzie wyróżnik rynkowy produktu? itp.” Wśród setek tysięcy produktów dają się dziś zauważyć jedynie te, które albo są oryginalne w swoim rodzaju, albo te które wypełniają konkretną niszę rynkową. Te produkty mają szansę stać się markowymi. Warto jednak pamiętać, że marka to nie jedynie bardzo dobrze skonstruowana oferta. To również całe zaplecze serwisowe. Markowy produkt to taki, którego się pożąda lub którego fanem staje się konsument. Przykłady takie jak iPhone, Mini, ale też mniejszy producent zegarków STAMPS to dla nas wzorce do naśladowania. Natomiast bliski rodzimemu rynkowi Alior Bank to dowód na to, że marka oczywiście aktywna marketingowo, nie poprzestaje tylko na tym, a bardzo skrupulatnie buduje swój prestiż przez wysoką jakość świadczonych usług. „Wyższa kultura bankowości” to w ich przypadku nie jest pusty slogan, a prawdziwe przyrzeczenie konsumenckie. To trochę skrajny przykład szybkiego launchu oferty, która powoli staje się marką, ale jednocześnie ewidentny przykład, że można zbudować coś wartościowego w oparciu o wiedzę, cierpliwość i pomysł. Bardzo ciężko jest dzisiaj uczestniczyć na rynku mając do zaoferowania specjalistyczną wiedzę. Wiedza marketingowa to nadal dla większości przedsiębiorców jedynie koszt. Nie mam jednak żadnych wątpliwości, że to inwestycja, której cena nijak ma się do finansowych efektów takiej współpracy. Drodzy przedsiębiorcy, zechciejcie przynajmniej wysłuchać logicznych argumentów, jakie uzasadniają konieczność współpracy z marketerami. Tu chodzi przede wszystkim o Wasz biznes - o podniesienie jakości oraz konkurencyjności Waszego biznesu. Nie o wynagrodzenie konsultanta, które jest przecież promilowe w skali przedsięwzięcia.

[DATA PUBLIKACJI: LUTY 2011]

Polskie reklamy strzelają ślepakami!

Z każdą kolejną analizą konsumencką lub badaniami etnograficznymi dochodzę do wniosku, że przetwarzane bloki reklamowe przerażają wręcz swoją nieskutecznością. W reklamach brakuje przede wszystkim konkretnych, dobrze wypunktowanych korzyści, jakie oferuje dana firma swoim docelowym klientom. Widać i słyszeć natomiast perfidne „kup teraz”. Tymczasem klienci mają dzisiaj czas i wybór. Owszem zwracają uwagę na wielość reklam, które mimochodem napastują nas o każdej porze, w każdym niemal miejscu, w którym przebywamy. Trudniej byłoby dziś raczej wskazać miejsca, gdzie tej styczności z reklamą lub jej hybrydą nie mamy. Przygotowywane obecnie strategie komunikacji, które z założenia uwzględniają co najwyżej ogólną cechografię i demografię klientów docelowych, ukierunkowane są na tzw. dobre pozycjonowanie tychże reklam w mediach. Kiedy tylko jakaś marka zrobi coś ponad utartą konwencję, od razu cieszy się poklaskiem branży, która zazdrości otwartości i odwagi. Faktem jednak jest to, co widać po obserwacji zachowań, oczekiwań i preferencji klientów - marketing w dotychczasowej postaci jest bezużyteczny. W firmach bowiem nie powstają koncepty i rozwiązania mające na celu stworzyć po prostu lepszą ofertę. Rozmyśla się raczej nad tym, jak robiąc mniej, zarobić więcej. Chytróść nie popłaca, a za lenistwo płacimy podwójnie.

**W FIRMACH BOWIEM
NIE POWSTAJĄ KONCEPTY
I ROZWIĄZANIA MAJĄCE
NA CELU STWORZYĆ PO
PROSTU LEPSZĄ OFERTĘ.
ROZMYŚLA SIĘ RACZEJ
NAD TYM, JAK ROBIĄC
MNIJ, ZAROBIĆ WIĘCEJ.
CHYTRÓŚĆ NIE POPŁACA,
A ZA LENISTWO PŁACIMY
PODWÓJNIE.**

NAJBOGATSZYCH STAĆ CO NAJWYŻEJ NA GWIAZDĘ

Polemika wokół wynagrodzenia dla Szymona Majewskiego za udział w reklamie banku PKO wywołała sporą wrzawę nie tylko w mediach marketingowych. Ale nie ma się czemu dziwić, bo kwota niebagatelna, a sama reklama kiepska. Czy naprawdę nie stać polskich agencji

reklamowych na odrobinę kreatywności, która pozwoliłaby zaistnieć w spocie takiej osobowości telewizyjnej, a tym samym zwrócić uwagę szerszej grupy konsumentów? Oczywiście pytanie jest retoryczne, bo trudno się dziwić tym posunięciom i obranej taktyce. Gwiazda daje swoją „twarz”, a że jest znana i popularna to reklama zwiększa swój **impact**. Marketer może się wykazać. Tyle tylko, że nie do końca wiemy, czy faktycznie przekłada się to na zyski i sprzedaż doraźną oferowanego produktu.

IMPACT
oznacza po prostu efekt,
w przypadku reklamy chodzi
o efekt mierzony
wskaźnikami rynkowymi

BRAND PERSONA
przedstawiciel marki,
zwykle celebryta,
dopasowany osobowościowo
do pozycjonowania
strategicznego
i wartości marki

Częściowe wyniki badania jakościowego ShoppingShow³, jakie przeprowadził zespół Rubikom Strategy Consultants na grupie kilkuset konsumentów odwiedzających polskie galerie handlowe, wskazują, że Polacy mają problem z trafnym zidentyfikowaniem celebryty z reklamą. Okazuje się, że kojarzenie jest naprawdę wysokie, ale pomyłek aż nadto. I tak Tiger, Engine oraz ING (w kolejności Michalczewski, Kubica, Kondrat) to marki najbardziej kojarzone z twarzami celebrytów. Zaś Małysz, Doda, Horodyńska, Kowalska, Karpiel-Butecka, Jopek, Brodzik, Peszek, to nazwiska z którymi wiążą się największe wpadki i nieporozumienia w zakresie dopasowania ich do poszczególnych produktów/marek. Nawet, co do udziału Huberta Urbańskiego w spotach Millennium Banku, pewnych było tylko 38% respondentów. Można zatem stwierdzić, że nie ważne kto stanie się naszą **brand personą**, ale w jaki sposób sprzeda się w tej reklamie jego osobowość. Na tle powyższych przykładów najlepiej wypadł Borys Szyc, ale jest to raczej rezultat dobrego konceptu reklamy, który marka wykorzystywała z różnymi celebrytami na różnych rynkach świata. Zaledwie 5% respondentów przyznało, że faktycznie to celebryta okazał się decydującym kryterium w wyborze.

MARKA Z ADHD

Marketerzy, którzy dysponują konkretną strategią marketingową nie poddają się żadnym wysiłkom intelektualnym kreatywnych z agencji reklamowych. Wiedzą swoje - co chcą osiągnąć i w jaki sposób. Od agencji reklamowych oczekują pomysłów, które zobrazują strategię - właściwe pozycjonowanie marki, formy komunikacji oraz uwypuklanie obietnicy marki. Tam, gdzie nie ma pomysłu na markę biorą górę agencje, które niejednokrotnie doprowadzają do sytuacji, kiedy to marketingowcy muszą wybrać mniejsze zło - jeden z trzech zaproponowanych spotów/**key visuali**, który po prostu trzeba wdrożyć, aby wyrobić targety sprzedaży. Nonsens. Ale dotyczy to w takim samym stopniu dużych i poważnych firm, jak i tych z sektora MSP. Marka z pomysłem na siebie to marka, której strategia komunikacyjna została odpowiednio wcześniej przygotowana. Oparta na wyróżniku i przewadze rynkowej. Oparta o potrzeby i oczekiwania swoich konsumentów, a następnie w sposób zintegrowany i spójny graficznie przeniesiona do świata rzeczywistego.

KEY VISUAL

przewodni motyw graficzny używany w kampanii reklamowej, który ma wspierać rozpoznawalność marki

MARKA WYPROMOWANA, A MARKA ZBUDOWANA

Sporo marketerów zadowala się tym, że są „czasowymi właścicielami” lub zarządzającymi rozpoznawalnym brandem. Jednak właśnie w tym sęk, że powinno nam istotnie zależeć na tym, aby budować marki zaangażowane, które będą „pożądane” i lubiane przez użytkowników, a nie marki znane z tego, że są znane. Obecnie można dzielić marki na te popularne przez swoją aktywność w mediach i te, które wykazują się swoistym ADHD. Te drugie można naprawdę polubić, bo marki te dają coś więcej np. Red Bull przez organizację mnóstwa odjechanych imprez, które same sobą stwarzają tzw. **doświadczenie marki**. Zastanówmy się, czy aby na pewno postępujemy racjonalnie wybierając właśnie ten najdroższy napój,

DOŚWIADCZANIE MARKI

kombinacja interakcji klienta z marką, które wpływają na postrzeganie marki

np. na stacji benzynowej? Przecież w innych, o połowę tańszych energetykach jest ta sama zawartość. Coś jednak powoduje, że aż połowa z nas sięga po niebieską puszkę. To marka Nike, która przez **cross concept** z iPhone’em stworzyła imponujący projekt dla biegaczy. To Ecco i fantastyczny pomysł Ecco Walkathon. To Żywiec Zdrój, który sadzi drzewa i promuje się, wykorzystując narzędzia **CSR**-owe. Jeśli już nie mamy tyle

możliwości i siły to próbujemy

stworzyć kampanię

marki, która oparta

będzie o trwały wyróżnik. Dobrym przykładem jest Michelin. Producent opon jednoznacznie wskazuje nam dlaczego mamy wybrać akurat jego ofertę - obiecuje większą odporność opon na nasze drogi. I bynajmniej nie jest to spowodowane do hasła reklamowego. Co ciekawe GoodYear też obiecuje nam coś konkretnego - większe bezpieczeństwo, możliwe dzięki zaawansowanej technologii. Rywalizacja w tej kategorii jest pewnego rodzaju wzorem pozycjonowania rynkowego.

Obaj producenci doskonale wiedzą, na co wskazują badani klienci, zapytani o powód, dla

którego wybrali właśnie te opony - zapewne są to cena, bezpieczeństwo i trwałość. Jeśli więc jeden z nich wybrał podkreślanie swojej trwałości, drugi wybrał drogę technologicznej przewagi skutkującą większym bezpieczeństwem. Dysponując takim w miarę trwałym wyróżnikiem o wiele łatwiej jest budować zintegrowane kampanie reklamowe, o wiele łatwiej jest zostać zapamiętanym i kojarzonym z tym właśnie aspektem.

CROSS CONCEPT

koncepcja partnerstwa marki z inną marką komplementarną, której świadczenia uzupełniają się w aspekcie oczekiwań i potrzeb klientów

CSR

Spółeczna Odpowiedzialność Organizacji (ang. Corporate Social Responsibility), koncepcja, według której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy

KONSUMPCJA REKLAM

Odwróćmy sytuację i postawmy się w roli tych, którzy są beneficjentami reklam. Słyszając przez jakiś czas „zera”, wypowiedziane przez Szymona Majewskiego, po jakimś czasie zostanie nam w głowie co najwyżej

jedno wielkie „zero” i ewentualne pytanie „ale o co chodzi z tym zerem?”. Jeśli nałożymy na siebie oferty innych mocno aktywnych obecnie banków, to tych cyferek do zapamiętania nabiera się całkiem sporo. Wspomniane powyżej badania ShoppingShow dowodzą, że spora ilość osób myli ze sobą reklamy różnych produktów bankowych. Na przykład Piotr Fronczewski i reklamowana przez niego promocja „lokata słoneczna na 4,55 to więcej niż 5,6 u innych” wywołuje śmiech, bo po pierwsze nie jest jasne o co chodzi z tą dzienną kapitalizacją (jak już to wyjaśniliśmy respondentowi), a po drugie odpowiedź, na pytanie, do jakiego banku należy ta oferta przypomina strzelanie na oślep. Na 10 wypowiedzi tylko 2 były trafne - Getin Bank. Jednak bardziej zdziwiło nas to, że najczęściej respondenci nie potrafili w ogóle wskazać, jaki bank reklamuje Fronczewski. Zresztą ta sama sytuacja miała miejsce z Urbańskim.

Oglądając blok reklamowy nasze skupienie spada o 80%. To moment, aby zrobić wszystko, aby tylko nie patrzeć się w ekran. Chyba, że coś faktycznie nas zainteresuje. Infantylność większości spotów jest jednak tak duża, że z przyzwyczajenia już wiemy, że nic ciekawego nas nie spotka. Skuteczna komunikacja to taka, którą konsument zauważy (zwróci na nią uwagę), zrozumie i zareaguje - to pod jej wpływem zainteresuje się zakupem marki. W Polsce mamy z tym spory problem. Konkluzja jest taka, że niewiele zapada nam w pamięci kreatywnych idei, które zaskoczyły i zostały zapamiętane. Warto wymienić te najciekawsze idee kreatywne: marka Żubr, pierwsze reklamy Heyah, TurboDymoMan

AKCJE VIRALOWE

inaczej akcje wirusowe, kampanie prowadzone w ramach marketingu wirusowego, polegające na zainicjowaniu sytuacji, w której potencjalni klienci będą sami między sobą rozpowszechniać informacje dotyczące marki

Oczywiście skuteczna reklama broni się tym, że sprzedaje. Niemniej nie można traktować reklam i wszelkich form komunikacji jako doraźnej sprzedaży. Sprzedaje satysfakcja klientów, a tę budujemy przez pryzmat wielu doświadczeń konsumenta z marką.

36,6, Hooptymistyczny ośrodek otwierania Polaków, **akcje viralowe** Allegro czy cykl spotów Plus z kabaretem Mumio. Jestem przekonany, że i obecnie emitowana kampania wirusowa Ceneo.pl z czasem będzie miała wielu zwolenników. Ale to ledwie garstka. Oczywiście skuteczna reklama broni się tym, że sprzedaje. Niemniej nie można traktować reklam i wszelkich form komunikacji jako doraźnej sprzedaży. Sprzedaje satysfakcja klientów, a tę budujemy przez pryzmat wielu doświadczeń konsumenta z marką.

Reklama jest dzisiaj sposobem zaistnienia w umysłach klientów, gdzie nie ma zbytnio miejsca na długą, wielowątkową treść. Musi być prosto, łatwo i przyjemnie. Niekoniecznie śmiesznie, ale zaskakująco. Cienimy to bardziej niż humor. Konsument jest nieodgadnięty. To marketerzy powinni wyrobić sobie nawyk obserwacji swoich klientów - sposobów użytkowania przez nich produktów oraz skrajnego obiektywizmu. W niedalekiej przyszłości całe przedsiębiorstwa będą nastawione na marketing wartości. Jeśli dzisiaj Wedel mówi w spotach o „fabryce przyjemności” to chciałbym ją móc pokazać mojemu synowi. Chciałbym razem z nim naprawdę zakosztować tej czekolady podczas odwiedzin w fabryce. Czy to niemożliwe? Wręcz przeciwnie. Proszę sprawdzić lub spytać znajomych, którzy być może są szczęśliwymi posiadaczami marki Porsche, co ta firma robi dla swoich klientów, aby podkreślać swój status i pracować na wieczne przywiązanie ich do swojej marki. Ale nie trzeba być Porsche, żeby stworzyć koncepcję ADHD marki.

[DATA PUBLIKACJI: MARZEC 2011]

Para w gwizdek. O kondycji polskiego biznesu

Ruszyła właśnie 2 edycja badań rynkowych Kondycja Marketingu w polskich przedsiębiorstwach. Tym razem konsultanci agencji doradczej Rubikom Strategy Consultants, pomysłodawcy i organizatora projektu, zapytają zarządzających o rolę strategii w ich firmach. Projekt ma charakter edukacyjny. Poza częścią badawczą, przedstawiciele firm będą mogli wziąć udział w nieodpłatnych szkoleniach oraz konsultacjach w zakresie zarządzania i marketingu strategicznego.

Badanie ma pomóc zrozumieć obecną specyfikę funkcjonowania rodzimych przedsiębiorstw. Firmy z sektora MSP mają bowiem sporo problemów operacyjnych oraz ogromne braki w dziedzinach dzisiaj najważniejszych: marketingu i sprzedaży. Rzuca się w oczy przede wszystkim zbyt duża koncentracja na zasobach i możliwościach produkcyjnych wielu firm zamiast na aspektach prorynkowych - kliencie, jego potrzebach i oczekiwaniach. Dziwi spora rozbieżność między celami biznesowymi firmy a polityką operacyjną - brak synergii w prowadzeniu biznesu. Powyższe to jedynie wierzchołek góry lodowej problemów z jakimi borykają się rodzime przedsiębiorstwa. Niektóre z nich dotykają fundamentów sprawnego zarządzania organizacją.

PARA W GWIZDEK

Najczęściej powtarzającym się elementem w obecnych działaniach firm, szczególnie w sektorze MSP, jest ogromne marnotrawstwo energii. Firmy dojrzały już do konieczności rozwijania swoich biznesów. Zatrudniają managerów-specjalistów, ale to nie znaczy, że w odpowiedni sposób zarządzający nimi potrafią korzystać z ich fachowej wiedzy i z powodzeniem wdrażać te kompetencje do organizacji. Na przestrzeni ostatnich kilku lat rodzimi przedsiębiorcy bardzo szybko uczyli się współzawodnictwa, goniąc zachodnie wzorce. Ale niestety nie nauczono nas, bo i sam jestem tego ofiarą, tego najważniejszego, tj. aby podręcznikową wiedzę dawkować, a przede wszystkim indywidualnie stosować i dostosowywać do potrzeb swoich firm. Nie dano nam też tej wiedzy przełożyć w praktykę. Zresztą do dziś, wyższe uczelnie biznesowe konsekwentnie odprawiają swoich absolwentów co najwyżej z instrukcją obsługi i nic więcej. Większość managerów średniego szczebla posiada wystarczającą wiedzę teoretyczną, aby podjąć wyzwaniom dzisiejszego, wysoce konkurencyjnego rynku. Znaczy to ni więcej ni mniej, że pracownicy ci potrafią korzystać z wyuczonych narzędzi w różnych dziedzinach. Nie znaczy to jednak, że robią to właściwie. Dla przykładu działy marketingu pozbawione są refleksyjnego podejścia do swoich obowiązków. Przez to ich obecna praca jest bezużyteczna, bo nieefektywna. Komunikują i zarządzają marką/usługą/produktem w sposób karkołomny - podręcznikowy. Dzielą budżety opierając je

**I TAK JEDEN
Z NAJWAŻNIEJSZYCH
I NAJBARDZIEJ
KLUCZOWYCH DZIAŁÓW
W FIRMIE, W POLSCE
POZBAWIONY JEST
NALEŻYTEJ UWAGI
I SPŁYCONY
DO AKTYWNOŚCI
PROMOCYJNYCH.**

na ogół nie na wskaźnikach (ROI), a **estymacji mediowej**. Korzystają z nowoczesnych technik marketingowych, ale nie rozumieją zależności jakie zachodzą w głowach konsumentów odnośnie procesów decyzyjnych. Skalą powodzenia, której nie da się w żaden sensowny, logiczny sposób zweryfikować jest kreacja w komunikacji. Marketerzy kręcą się wokół własnego ogona i wojują na potęgę w swoich firmach z pozostałymi działami, a te ostatnie sądzą, obserwując poczynania tych pierwszych, że na marketingu w takim razie znają się wszyscy. I tak jeden z najważniejszych i najbardziej kluczowych działów w firmie, w Polsce pozbawiony jest należytej uwagi i spłycony do aktywności promocyjnych. Tymczasem na świecie w chwili obecnej za marketing odpowiada cała firma, bo wszystkim pracownikom

tłumaczy się i uzasadnia na każdym niemal kroku jak ważne jest mówienie do klienta jednym

głosem. Firmom takim niezmiernie zależy na jak najlepszym odbiorze marki. Świadomość tego stanu rzeczy jest w Polsce w ogóle niezauważalna, albo nikła. Polskie firmy skupiają się na sobie, a dokładniej na zdolnościach produkcyjnych. Zarządzanie wygląda książkowo, co wcale nie znaczy wzorcowo. Stosujemy to, co wskazano nam w podręcznikach, ale

nie budujemy prawdziwych wartościowych przedsiębiorstw w rozumieniu zarówno innowacyjnym

jak i osobowościowym. Nie budujemy swoich firm od zera, na autorskim pomysle. Wolimy iść na skróty. Powielić, skopiować, byleby zarobić.

**NIE BUDUJEMY
SWOICH FIRM
OD ZERA,
NA AUTORSKIM
POMYSLE.
WOLIMY IŚĆ
NA SKRÓTY.
POWIELIĆ,
SKOPIOWAĆ,
BYLEBY ZAROBIĆ.**

ESTYMACJA MEDIOWA

dopasowanie najlepszych
kanałów dotarcia za
pośrednictwem mediów
do klientów z grupy
docelowej oferty,
produktu czy usługi

FIRMY NIE LICZĄ SIĘ Z KLIENTEM I PRACOWNIKAMI

Kilkunastoletnie doświadczenie w próbach zmieniania polskich spółek MSP, budowania marek, szkolenia managerów w zakresie projektowania strategii mogą sędować stwierdzeniem, że „bardzo chcemy być najlepsi w czymś, czego tak naprawdę do końca nie rozumiemy”. To właśnie mam na myśli - w większości nie rozumiemy źródeł sukcesu.

Mechanizmów, jakie stoją za sukcesami tych firm, na których skutecznie się wzorujemy. Odwzorować i powielić działalność takich firm jak Apple, Google, Microsoft, Dell, czy Toyota niestety nie wystarczy. To nie są gotowce, tylko z trudem wypracowane idee biznesowe, gdzie w centrum uwagi są klienci i pracownicy. Kultura organizacji w Polsce istnieje tam, gdzie mamy do czynienia z ładem korporacyjnym, czyli w dużych, zagranicznych przedsiębiorstwach, które przenieśli na polski grunt swoje standardy i porządek organizacyjny. Dla większości rodzimych właścicieli nie liczy się ani klient, ani pracownik. Dlatego kondycja naszych przedsiębiorstw mierzona wartością rynkową jest odwrotnie proporcjonalna do kondycji mierzonej satysfakcją tych, którzy na ów sukces pracują, czyli pracownika i klienta. Za wynikami finansowymi, które napawają optymizmem, stoi ludzka pazerność i chciwość. Chcemy sprzedawać więcej za mniej przy wykorzystywaniu swoich podwładnych. W dłuższej perspektywie będzie to nieopłacalne. Pracownik odejdzie, a klient znajdzie lepszy produkt (tańszy lub bardziej innowacyjny). W biznesie potrzebne są m.in.: koncepcja, konsekwencja, cierpliwość, planowanie i współpraca. I wiele innych cnót. A wszystko kręci się w takim samym stopniu wokół klienta, co po prostu wokół ludzi - pracowników. Szanujmy ich, a oni będą szanowali naszych klientów. To przerodzi się w zyski dla wszystkich.

DLA WIĘKSZOŚCI RODZIMYCH WŁAŚCICIELI NIE LICZY SIĘ ANI KLIENT, ANI PRACOWNIK. DLATEGO KONDYCJA NASZYCH PRZEDSIĘBIORSTW MIERZONA WARTOŚCIĄ RYNKOWĄ JEST ODWROTNIE PROPORCJONALNA DO KONDYCJI MIERZONEJ SATYSFAKcją TYCH, KTÓRZY NA ÓW SUKCES PRACUJĄ, CZYLI PRACOWNIKA I KLIENTA. ZA WYNIKAMI FINANSOWYMI, KTÓRE NAPAWAJĄ OPTYMIZMEM, STOI LUDZKA PAZERNOŚĆ I CHCIWOŚĆ.

[DATA PUBLIKACJI: MAJ 2011]

Kondycja marketingu. Specjalność polskich przedsiębiorstw - przeciętność!

Daleko nam do mocno sprofesjonalizowanego pod wieloma względami biznesu, jaki prowadzą zachodnie przedsiębiorstwa. Firmy zachodnie, niezależnie od tego, czy są duże, czy małe nauczyły się jednego - o rynek trzeba zabiegać, a o konsumentów dbać jak o własną rodzinę. Tym, co najbardziej dzisiaj doskonałą jest natomiast umiejętność takiego zaprojektowania rozwiązań biznesowych, aby twarda ekonomia uzupełniała się z miękką, perswazyjną polityką komunikacyjną firmy. W przeciwieństwie do postaw wielu polskich przedsiębiorców, w USA firmy przede wszystkim skupiają się na obserwacji rynku i zachowań konsumentów i do tych elementów projektują rozwiązania biznesowe oraz sam produkt. Na rodzimym rynku tworzy się kreację biznesową pod „już z góry zaplanowany” produkt, jego cenę i sieć dystrybucji. Jeśli skupić się na wynikach ekonomicznych to są satysfakcjonujące. Ale mizeria jaka tworzy polską jakość, która objawia się chociażby w siłach sprzedaży, w komunikacji marketingowej, pozostawia wiele do życzenia. I wbrew pozorom nie dotyczy to małych, czy nawet mikroprzedsiębiorstw. Mowa również o tych największych. Sukcesów podobnych do tych osiągniętych obecnie przez CD Project za sprawą wypuszczenia na rynek kolejnej części gry „Wiedźmin” byłoby znacznie więcej, ale także w tym przypadku działamy stadnie i zadowalamy się przeciętnością.

„Bylejakość” stała się przekleństwem sporej części polskich firm, które operują w różnych kategoriach i branżach. Ta „bylejakość” objawia się najczęściej:

- bardzo słabą organizacją sieci dystrybucyjnej, gdzie o standardach stanowią poszczególni kierownicy salonów, sklepów, etc. Wystarczy odwiedzić znany, markowy sklep spożywczy popularnej sieci czy salon w galerii handlowej równie znanej marki

odzieżowej, aby przekonać się w jak słabej kondycji jakościowej są te firmy. Stworzona przez nie oferta pozbawiona jest elementu najistotniejszego - z punktu widzenia działań prorynkowych - właściwej i należytej obsługi sprzedaży. Bo właśnie jakość obsługi i w ogóle standaryzacja salonów/sieci sprzedaży najlepiej obrazują, jak dana firma radzi sobie ze sprzedażą, z zarządzaniem oraz jak podchodzi do klienta;

- „samowolką” przedstawicieli handlowych. Nawet najlepszy produkt można totalnie rozmienić na drobne, jeśli powierzy się jego sprzedaż przypadkowym osobom. A w wielu firmach takie osoby to niestety standard. Przypadkowego handlowca cechuje to, że sam sobie jest sterem, żeglarzem, okrętem. Nie żyłuje, ani nie przepracowuje się. Nie walczy o rynek, bo i też nie ma takiej potrzeby. Jako przedstawiciel pracę znajdzie niemal wszędzie i zawsze. Paradoksem jest, że w sprzedawców oraz handlowców nie ma sensu inwestować z uwagi na dużą fluktuację. Firmy zatem na ogół nie poświęcają zbyt wiele czasu temu, aby profesjonalnie przygotować pracownika sprzedaży (pracownika pierwszego kontaktu) do efektywnej sprzedaży. Tyle tylko, że gdyby przyjąć rozwiązania oparte o przemyślaną formę organizacji sił sprzedaży, która zawierałaby w sobie kwestie motywacyjne, szkoleniowe, pakiet stymulujący do większego zaangażowania oraz elementy prorozwojowe być może udałoby się odwrócić ten negatywny trend. Póki co firmy wolą iść na skróty. Niech martwi się dział HR;

- dylematem w stylu „współpracownik, czy kolega?”. Innym spędzającym sen z powiek problemem są relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwach. Nie kształtujemy kultury organizacji, przez co rozchwiane są zadania, obowiązki i odpowiedzialność pracowników. Managerowie nie są couchami, a raczej nadzorcami, których determinuje osiągnięcie planowanego wyniku za wszelką cenę. Tymczasem w sporej części firm górę biorą emocje, zażarta ludzka konkurencja oraz, zwyczajnie mówiąc, foch. Oczywiście podłożem tego rodzaju animozji jest brak konkretnie podzielonych kompetencji oraz cedowanie odpowiedzialności. W praktyce brakuje interdyscyplinarnej współpracy między działami. Konstruktywnych, na stałe wpisanych w kalendarz, spotkań roboczych, które mogłyby konsolidować pracowników wokół istotnych problemów firmy. Polskie spółki

**POLSKIE SPÓŁKI MUSZĄ
ZACZAĆ ZATRUDNIAĆ
MANAGERÓW, KTÓRZY
DOSTRZEGAJĄ RÓŻNICE
MIĘDZY ZARZĄDZANIEM
A NADZOROWANIEM
PODLEGLYCH PRACOWNIKÓW
I PRZERÓŻNYCH PROCESÓW.**

muszą zacząć zatrudniać managerów, którzy dostrzegają różnice między zarządzaniem a nadzorowaniem podległych pracowników i przeróżnych procesów. Członkowie zarządu/dyrektorzy/kierownicy to osoby, które powinny otaczać się ludźmi z wiedzą specjalistyczną, a nie kreować się na wszytkowiedzących i działających po swojemu. To ogromne marnotrawstwo, kiedy np. pięciu głównych dyrektorów pozbawionych jest ochoty na współpracę z resztą zespołu. A z drugiej strony jakże demotywujące jest to, że średni szczebel kadry dzień w dzień wykonuje coś, do czego nie jest przekonany. Wykonuje po prostu czyjeś rozkazy;

- reklamą, która kosztuje, choć nie przynosi efektów. Nie można wywołać większej wściekłości zarządu, jak poprzez przedstawianie marnych wyników zrealizowanej kampanii reklamowej. Na reklamie znają się wszyscy, ale tak naprawdę jej istoty większość niestety nie rozumie. Dla większości firm, szczególnie w sektorze MSP, zbędne są zarówno badania rynkowe, jak i przemyślana strategia komunikacyjna. Mniejsze firmy uczą się od większych, a te ostatnie wybierają najłatwiejszą formę przekazu - zatrudniają znaną twarz, łudząc się, że to rozwiąże ich wszystkie problemy i zagwarantuje 100% sprzedaż. Nigdy wcześniej nie angażowano do reklam tyłu celebrytów (aktorów, piosenkarzy, ludzi znanych z tego, że są znani). Prym wiodą banki, wśród których ze świecą szukać oferty, której nie reklamuje znana persona. Zresztą kosmetyki, telewizory, lody, odzież, samochody też obficie wynagradzają swoje gwiazdy. Wszystko to może rodzić spore podejrzenia o jakość i poziom polskiej kreacji, bo jakby nie było branża skupiła się na pokazaniu danej marki w świetle wybranej dla siebie gwiazdy i nic poza tym. Strategicznie nie ograne, bez celów i jakiejś wyjątkowości oraz unikalności. Nieefektywna reklama kosztuje dwa razy więcej. Płacimy za emisję spotów, ale też tracimy rynek na rzecz konkurencji. Klienci stali się obojętni na reklamę w ogóle i nie uwiedzie ich billboard z Szycem, Mannem, Materną, Karpiel-Butecką, Dodą, Anją Rubik czy nawet samym Banderasem. Odsyłam do wielu analiz i raportów rynkowych na ten temat, które można bez problemów znaleźć w mediach branżowych;

- podejściem w stylu „z Klientem za Pan brat” - nic bardziej mylnego. Oślawione już słowo na zachodzie „klientocentryzm” w Polsce nie może się przebić. Nie chcemy uwierzyć lub zrozumieć, że to konsument płaci za wszystko i obligo powinien być w centrum naszej uwagi. Klient ma wybór i setki miejsc, gdzie wyda swoje pieniądze. Co ciekawe, a umyka naszej świadomości, rynek zmienił

się tak drastycznie, że nie powinniśmy się skupiać na konkutowaniu z innymi produktami z naszej kategorii, ale uwzględniać szerszy aspekt rynku. Śledząc zachowania, motywacje i preferencje klientów, można zauważyć, że coraz większa ich ilość odrzuca bylejąkość i wcale nie cena, a np. obsługa, aranżacja salonu, a przede wszystkim kreowane emocje przypisywane danej marce mają decydujący wpływ na zakup. Aż 75% decyzji zakupowych klienci podejmują w miejscu sprzedaży, co wiąże się z tym, że trade marketing zyskuje na znaczeniu. Zresztą analizując motywacje i cechy nabywcze konsumentów można obecnie dojść do wielu bardzo rewolucyjnych wniosków. Tylko że wciąż wolimy patrzeć na to z boku i koncentrować się na czymś, co rozumiemy, czyli na produkcji, starych prostych metodach sprzedaży typu kupić taniej, sprzedać drożej lub na metodzie 4W: wyprodukować, wycenić, wystawić, wyprzedać;

**TYLKO ŻE WCIAŻ WOLIMY
PATRZEĆ NA TO Z BOKU
I KONCENTROWAĆ SIĘ NA
CZYMŚ, CO ROZUMIEMY,
CZYLI NA PRODUKCJI,
STARYCH PROSTYCH
METODACH SPRZEDAŻY TYPU
KUPIĆ TANIEJ, SPRZEDAĆ
DROŻEJ LUB NA METODZIE
4W: WYPRODUKOWAĆ,
WYCENIĆ, WYSTAWIĆ,
WYPRZEDAĆ.**

- „decyzjami z sufitu” - pracę marketerów i managerów w wielu firmach cechują obecnie dwie czynności - klikanie na ekranie oraz spotkania kontrolne. Niemal 90% czasu pochłania nam praca przy komputerze, w który wklepujemy zestawienia, dane, maile - korespondując z innymi pracownikami, przełożonymi etc. Zjawisko to można powoli nazywać analfabetyzmem biznesowym, bo jak tu sprzedawać lepiej, więcej, szybciej, kiedy dzień w dzień ślęczymy przy swoim biurku. Usprawnienia, modyfikacje, cała „lepszość” wypływa przecież z obserwacji klientów i miejsca sprzedaży. Nie mamy jednak czasu na przebywanie z klientami i obserwowanie ich zachowań. Nie mamy czasu na zdobywanie nowej wiedzy. Pochłonięci codziennością robimy pierwszy krok do tyłu. A cała organizacja popada w stagnację i bylejąkość.

Przeciętność z jaką polskie przedsiębiorstwa organizują swoją rywalizację rynkową jest przerażająca. Asekurujemy się ze wszystkim i we wszystkim. Jednak bezpiecznie i zachowawczo nie zawsze znaczy skutecznie. Choć dla managerów malkontentów kontrargumentem zawsze może być, że odważnie i przebojowo też nie znaczy skutecznie. Tak czy siak działania prorynkowe firmy to nie mrzonka. Konkurencyjność na rynku jest ogromna, a spora część polskich firm po prostu sobie nie radzi z umacnianiem pozycji rynkowej lub proaktywnym

zdobywaniem nowych rynków. Trudnych i równie beznadziejnych tematów operacyjnych zapewne jest o wiele więcej aniżeli wymienione powyżej. Pytanie, jak przekonać naszych przedsiębiorców do tego, aby skusili się na odrobinę refleksji, bardziej konstruktywnie zarządzali, zaczęli budować marki wyraziste, kampanie marketingowe tyle efektowne, co efektywne? Znanе powiedzenie, że kto nie ryzykuje, ten.... obecnie jest mocno na czasie.

[DATA PUBLIKACJI: CZERWIEC 2011]





**MOŻE WARTO
SPRÓBOWAĆ...**

Doradztwo strategiczne - partner czy usługodawca?

Po kilkunastu latach prosperity biznes w Polsce wymaga weryfikacji. Podobno prawdziwy kryzys jeszcze nie nadszedł, a już wiele przedsiębiorstw w bardzo drastyczny sposób zrestrukturyzowało swoje „podwórko”. W moim mniemaniu, większość z nich tak szybko cięła koszty, jak szybko i bez namysłu wcześniej potęgowała poprzez dynamiczny, ale nie zawsze sensowny rozwój. Firmy rozwijały się w nie do końca przemyślany sposób, ponieważ uwzględniały wszystko to, co związane z ich możliwościami, ale zapominały nazbyt często o zweryfikowaniu rynku. Firmy zanadto przywykły do skupiania się na sprawach własnych i patrzenia jedynie do wewnątrz przedsiębiorstwa. Za mało zaś patrzą na rynek i potrzeby klientów. Natomiast o własnych możliwościach i problemach rozmyślają jedynie w aspekcie teraźniejszości. Jednak, cóż nam po tym, że wiemy jak jest, skoro wszystko dookoła zmienia się niemal dzień w dzień? Cóż nam po tym, że tu i teraz potrafimy radzić sobie z przeciwnościami losu, kiedy nikt i nikt nie daje gwarancji, że będzie to trwać w nieskończoność? Jako managerowie z reguły jesteśmy zamknięci i pozbawieni potrzeby konsultowania się oraz wymiany myśli. Jeśli już, to poszukujemy potwierdzenia naszej racji, a nie wskazania jej słabych stron. Współpracujemy wewnątrz organizacji z pozostałymi pracownikami, ale przecież i tak to my mamy kompetencje do tego, aby znać się na swojej profesji, więc takie spotkania niewiele wnoszą. W ten sposób dochodzimy do sytuacji, w której działalność naszej firmy nierzadko pozbawiona jest świeżości i obycia rynkowego. Wykorzystujemy bowiem tylko potencjał i wiedzę, jaką dysponujemy. Gonimy najlepszych, ale w tej

**JAKO MANAGEROWIE
Z REGUŁY JESTEŚMY
ZAMKNIĘCI I POZBAWIENI
POTRZEBY KONSULTOWANIA
SIĘ ORAZ WYMIANY MYŚLI.
JEŚLI JUŻ, TO POSZUKUJEMY
POTWIERDZENIA NASZEJ
RACJI, A NIE WSKAZANIA
JEJ SŁABYCH STRON.**

rywalizacji nie mamy szans. Jeśli wskazujemy palcem na korporacje, to raczej po to, aby podziwiać. Bardzo często tłumaczymy sobie, że nie stać nas na zbudowanie tak silnej marki i realizację tak ogromnych kampanii reklamowych. A ja uważam, że właśnie stać. Polskie firmy, szczególnie z sektora MSP stać na więcej. Wystarczy tylko spojrzeć na przedsiębiorstwo nieco szerzej, a najlepiej zrobić to posiłkując się zewnętrznymi konsultantami. Oczywiście taka współpraca wymaga przygotowania. Trzeba też przyznać, że nie wszystkim doradcom należy bezgranicznie ufać, zwłaszcza na polskim rynku, gdzie wiele pseudo firm doradczych nie ma wystarczających kompetencji i kwalifikacji.

ZBURZYĆ TO, CO SIĘ MA I ZBUDOWAĆ TO, CZEGO SIĘ POTRZEBUJE!

Podstawową wadą doradztwa jest to, że zewnętrznymi konsultantami „zawsze” znają się lepiej na prowadzeniu danej firmy, niż jej właściciele”. Podejście absurdałne, aczkolwiek buta jest obecna wśród wielu agencji doradczych w Polsce. Zarządy spółek zbudowały uzasadnioną nieufność wobec „wszystkowiedzących” doradców. Niemniej jednak to nie znaczy, że należy zupełnie pomijać firmy doradcze, czy tkwić w przekonaniu, że „na pewno nas obłupią i zostawią z jeszcze większym rozgardiaszem”. Paradoxem polskiego rynku usług doradczych jest to, że nikt nie weryfikuje tych dziesiątek samozwańczych agencji, które powstały z początkiem tłustych lat 90-tych ubiegłego wieku i trwają do dzisiaj. Jedne robią wszystko i nic, drugie zaczynają się specjalizować. Proszę jednak zauważyć, jak mała liczba z tych firm jest transparentna, dająca się sprawdzić i ocenić przez rynek oraz innych potencjalnych klientów. W świecie zachodnim, firmy takie stanowią podstawę w rozwoju zdecydowanej większości przedsiębiorstw. I wcale te usługi nie koncentrują się zawsze na rozwiązywaniu wielkich problemów. Dotyczą również mniejszych kwestii, związanych z bieżącą polityką operacyjną. W Polsce natomiast głównym powodem do nawiązania współpracy jest najczęściej pojawienie się dużych problemów, przerastających możliwości kompetencyjne firm doradczych. Jeśli trafi się wtedy na mało rozgarniętych konsultantów, to faktycznie konsekwencje mogą być tragiczne. Źródłem tego braku zaufania jest także dominująca postawa wielu managerów, którzy wyznają zasadę, że jeśli jest się profesjonalistą, to nie potrzeba sięgać po rady na zewnątrz. Jest to kompletna bzdura, co mówię w pełni świadomie. Liderzy, którzy wierzą, że potrafią osiągnąć sukces samodzielnie bez pomocy innych nie istnieją. Mam wielu znajomych, którzy ukończyli specjalistyczne

studia podyplomowe lub studia MBA i jednym z ważniejszych wniosków, do jakich doszli po ich odbyciu, było przekonanie o konieczności zachowania trzeźwości umysłu w biznesie i szacowania ryzyka. A takiego efektu nie da się uzyskać rozmawiając z samym sobą, albo w gronie współpracowników, którzy mają zazwyczaj sto tysięcy powodów, aby zgodzić się ze swoim przełożonym. Zresztą spójrzmy na to jak pracujemy. Ile godzin dziennie reflektujemy, a jaką ilość czasu poświęcamy na rutynowe wykonywanie swoich obowiązków? Problem zatem nie tkwi w tym, że na rynku funkcjonują złe, nieprofesjonalne agencje doradcze, a te utytułowane są bezlitośnie drogie. Sęk w tym, że to managerowie powinni lepiej i skuteczniej podchodzić do przeskanowania swojego przyszłego doradcy.

ZASADY KORZYSTANIA Z RAD KONSULTANTÓW

Pozwolę sobie pominąć sposoby poszukiwania firmy doradczej, gdyż nie to jest najważniejszą kwestią. Sięgając dzisiaj po „polecenie” lub przeszukując Internet można natrafić na dziesiątki firm, które wyskoczą w przeglądarce pod hasłami: „doradztwo”, „doradztwo strategiczne”, „doradztwo marketingowe” lub „firma/agencja doradcza”. Natomiast o wiele istotniejsze są inne aspekty. Po pierwsze trzeba wiedzieć do czego potrzebny jest nam zewnętrzny konsultant. Jakiego rodzaju zadanie chcemy przed nim postawić. Chociażby te dwa podane z brzegu przykłady mogą ułatwić ścieżkę doboru firm, które zaprosilibyśmy do konkursu lub przetargu. Bardzo często pomijamy także to, że już wejście na stronę internetową daje nam szansę na zapoznanie się z daną firmą i określenie stopnia jej przydatności w naszym temacie. Niebawem jest to, że większość agencji doradczych, która chętnie się projektowaniem wizji i misji dla przedsiębiorstw sama jej nie posiada. Określiłbym jako głupią wymówkę, że „szewc bez butów chodzi”. Idąc dalej, warto przyjrzeć się **case studies**, praktycznemu doświadczeniu (niekoniecznie branżowemu) oraz portfolio organizacji, z którymi dana firma miała kontakt. Generalnie im więcej będzie informacji o działalności firmy, tym lepiej to świadczy o niej samej. Ostatnim ogniwem przed spotkaniem

CASE STUDY

analiza przypadku, polegająca na szczegółowym opisie, zwykle rzeczywistego, przypadku, dzięki któremu możliwe jest wyciągnięcie wniosków co do przyczyn i rezultatów jego przebiegu

jest pierwsza rozmowa. Można bardzo łatwo wyczuć, czy osoba wyznaczona do kontaktu podchodzi do tematu w sposób właściwy. Ton rozmowy, pierwsze pytania, gotowość do spotkania, przygotowania oferty, otwartość na sugestie rozmówcy - to wszystko pomoże nam znacznie bardziej rozpoznać potencjał naszego przyszłego partnera. Niestety nie zawsze kompetencje idą w parze z osobowością, emocjami i „chemią”, a to właśnie relacje są niezbędne, aby skutecznie współpracować.

**WYBRANA FIRMA
DORADCZA TO NIE
ROZWIĄZANIE PROBLEMU.
TO DOPIERO POCZĄTEK
CAŁEJ SERII ZDARZEŃ,
KTÓRE MAJĄ ZAOWOCOWAĆ
W PRZYSZŁOŚCI.**

Wybrana firma doradcza to nie rozwiązanie problemu. To dopiero początek całej serii zdarzeń, które mają zaowocować w przyszłości. Natomiast w trakcie całego procesu najważniejsze jest, aby ani na chwilę nie tracić sprzed oczu tego, że nasz partner to jedynie pomoc. Dlatego należy z całą uwagą słuchać rad, wnikać w szczegóły opracowań, które powstaną w trakcie współpracy i mieć otwarty umysł - obiektywizm ponad wszystko. Kolejną kwestią są decyzje. Nigdy nie należy podejmować ich jedynie pod wpływem doradców zewnętrznych. Oni zawsze będą znali tylko część prawdy o przedsiębiorstwie. Ich zadaniem jest rzucić jakiś nowy pogląd na sprawę, wyzwolić z tendencyjnego myślenia i postrzegania problemu, w końcu znaleźć rozwiązania alternatywne, bo nie są tak znacząco obciążeni dogmatem branży, w której operuje firma. Trzecim i bardzo częstym „spowalniaczem” dobrej i efektywnej kooperacji jest duma, a nawet wstyd managera przed tym, że konsultant potrafił wymyślić rozwiązanie, znaleźć sposób na problem. Ale od tego on właśnie jest! Zarządzać nie zawsze musi znaczyć „znać się na wszystkim”. Spójrzmy na rynki zachodnie. Tam osoby stojące u steru dużego czy małego przedsiębiorstwa mają wizję. A taktyczne działania cedują na doradców w myśl zasady - „ja mam wizję i wiem, gdzie podążam - wy dajcie mi wiedzę oraz plan osiągnięcia celów”.

TYPY DORADCÓW

Na polskim rynku trudno szukać klarownej segmentacji doradców. Na Zachodzie wygląda to mniej więcej w taki sposób - są eksperci, doświadczeni branżowo dorady, słuchacze-analitycy, doradcy-partnerzy. Na rodzimym rynku wytworzył się raczej model współpracy oparty albo na branżach, albo na profesjach. Warto więc zadać sobie pytanie, czy i w tym nie tkwi rozwiązanie problemu z podejściem do agencji konsultingowych. Kiedy potrzebna jest wiedza dokładna, wystudiowana z danej dziedziny - sięgnijmy po eksperta. Eksperci od strategii powinni

obligo znać historię branży, technologię na której jest oparta, ekonomikę branży, powinni umieć wskazywać długoterminowe skutki takiej, czy innej drogi postępowania. Doświadczeni branżowo doradcy pomogą najlepiej wtedy, gdy sami jako managerowie uczestniczyli w danym procesie, będąc wcześniej odpowiedzialnymi za podobny zakres prac w jakiejś firmie z branży. Czują branżę, znają jej problemy i pomogą od razu konstruktywnie współpracować. Słuchacz-analityk zapewni nam dogłębne przeanalizowanie wielu zmiennych, jakie występują na drodze do rozwiązania problemów, a także podczas wdrożenia zmiany. Tego rodzaju kompetencje pozwolą nam monitorować również czynnik ludzki - umiejętności gry zespołowej, synergii, uczucia i emocje, jakie towarzyszą w codziennych zmaganiach w firmie. Doradca-partner to gwarancja aktywnego zaangażowania się w dany problem. Najczęściej taki manager tymczasowo wchodzi do firmy i staje się jej częścią przez co może w bardziej dopasowany sposób definiować problemy i wdrażać rozwiązania, będąc jednocześnie blisko zarządu.

PARTNER, CZY USŁUGODAWCA?

Zdecydowanie partner. Partner, dlatego, że każde zadanie stawiane konsultantom musi być obmyślane i przygotowane do implementacji w sposób ścisły z oczekiwaniami firmy. Postawa otwartości i daleko posuniętej transparentności kooperacji między firmą a agencją doradczą powinna być dzisiaj obligatoryjna. Suche wykonanie audytu - „to jest dobrze, a to jest źle” - nikogo nie poruszy. Nie jest istotne to, że wiemy co jest źle, a to że wiemy jak temu zaradzić. Doradcy mają nam w tym skutecznie pomóc. Jednak w ramach tej pomocy konieczne są także aktywności w obszarach „czysto ludzkich”. Doradca musi potrafić również znaleźć sposób na przekonanie kluczowych managerów w firmie do zmian, jakie zaproponował zarządowi. Musi potrafić w sposób klarowny i przejrzysty, pozbawiony szumu intelektualnego, zachęcić managerów do zaangażowania się w te propozycje. Zawsze można lepiej, ciekawiej, szybciej czy taniej, zaoferować swojemu klientowi usługę lub towar. Jeśli zatem planuje się zmiany, które mają usprawnić naszą organizację, warto sięgnąć po zewnętrzną firmę. Wcześniej jednak należy określić w jakim celu poszukujemy partnera oraz bardzo dobrze zweryfikować go pod kątem wiedzy, kwalifikacji, sposobu i stylu pracy.

[DATA PUBLIKACJI: MARZEC 2011]

Planowanie strategiczne. Własnymi siłami czy z firmą doradczą?

Planowanie strategiczne to wyznaczanie celów dla całej organizacji, ale też celów jednostkowych dla poszczególnych działów. Firmy powinny traktować planowanie jako proces permanentny, gdyż rynek bardzo przyspieszył i nieustannie się zmienia. Skutkiem dzisiejszej sytuacji rynkowej jest konieczność zwiększenia operatywności i współpracy zespołowej. John Rose, prezes zarządu Rolls-Royce PLC, stwierdził w wywiadzie z Thomasem L. Friedmanem, autorem książki „Świat jest płaski”, że w dzisiejszej gospodarce najważniejszą specjalizacją jest umiejętność współpracy. Współpracy firmy z partnerami, dostawcami, dystrybutorami, ale także z podmiotami, z którymi tworzy się produkty - naukowcami, projektantami, inżynierami itp. Można dodać, że także taka umiejętność jak adaptowania się do wielu zmian niemal z roku na rok staje się koniecznością. Jestem przekonany, że przed setkami polskich firm stoją obecnie wyzwania związane nie tylko z przetrwaniem czy rozwojem, ale również z potrzebą przebranżowienia się lub dokonania koncentracji rynkowej. Zmiany te wymuszają na organizacjach wiele nowych potrzeb w zakresie, m.in.: nowych struktur, nowych kompetencji, nowej wiedzy, nowych zasobów infrastrukturalnych i wielu innych umiejętności zarządczych.

Oczywiście zmienić będzie się musiała także mentalność, z którą mamy na rodzimym rynku naprawdę spory kłopot. Już teraz firmy powinny powoływać wielozadaniowe zespoły, które wspólnymi siłami wypracują rozwiązania strategiczne. Tylko wówczas będzie można liczyć na zaangażowanie się w zmiany większości pracowników. Taka wewnętrzna, synergiczna współpraca pozwala czynić przedsiębiorstwa bardziej elastycznymi i odpornymi na zewnętrzne zawirowania. Już teraz firmy powinny posilkować się zewnętrznymi doradcami, którzy nie są od tego, aby coś zaproponować, ale zasilać czasowo firmę

**W DZISIEJSZEJ
GOSPODARCE
NAJWAŻNIEJSZĄ
SPECJALIZACJĄ
JEST UMIEJĘTNOŚĆ
WSPÓŁPRACY.**

swoją wiedzą i doświadczeniem. Wdrażając nowy produkt, organizując pierwszą dużą, zintegrowaną kampanię reklamową, remodelując i poszerzając dział marketingu/sprzedaży, wdrażając nowy sposób budżetowania kanałów sprzedaży, np. koncentrując się na marży - wszystko to wymaga właściwej wiedzy, której nie należy szukać jedynie na szkoleniach.

Przywołana marka Rolls-Royce jest idealnym przykładem, który obrazuje światowe zmiany w gospodarce. Przedsiębiorstwo, o wysokiej reputacji i bardzo mocno kojarzące się z ekskluzywną marką samochodową, stanęło przed koniecznością całkowitego przekształcenia. Mało kto wie, że od kilkunastu lat firma ta rozwija się i zarabia na sprzedaży turbin gazowych dla samolotów wojskowych, cywilnych oraz helikopterów, statków i przemysłu energetycznego. Firma zatrudnia 35 tysięcy pracowników w 120 krajach na świecie. Z produkcją samochodów nie ma już nic wspólnego, gdyż odsprzedano je korporacji BMW. Zmiany były podporządkowane tendencjom rynkowym i zwyktemu „przerachowaniu” co będzie się opłacać w skali najbliższej przyszłości. Zadano sobie pytania o to, jakimi ambicjami się kierujemy i jakim dysponujemy potencjałem. Uznano, że limuzyny dla „szejków” to zdecydowanie za mało! Zrestrukturyzowano sposób myślenia o produkcji i o samej marce. Dokonano swego rodzaju rewolucji, ale przynosi ona wymierne, zaplanowane efekty. Nowa rzeczywistość pracy w Rolls-Royce wiąże się z szeroką współpracą z wieloma instytutami i uczelniami wyższymi na całym świecie. Zdaniem wielu specjalistów takie podejście jest gwarantem przetrwania w obecnych realiach. Niemniej w pierwszej kolejności trzeba posiadać umiejętność planowania, dzięki czemu w swoim czasie każda firma będzie mogła zrozumieć co potrafi robić najlepiej, co jest najbardziej dochodowe, a co nie przynosi żadnych korzyści dla organizacji. Słowem, trzeba mieć wizję rozwoju i zarazem przetrwania w tych trudnych i konkurencyjnych czasach rynkowych.

POTRAFIMY I SAMI ZROBIMY

Z badań firmy Pentor „Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu” wynika, że znacząca większość firm w sektorze MSP uważa, że posiada wystarczające zdolności i kompetencje, aby wyznaczać strategię rozwoju przedsiębiorstwa we własnym gronie specjalistów. Firmy te są przekonane, że zewnątrzni specjaliści nie znają tak dobrze ich problemów, oraz że nie mają odpowiedniej wiedzy na temat kategorii, w której operuje firma. W związku z tym,

większość przedsiębiorstw sektora MSP nie jest zainteresowana współpracą doradczą. Oczywiście nie można podważać tego, że nikt nie ma większej wiedzy o uwarunkowaniach i potencjale rynkowym firmy, jak sami managerowie pracujący w przedsiębiorstwie, ale... doradcy nie są po to, aby zaprojektować nową strategię i rozwiązania strategiczne, a następnie przedstawić je zarządowi i zakończyć współpracę. Firmy konsultingowe, niemal na całym świecie, są nieodzownym „narzędziem”, które wykorzystuje się po to, aby przeprowadzić czasowe projekty o różnej wartości i statusie. Faktem jest, że polska gospodarka nadal uczy się biznesu a rynek w ogóle wymaga weryfikacji, w tym również usług doradczych. Niemniej jednak zarządy muszą bardziej otworzyć się na nową wiedzę, dostrzegając w niej szansę, a nie jedynie koszt.

DORADCY NIE SĄ PO TO, ABY ZAPROJEKTOWAĆ NOWĄ STRATEGIĘ I ROZWIĄZANIA STRATEGICZNE, A NASTĘPNIE PRZEDSTAWIĆ JE ZARZĄDOWI I ZAKOŃCZYĆ WSPÓŁPRACĘ.

SKUTECZNY MODEL WSPÓŁPRACY

Po pierwsze potrzebne są szeroko pojęta współpraca i rozumienie specyfiki firmy. Projektowanie skutecznej strategii to proces ściśle powiązany z doskonałą współpracą z ludźmi. Z jednej strony potrzebna jest nam wiedza rynkowa, a z drugiej wiedza związana z zasobami przedsiębiorstwa. Nie można uzdrawiać, ani usprawniać, ani wytyczać nowej linii strategicznej dla firmy, co pociąga za sobą konsekwencje zmian na wielu jej obszarach operacyjnych, bez poznania firmy od środka. Bez poznania jak funkcjonuje, jak działa na co dzień, jakie ma tzw. **wąskie gardła**, nie można wprowadzić skutecznych zmian. Dodałbym także, bazując na swoim doświadczeniu, że koniecznym jest rozpoznanie z jakimi emocjami wiążą się relacje

między poszczególnymi managerami w firmie. Zarówno zarząd, jak i kluczowi pracownicy, muszą zostać zaangażowani przez doradcę we wspólne prace nad strategią. To oni będą przede wszystkim beneficjentami tych zmian. Podstawowym błędem doradztwa w Polsce jest „przywożenie w teczce gotowych strategii, opartych na powielających się szablonach”. Strategia jest procesem trudnym, składającym się z wielu zmiennych i zależnych. To z jednej strony kwantyfikacja zebranych danych,

WĄSKIE GARDŁO

ograniczenie zaistniałe na pewnym etapie realizacji grupy procesów, uniemożliwiające pożądaną transformację wejść na wyjścia

a z drugiej kreatywne projektowanie rozwiązań. Dlatego ważne jest, aby stopniować cały proces i logicznie dawkować nową wiedzę. „Frazeologia” oraz naleciałości językowe tak samo pomagają, co przeszkadzają, bo wielu kojarzą się z wywrotowym podejściem. A ludzie na ogół nie lubią zmian. Zdają sobie sprawę z tego, że żyją w różnych, nie do końca efektywnych środowiskach pracy, ale pracują w nich. Udawanie kogoś mądrzejszego tylko wzmacnia wrogie nastawienie. Tymczasem od twórczego zaangażowania się pracowników w prace nad analizą, strategią, a później programem naprawczym i wdrożeniem zależy powodzenie projektu. Nie ma nic bardziej obciążającego reputację doradcy, jak to, że jego działania w danej firmie nie przyniosły efektów. Stąd dobry, skuteczny, profesjonalny konsultant strategiczny musi obecnie być po trosze psychologiem, marketerem, PR-owcem, couchem, pedagogiem, szkoleniowcem, ale i propagandzistą. Bo wiedzę trzeba po prostu umiejętnie sprzedać - zarazić nią innych. Sukcesem wcale nie jest przekonanie zarządu/decydentów do współpracy, a zjednanie sobie pracowników firmy w całym procesie doradczym. Tylko wówczas można spodziewać się satysfakcjonujących rezultatów.

**NIE MA NIC BARDZIEJ
OBCIĄŻAJĄCEGO REPUTACJĘ
DORADCY, JAK TO, ŻE JEGO
DZIAŁANIA W DANEJ FIRMIE
NIE PRZYNIOSŁY EFEKTÓW.
STĄD DOBRY, SKUTECZNY,
PROFESJONALNY KONSULTANT
STRATEGICZNY MUSI OBECNIE
BYĆ PO TROSZE PSYCHOLOGIEM,
MARKETEREM, PR-OWCEM,
COUCHEM, PEDAGOGIEM,
SZKOLENIOWCEM,
ALE I PROPAGANDZISTĄ.**

[DATA PUBLIKACJI: KWIECIEŃ 2011]

Sprzedaż z automatu. Skuteczny kanał dotarcia do klientów?

Wychodzenie z produktem do klienta, w miejscach i sytuacjach, gdy może szczególnie potrzebować danego produktu, nie jest nową koncepcją. Obnośni sprzedawcy i ruchome stragany istniały już dawno temu. Ze względu na rosnące koszty pracy, kolejnym krokiem było zastąpienie człowieka maszyną. Pierwsze automaty sprzedażowe powstały w ojczyźnie rewolucji przemysłowej i sprzedawały kartki pocztowe na ulicach Londynu już w 1880 r. W Polsce przed 1990 rokiem, występowały bardzo okazjonalnie - z przypiętą na łańcuch szklanką, serwowały wodę mineralną lub sprzedawały kanapki. Prawdziwy rozwój tego rynku nastąpił dopiero kilkanaście lat temu. Dziś wobec wzrostu zamożności społeczeństwa, mobilności, rosnących kosztów pracy oraz taniejących maszyn, ten rynek ma przed sobą jasne perspektywy. W Japonii średnio na jednego mieszkańca przypadają 24 maszyny, w Holandii 77, a w Niemczech 153 osoby - to średnia europejska. W Polsce na jedną maszynę przypada 1250 osób. Pod tym względem jesteśmy na równi z Rosją i Ukrainą. Za nami jest już tylko Turcja z liczbą 4354 urządzeń na 1 mieszkańca. Dane te pokazują, jaki jest potencjał polskiego rynku. Pozostaje tylko pytanie, jak go wykorzystać.

Ze względu na polską specyfikę, jedną z większych kategorii produktów sprzedawanych z automatu jest odzież ochronna w szpitalach, której jednak udział będzie stale maleł ze względu na wzrosty pozostałych asortymentów. W przypadku żywności, duża część maszyn sprzedaje napoje zimne - Coca-Cola jest tu podmiotem dominującym. Inną kategorią są napoje gorące. O ile widać maszyny pod markami kawowymi Dallmayer czy Jacobs, to zupełnie brak maszyn opatrzonych markami herbacianymi. Być może tematem poważniej

zainteresuje się Mokate, która uruchomiła specjalnie dedykowaną markę Mokate to go! W ofercie poza kawami i czekoladą, jest również herbata. Następne w kolejności to snacki (batony, czekolady, chipsy), gdzie tak naprawdę brak jednej marki dystrybutora czy producenta, firmującego sprzedaż. Idąc dalej, mamy automaty w klubach nocnych z prezerwatywami oraz kategorię automatów oferujących asortyment mieszany, który ze względu na brak danych jest trudny do oceny. Jednak pojawiające się na ulicach czy w centrach handlowych maszyny oferujące jednocześnie prezerwatywy i gumy do żucia, pozwalają sądzić, że to dość osobliwe zestawienie oferty na pewno nie jest przeciwnie skuteczne. Są jeszcze automaty usługowe, jak lornety, automaty fotograficzne, wywołujące zdjęcia czy sprzedające bilety. Jednak ze względu na swą specyfikę mają dość niewielkie znaczenie dla całego rynku. I to tak naprawdę wszystko. Zestawiając kategorie produktowe z całością rynku chociażby FMCG, udział wartości sprzedaży tego kanału jest nadal niewielki. To jednak zaczyna się coraz szybciej zmieniać. Przewiduje się, że rynek automatów z żywnością urośnie o 45%. Takie dane kuszą kolejne podmioty do bliższego zainteresowania się tym kanałem dystrybucji. Pojawiają się wciąż nowi operatorzy wybierając czasem bardzo nietypowe kategorie, takie jak karma dla zwierząt.

Rozwijający się rynek stymuluje różnorodność oferty. I tak jednym z ciekawszych conceptów są mlekomaty, których popularność wydaje się stale rosnać. Przedsięwzięcie dość szybko znalazło uznanie wśród klientów, jak i samych operatorów. Dzięki temu, że operatorem danej maszyny jest konkretny rolnik, klient może spodziewać się zawsze świeżego, niepasteryzowanego mleka. Z ciekawszych propozycji, ale o trudnym do oceny potencjale, pojawiły się maszyny do serwowania świeżej pizzy dedykowane stacjom benzynowym. Poza wymienionymi, istnieje jeszcze wiele możliwych kategorii z dużym potencjałem dla sprzedaży vendingowej. Zaczynając od napojów czy przekąsek (z uwagi na rosnącą świadomość prawidłowego żywienia), rośnie przestrzeń dla operatorów, którzy chcieliby zająć się sprzedażą produktów bardziej naturalnych. Mogą to być automaty serwujące świeżo przetarty sok z dowolnie skomponowanych przez klienta składników. Mogą też serwować przyrządzone na poczekaniu sałatki czy surówki. To również mogą być maszyny, które serwują hot dogi czy hamburgery - poziom jakości składników będzie zależał już tylko od operatora maszyny. Takie automaty świetnie się nadają do umieszczenia na dworcach, uczelniach i szkołach, ośrodkach sportowych, gdzie natężenie ruchu nie zawsze jest stałe. Podstawową zaletą vendingu dla klientów jest dostępność i szybkość, więc dlaczego nie serwować w ten sposób dań typu instant? Kolejna idea to sprzedaż kosmetyków, chemii gospodarczej, czy też środków higieny, szczególnie jeżeli udałoby się połączyć taką ofertę

z środkami przeciwbólowymi. Idąc dalej - skoro rolnicy przekonali się do sprzedaży mleka poprzez automaty, to mogą też zaadaptować tę formę dla sprzedaży innych płodów rolnych jak sery, jajka czy warzywa. Ta forma wydaje się dobrze wpasowywać szczególnie w krajobrazy wielkomiejskie, gdzie dostęp do świeżych produktów „prosto od rolnika” jest ograniczona, a zapotrzebowanie duże. Koncepcja może pójść jeszcze dalej. W Japonii funkcjonują niewielkie sklepy, które nie mają żywego personelu - wszystkie produkty są sprzedawane przez automat. Wystarczy podać rodzaj, ilość lub wagę, a maszyna zrobi już resztę. Poziom automatyzacji ogranicza jedynie inwencja oraz otwartość konsumentów na taką formę robienia zakupów.

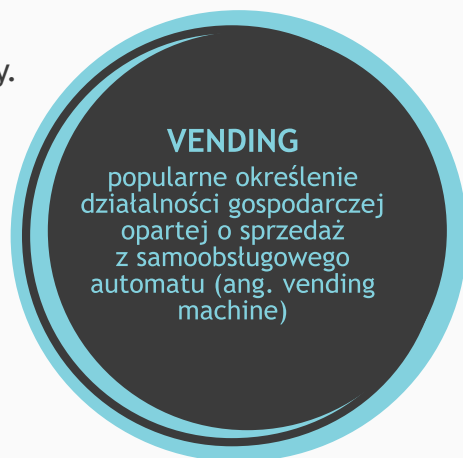
**POZIOM AUTOMATYZACJI
OGRANICZA JEDYNI
INWENCJA ORAZ OTWARTOŚĆ
KONSUMENTÓW NA TAKĄ
FORMĘ ROBIENIA ZAKUPÓW.**

Japonia jest krajem, gdzie prawie wszystko można kupić w ten właśnie sposób. Od świeżych kwiatów przez buty, parasolki, gorące dania, a na żywych krabach kończąc. Na sukces tego rynku wpływają przede wszystkim wysokie koszty pracy oraz długie tradycje, a co za tym idzie, większa świadomość i przyzwyczajenie do robienia zakupów z automatu. W Polsce tak naprawdę konsumenci dopiero uczą się obecności nowych możliwości dokonywania zakupów. Mamy złe doświadczenia w korzystaniu z takich urządzeń. Maszyna zazwyczaj albo nie wydaje reszty, albo co gorsza nie wydaje produktu, a pieniądze zatrzymuje. Kolejną kwestią jest jakość produktu, co szczególne ma znaczenie w przypadku produktów spożywczych przygotowywanych na poczekaniu. Na szczęście coraz rzadziej spotyka się automaty, które zamiast kawy serwują brązowy płyn o smaku mydlin.

Czynniki, które zdecydują o tempie rozwoju tego biznesu można podzielić na trzy rodzaje. Przede wszystkim wpływ będzie miał rozwój oferty, odpowiadającej potrzebom klientów znajdujących się w danym miejscu o danym czasie. Poza tym jakość produktów nie może być niższa od tej charakteryzującej produkty dostępne w klasycznych kanałach dystrybucji przy porównywalnej cenie. Ostatni element to stopień „przyjazności” maszyn, zapewniający intuicyjną, bezawaryjną obsługę. Najtrudniejszym elementem z tej trójki wydaje się dopasowanie oferty do potrzeb i oczekiwań klientów. Pomocne tu powinno być rozpoznanie rynku, zbadanie preferencji i motywacji odnośnie vendingu, dokonanie segmentacji ze względu na okazje zakupowe. Konieczne też jest przyjrzenie się jak dana kategoria produktów funkcjonuje na bardziej rozwiniętych rynkach. Spełnienie pozostałych dwóch warunków, ze względu na ich techniczny charakter, nie wydaje się nastroczać większych trudności.

Polski **vending** jest bardzo perspektywiczny. Działa na nim ponad 300 operatorów, którzy obsługują ok. 40000 maszyn. To prawie dziesięć razy mniej, niż średnia europejska. Póki co, stosunkowo niewielkim nakładem sił można wejść na ten rynek i z powodzeniem prosperować. Niemniej jednak warto już dziś mieć na uwadze, że lada moment pojawią się duzi gracze i zapewne nastąpi porządkowanie rynku.

[DATA PUBLIKACJI: KWIECIEŃ 2011]



Grupowo, czyli jak? Jaką strategię wybrać, o czym warto wiedzieć?

Przyglądając się rosnącej popularności firm, które oferują zakupy w systemie grupowym można domniemać, że ta forma staje się nieodzownym elementem czy też techniką sprzedaży. Być może. Ale nie dla wszystkich przedsiębiorców jest to efektywne a ich hiperoptymistyczne podejście należałoby nieco zweryfikować. Serwisy oferujące zakupy grupowe mają swoje cele biznesowe i wcale nie muszą one być zbieżne z celami poszczególnych klientów. Można odnieść wrażenie, że zakupy grupowe to przede wszystkim usługa, a nie oferta dla biznesu na zasadzie wsparcia marketingowego. Mam na myśli to, że klientem dla tych oferentów są przede wszystkim kupujący, a nie korzystające z tego rozwiązania firmy. A to rodzi szczególnie sporo nieporozumień na linii firma (usługodawca) - klient (zleceniodawca) - konsument (beneficjent). Trzeba przecież podkreślić,

że wiele firm, decydujących się skorzystać z tej formy to mikrofirmy - drobni usługodawcy w gastronomii, kosmetyce, hotelarstwie, rozrywce itp. Obecnie wiele można już przeczytać w Internecie (złego i dobrego) na temat sprzedaży zakupów grupowych. Niemniej jednak niewiele jest sensownych informacji, jak faktycznie należy zaplanować i wkomponować tę formę w strategię marketingową swojej firmy. Z obserwacji własnych mogę domniemać, że większość firm decyduje się na skorzystanie z tej, na pozór darmowej oferty, bezrefleksyjnie. Spróbujmy to podzielić i określić dla kogo ta forma promocji jest korzystna i w jakich warunkach będzie opłacalna. Pomijam fakt, że zdecydowana mniejszość polskich firm, szczególnie w sektorze MSP, nie posiada przemyślanej strategii marketingowej (rynkowej), tj. nie analizuje rynku, poczyniń konkurencji, nie zastanawia się, która grupa docelowa jest najbardziej korzystna z ekonomicznego punktu widzenia, w końcu, nie podkreśla w swojej komunikacji wyróżnika rynkowego, bo i też nie ma pomysłu na długoterminową strategię komunikacyjną. Podejście ad hoc zmusza do lawirowania pomiędzy opłacalnymi (skutecznymi) akcjami marketingowymi i totalnymi wpadkami. Nie inaczej dzieje się w sytuacji korzystania z oferty zakupów grupowych. Co zatem powinno się przemyśleć przed skorzystaniem z takiej formy wsparcia sprzedaży, niezależnie od wielkości firmy i branży, w której funkcjonujemy? Należy przede wszystkim:

1. Oszacować faktyczny koszt (i być na ten koszt przygotowanym), jaki poniesiemy oferując daną liczbę voucherów/kuponów. Liczba osób, które będą mogły skorzystać z tańszej opcji zakupu naszych produktów powinna być adekwatna do naszych możliwości. Nie patrzymy tylko przez pryzmat zwiększonego trafficu (wzrostu liczby zainteresowanych naszą ofertą) na jaki niewątpliwie możemy liczyć po publikacji naszej promocji w sieci. Ważniejsze jest określenie stopnia kosztów, czyli dodatkowego nakładu pracy. Mając restaurację lub kwiaciarnię będziemy zmuszeni do produkcji większej ilości produktów w tym samym czasie, a przy okazji za 1/4 zarobku. Mając szkołę tańca takim dodatkowym kosztem będzie wynajem pomieszczeń lub trenerów, którzy zaopiekują się nowymi uczestnikami. W tym momencie warto wziąć także pod uwagę to, że oferta na zasadzie 4 lekcje tańca gratis mogą się równie dobrze równać temu, że na piątej już nikt się nie pojawi, a koszty (nowe pomieszczenie, trener) pozostaną. Zweryfikujmy także utratę marży na ofercie lub nawet oszacujmy wielkość dopłaty do każdej sprzedanej w ramach systemu usługi/oferty. Okaże się wówczas, czy inwestycja w zakupy grupowe będzie zwrotna, kiedy i czy w ogóle.

2. Zastanowić się do kogo chcemy dotrzeć lub skierować swoją ofertę i czy na pewno do takiej właśnie grupy docelowej trafimy z promocją swojej oferty w systemie grupowym. Pomyślmy o różnorodności swojej oferty, ale i o jakimś ograniczniku. Przykładowo, mając sklep z grami planszowymi warto podzielić ofertę albo tak skoordynować komunikację oferty, aby przyciągnęła tak samo rodziców z dziećmi, jak i młodych fanów planszowych gier, np. poprzez hasło „Talizman, Magia i Miecz”. Bezwzględnie też należy uwarunkować wysyłkę do lokalnej społeczności, aby trafić do osób, które potencjalnie skorzystają z oferty w późniejszym czasie, już bez wsparcia i dużego rabatu.

3. Określić swój potencjał. „Ładnie” nazwany system rozwoju biznesu, jaki oferują firmy „grupowe” również musi być indywidualnie dopasowany do możliwości firmy. Załóżmy, że jesteś właścicielem szkoły tańca. Dotychczas 15-osobowa grupa w 80% wypełniała grafik. Promocja w systemie grupowym prawdopodobnie jest w stanie zappełnić salę w 100%, ale trzeba wziąć pod uwagę również sytuację, kiedy obłożenie będzie wynosić 160%. Co wówczas z osobami, które stanowią nadkomplet? W jednym mieście tego typu problem przerósł właściciela takiej szkoły i ten zmuszony był do podwynajmu dodatkowych pomieszczeń co w efekcie skończyło się wyjściem na zero w sensie finansowym. Weźmy też pod uwagę inny przykład oraz inny punkt widzenia problemu z określeniem potencjału. Załóżmy, że jesteś właścicielem sklepu rowerowego lub małej sieci sklepów z dwukołowcami. Zastanów się dobrze jak na twoją kondycję finansową wpłynie skorzystanie z oferty sprzedaży grupowej, która nie uwzględni popytu na danym rynku. Jeśli zdecydujesz się na wydanie 200 voucherów z minimalnym 50% rabatem to trzeba się liczyć m.in. z następującymi rezultatami:

- ten kto planował kupić rower dla siebie czy dziecka bezwzględnie kupi ten rower u ciebie z oferowanym rabatem, a kto się nie załapie będzie czekał na rabat w innym salonie. Fakt, że ty takowy rabat zaoferowałeś, może sprowokować konkurencję do tego samego,
- jeśli wyczerpie się lub ograniczy pula osób, które w twojej miejscowości zakupiły rower to musisz wziąć pod uwagę mniejszą sprzedaż w tzw. pierwszych cenach pozostałego towaru. Dlatego w tym przypadku również warto zastanowić się nad: a) różnorodnością produktów objętych tą promocją, aby przyciągnąć różnych klientów i zminimalizować efekt kanibalizmu zakupowego, b) ustalić średnią cenę produktów objętych promocją, aby jak najmniej dołożyć do przecenionego towaru, c) być świadomym tego, że łączny koszt

inwestycji przy średniej cenie roweru (wybranego modelu) i koszcie faktycznej promocji sklepu może sprawić, że będziesz skazany na zamknięcie sezonu ze stratą.

4. Obliczyć tzw. koszt pozyskania jednego klienta. Zakupy grupowe to min. 50% rabatu przy czym nie mamy żadnej gwarancji, że odwiedzi nas klient, który następnie stanie się naszym stałym klientem. Po drugie warto przeanalizować, czy zakupy grupowe to faktycznie najbardziej korzystna dla nas forma promocji. Kiedy bowiem przeliczymy sobie koszt wydania 200 kuponów (każdego o wartości 100 zł, objętego 50% przeceną), z których „sprzedaży” wróci do nas zaledwie 25 zł (połowę wartości sprzedaży oddajemy firmom organizującym sprzedaż grupową), to możemy sobie szybko wywnioskować, że 15000 zł. zainwestowaliśmy w pozyskanie (iluzoryczne) 200 klientów. Faktem jest, że ci klienci, jeśli tylko zostaną należycie obsłużeni lub założymy, potrawy w naszej restauracji będą im smakować, to ci wrócą i polecą nas innym. Nie można jednak tego zawyrokować. Można natomiast owe 15 tysięcy przyrównać do innych form promocji i narzędzi. A jest ich całe mnóstwo: Internet (efektywne pozycjonowanie, AdWords), prasa, happening (szczególnie kiedy otwieramy restaurację, czy nowy salon masażu etc.). Za pośrednictwem Internetu i zoptymalizowanego pozycjonowania w przeglądarce możemy za te pieniądze promować się przez kilka miesięcy albo i dłużej, i dotrzeć najprawdopodobniej do kilku tysięcy potencjalnych klientów, również wspierając się kuponem rabatowy, aby przyciągnąć nowych, pierwszych klientów. Pamiętajmy, że liczy się skuteczność długoterminowa, a nie udział w zakupach grupowych, które są tylko jedną z form promocji.

Strategia dla mikrofirm, małych i średnich firm to nic innego, jak sumienne określanie sobie celów, dzięki którym nasz biznes będzie się rozwijał. To również, a może przede wszystkim określenie metod i narzędzi marketingowych, które pozwolą ten biznes wcielić w życie i rozpuścić. Już na bazie planowania docelowej oferty, jej ceny i zakresu usług, powinno się myśleć strategicznie, tzn. przeliczyć sobie rentowność całego przedsięwzięcia z marżą na czele. Wówczas będzie nam łatwiej oszacować wszelkie wydatki marketingowe, w które wpisuje się także korzystanie z zakupów grupowych.

**STRATEGIA DLA MIKROFIRM,
MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM
TO NIC INNEGO, JAK SUMIENNE
OKREŚLANIE SOBIE CELÓW,
DZIĘKI KTÓRYM NASZ BIZNES
BĘDZIE SIĘ ROZWIJAŁ.**

To promocja nowa, aczkolwiek jeszcze nie można powiedzieć najskuteczniejsza. Jest bowiem zbyt wiele niewiadomych związanych z tym rodzajem aktywności wspierających sprzedaż. Można do nich zaliczyć szczególnie dwie kwestie:

- stosunek klientów ogółem, którzy kupili lub skorzystali z usług w pierwszych cenach, a następnie otrzymali promocyjny kupon z rabatem 50% - mają się prawo czuć oszukani albo w konsekwencji powątpiewać w zasadność płacenia normalnych cen za oferowane produkty czy usługi. Starajmy się myśleć jak klient, a nie skupiać się na własnych potrzebach biznesowych;
- jakość pozyskanych klientów. Jeśli promocja grupowa przyniesie tylko i wyłącznie krótkotrwały wzrost sprzedaży trzeba pomyśleć jaki będzie nasz następny krok. Można też hipotetycznie zastanowić się nad konsumentami, którzy interesują się tego rodzaju ofertą - być może to typowi łowcy promocji, którzy nigdy nie będą zainteresowani normalnym zakupem.

Sprzedaż grupowa to wciąż zbyt nowe narzędzie prospdazażowe, by uznawać je za dobre bądź złe. Nie łudźmy się jednak, że ta forma promocji wystarczy, aby rozkręcić swój biznes. Na forach internetowych można znaleźć wiele bardzo niezadowolonych osób, które nie przemyślały odpowiednio ani sposobu, ani zakresu współpracy z firmami, które oferują taki rodzaj sprzedaży.

Najczęściej popełniane błędy to przeszacowanie lub niedoszacowanie efektów na różnych płaszczyznach. Wynika ono właśnie z nieodpowiedniego przygotowania takiej promocji po stronie zlecającego. Niestety nie wszystkie firmy „grupowe” mają wykwalifikowanych konsultantów, którzy będą nam w stanie pomóc zweryfikować przygotowaną ofertę i dostosować ją do naszych możliwości. Zatem wydaje się, że najwłaściwszym podejściem przy zakupach grupowych jest po prostu skrajne rachowanie, które powinno uwzględniać to ile możemy zarobić, ile stracić, z czym musimy się liczyć w sensie konsekwencji (tych dobrych i tych złych). Chłodna kalkulacja. W biznesie nie można kierować się modą, tylko zyskiem i przy okazji trwałą, a nie tymczasową satysfakcją naszych klientów.

**NAJCZĘŚCIEJ POPEŁNIANE
BŁĘDY TO PRZESZACOWANIE
LUB NIEDOSZACOWANIE
EFEKTÓW NA RÓŻNYCH
PŁASZCZYZNACH.
WYNIKA ONO WŁAŚNIE
Z NIEODPOWIEDNIEGO
PRZYGOTOWANIA TAKIEJ
PROMOCJI PO STRONIE
ZLECAJĄCEGO.**

[DATA PUBLIKACJI: CZERWIEC 2011]



MOVEDO
Shopper & Trade Marketing

ZINTEGROWANA KOMUNIKACJA MARKI

Pierwszy w Polsce butik specjalizujący się w obsłudze komunikacji marek **fashion&retail** w obszarach online i offline

E-COMMERCE / M-COMMERCE / WWW /
PUBLISHING / SOCIAL MEDIA / TRADE /
AMBIENT / RESEARCH /

Sprawdź nas na www.movedo.pl





MODNYM
TRZEBA BYĆ
WSZĘDZIE

Shopper Marketing

Od kilku lat następuje zmiana paradygmatu, która w konsekwencji wymusi na przedsiębiorcach i sieciach retailowych kompletne odwrócenie sposobu myślenia o produkcie, jego opakowaniu, aranżacji miejsca sprzedaży i cenie. Związane jest to z koniecznością uwzględnienia w pierwszej kolejności potrzeb konsumenckich. Dlatego też proces strategii marki musi doraźnie wpisywać się w oczekiwania konsumentów. Dzisiaj liczą się spójność i konsekwencja w procesie sprzedaży.

Właściciele sieci retailowych, w tym szczególnie dóbr typu odzież, biżuteria, buty, kosmetyki muszą zacząć myśleć i rozumieć, że markę w umyśle konsumentów kształtują wszystkie elementy: branding marki, miejsce sprzedaży, sama reklama, ale także sprzedawcy-ekspedienci, trade marketing, branding produktu oraz jego ekspozycja (VM). Według opinii osób związanych z rynkiem modowym polskie sieci skupiają się nadal bardziej na zatowarowaniu salonu, dostarczeniu oferty „w miarę” ciekawej pod względem różnorodności, fasonów, etc. Niewiele jednak robią w zakresie poprawiania i dostosowania jakości sprzedaży do oczekiwań konsumentów. Zatem zwiększenie efektywności biznesowej nie powinno rozgrywać się w obrębie ostrej rywalizacji jedynie na poziomie cen i promocji. Powinno się zwracać uwagę na potrzeby, preferencje, motywacje konsumentów. Kto szybciej i właściwie przeorientuje się na myślenie w kierunku „klientocentryzmu”, ten bardziej skutecznie będzie konkurował na rynku, a jednocześnie zrozumie swoich klientów, co uczyni ich lojalnymi. Badania i obserwacje w ramach shopper marketingu to dziś nie możliwość, a bezwzględna konieczność. W każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od kategorii.

Bez prowadzenia takich obserwacji coraz trudniej będzie zarządzać budżetem marketingowym i alokować wydatki w sposób skuteczny. Zatem wiedza w rodzaju - gdzie kupują moi klienci, jak często, co jest dla nich ważne przy wyborze danego produktu, jak reagują

**NIE SPOSÓB SIĘ NIE ZGODZIĆ,
ŻE WYGRAJĄ I PRZETRWAJĄ
NAJLEPSI - W TYM WYPADKU
CI, KTÓRZY BĘDĄ DYSPONOWAĆ
WIEDZĄ O NABYWCACH SWOICH
PRODUKTÓW.**

na promocje, co powoduje, że lubią te, a nie inne marki - staje się w obecnych, trudnych rynkowych czasach podstawą prowadzenia biznesu z sukcesem. Nie sposób się nie zgodzić, że wygrają i przetrwają najlepsi - w tym wypadku ci, którzy będą dysponować wiedzą o nabywcach swoich produktów.

[DATA PUBLIKACJI: LUTY 2011]

Czas na Trade Marketing

Kryzys, którego oblicze nadal dusi nieco potencjał sprzedażowy wielu firm retailowych mocno zweryfikował również ich zapędy rozwojowe. Firmy obecnie starają się ograniczyć wydatki na marketing a wzmocnić jakość świadczonych usług w miejscu sprzedaży. Zwłaszcza teraz, po katastrofalnym wręcz listopadzie. Mam okazję spotykać się z wieloma właścicielami, którzy nie chcą nawet słyszeć o szalonej ekspansji sprzed kilku lat, upatrując w niej największe źródło niepowodzeń

takich marek, jak Monnari, Reporter, czy marek z grupy Semax. Oczywiście problemów, które stoją za porażkami wymienionych firm, można wskazać całe mnóstwo, niemniej jednak na pewno to nie „szalony” rozwój sam w sobie przyczynił się do utraty płynności finansowej, a raczej brak wewnętrznej dyscypliny, jakości zarządzania a przede wszystkim ślepa wiara w to, że sprzedawać będzie się zawsze i dużo. Tymczasem klienci dojrzeli, pojawiła się konkurencja, która zaczęła przywiązywać dużą wagę do jakości. Tym, którzy nie zdążyli zweryfikować swoich działań operacyjnych widmo bankructwa zajrzało głęboko w oczy. Obserwując i analizując ostatnie porażki wielu przedsiębiorstw z branży retailowej można doszukać się wielu zaniedbań w procesie sprzedaży i niepotrzebnych wydatków w obszarze

TRADE MARKETING

typ marketingu, w którym działania skupione są na bezpośrednim wsparciu sprzedaży na poziomie dystrybucji (hurtownicy, dealerzy, detaliści), prezentacji towaru w miejscu sprzedaży, odpowiednim określaniu cen produktów oraz ich promocji

marketingu. Brzmi to banalnie, ale niestety to, co napędza retail na całym świecie, u nas, na rodzimym rynku, ma się nie najlepiej. Mimo tego, że handel nadal ewoluuje i bardzo dynamicznie się rozwija, trudno wskazać mi choć jedną markę modową, której naprawdę warto się przyglądać i brać z niej przykład. Zauważyłem, że bardzo wielu zarządzających polskimi markami fashion wskazuje na sukces Reserved, czy Big Star. Jednak moje doświadczenie jednoznacznie wskazuje, że najlepiej jest nie popełniać błędów konkurencji a w kwestii budowania marki przyjrzeć się lepiej zachodnim wzorcom, o które nie trudno.

SPRZEDAŻ I MARKETING SĄ WINNE?

Początek działalności większości polskich firm miał miejsce w latach 90-tych ubiegłego wieku, kiedy rozpoczął się trwający do dzisiaj boom na odzież. Polacy poczuli, że mogą i chcą wyglądać modnie, dobrze, ciekawie. Zrodziły nam się marki, które za wszelką cenę, niemal co sezon, oczarowują nas czasem lepszą, a czasem gorszą (bardziej trywialną) reklamą. Ich zdaniem to reklama ma kreować pożądany wizerunek i budować wysoką świadomość, na bazie której coraz więcej klientów zacznie kupować w danej sieci. Niestety rynek bardzo szybko zweryfikował ten, w pewnym sensie, zbyt prosty mechanizm. Okazuje się, że za znanymi, upadającymi markami nikt nie tęskni, a miliony wydawane na reklamę nie są w stanie przełożyć się na sprzedaż, gdyż w żaden sposób komunikacja ta nie jest spójna z miejscem sprzedaży. Badania jakościowe i ilościowe jakie niejednokrotnie przeprowadzałem, pracując jako marketer marek odzieżowych, jednoznacznie wskazują, że klient aż w 65% decyzję zakupową podejmuje pod wpływem impulsu w miejscu sprzedaży. Oczywiście kojarzenia, czy rozpoznawalność marek jest wysoka, ale tzw. konsumentów markowych, czyli tych, którzy kierują się wyłącznie metką przy zakupie odzieży, jest w Polsce obecnie zaledwie 18%. Zarówno dział marketingu tych większych firm, jak i zarządzający w ramach tych mniejszych producentów odzieży, nie są skłonni do realizacji badań konsumenckich. Nie chcą monitorować tego, co warto produkować, co będzie się sprzedawać, ani kto jest, bądź może zostać, nabywcą ich oferty.

Działy marketingu są odizolowane od sprzedaży i działów projektowych. To tworzy iluzję, której konsekwencją są między innymi problemy w utrzymaniu wzrostów sprzedaży. Marketing niezintegrowany z działaniami sprzedażowymi jest jak strzelanie sobie gola do własnej bramki. Swego czasu zapytałem sprzedawcę

**MARKETING NIEZINTEGROWANY
Z DZIAŁANAMI SPRZEDAŻOWYMI
JEST JAK STRZELANIE SOBIE
GOLA DO WŁASNEJ BRAMKI.**

w jednym z markowym salonów, czy zna kampanię reklamową, którą realizuje obecnie jego marka i czy wie o co w niej chodzi. Odpowiedział wprost - nie zna i zainteresowanym klientom też nie potrafi odpowiedzieć na to pytanie. Dodał, że do nich tego rodzaju informacje nie trafiają. Taka sytuacja świadczy tylko o jednym - marketer w polskich firmach fashion na ogół ukierunkowany jest na wygenerowanie znajomości marki, ewentualnie na ściągnięcie klienta do salonu, a to czy kupi, czy tylko poogląda asortyment nie jest już dla niego ważne. Tymczasem nie od „wejść do salonu” są marketerzy, ale od całościowych, zintegrowanych działań. Dział sprzedaży ma dostarczyć towar do salonu, zadbać o logistykę, kalendarz dostaw. Trade marketing, visual merchandising, czy w końcu jakość obsługi - te elementy powinny bezwzględnie być wpisane w zakres obowiązków działu marketingu. Nie jest żadnym problemem zorganizowanie kampanii reklamowej za dwa miliony złotych, która zbuduje spory traffic w naszych salonach (o ile będzie na tyle przemyślana, że zwróci na siebie uwagę). Jeśli jednak w tych salonach klient poczuje się dezorientowany, bo reklama wspominała o jednym, a on zobaczył co innego to tracimy i klienta, i pieniądze, które wydaliśmy na kampanię. Komunikacja to nie jedynie ulotki, plakaty, czy billboardy na mieście. Komunikacja to również salon, a w nim produkt, witryna, VM oraz jakość obsługi sprzedawcy. Gdzie indziej, jak w nie w salonie, przy sprzedawcach Klient ma szansę wyrobić sobie opinię o marce, czy ofercie danego producenta ubrań? A jednak fakt ten wciąż umyka uwadze większości marketerów czy zarządzających. Dowodem na potwierdzenie tej tezy niech będą dane, zgodnie z którymi 15% marek może poszczycić się tym, że były w ostatnich latach mocniej obecne na szerokim rynku reklamy masowej. Reklamowali swoje nowe kolekcje i tym samym uznali, że mogą nazywać swoje produkty markowymi. Niestety budowanie markowości tym sposobem nie przelożyło się nadto na efekty sprzedażowe. Pozostałe 85% firm pracuje bez większego wydźwięku, a z tego około 20% z całkiem dobrym rezultatem finansowym. Dlaczego? Gdyż skupili się na salonie i wszystkim, co buduje wartość sprzedaży i kulturę sprzedaży. Angażują wszystkie swoje środki w efektywność na miejscu sprzedaży i... osiągają sukces. Aby marka była naprawdę marką musi sobie na to zapracować latami. Marką odzieżową jest się wtedy, kiedy klient jest w stanie wydać na naszą metkę kilkadziesiąt, a czasem nawet kilkaset procent

MARKETER W POLSKICH FIRMACH FASHION NA OGÓŁ UKIERUNKOWANY JEST NA WYGENEROWANIE ZNAJOMOŚCI MARKI, EWENTUALNIE NA ŚCIĄgniĘCIE KLIENTA DO SALONU, A TO CZY KUPI, CZY TYLKO POOGLĄDA ASORTYMENT NIE JEST JUŻ DLA NIEGO WAŻNE.

więcej, niż na ten sam ciuch w innym sklepie. I tylko wtedy. Obecnie wiele marek ma taką samą półkę cenową, jak oferta sklepów typu „no name”, które są obecne w galeriach handlowych i świetnie sobie radzą, bo nie ponoszą dodatkowych, nieefektywnych kosztów reklamowych.

Marketing w tych firmach, bardzo często nieświadomy, jest skoncentrowany na wspieraniu sprzedaży. Przejawia się licznymi aktywnościami w obszarach trade, czy VM. I o to właśnie chodzi.

Warto o tym pomyśleć przy podejmowaniu następnych decyzji o realizacji kampanii reklamowej. Oczywiście, reklama absolutnie jest dźwignią handlu, jak się utarło mówić,

ale jeśli chcemy faktycznie wyprodukować efektywną kampanię reklamową swoich produktów, musimy oprzeć ją o wartości produktowe, a nie jedynie bardziej, czy mniej kreatywne hasła, które na ogół zwrócą uwagę grupy docelowej i mediów, jak w przypadku sławnych już reklam marek Cropp, czy House, ale czy zbudują trwałą sprzedaż? Czy wykreują lojalnego klienta? Śmiem wątpić. Wartość nabywacza marki i przyzwyczajenie konsumentów do zakupu tkwi w jej produkcie - w jego jakości i przystępnej, akceptowanej cenie. Dopóki polskie marki niemal w 90% będą opierać się na sprawdzonych, bezpiecznych, prohandlowych wzorach i fasonach z Zachodu, dopóty nie ma co się porywać z motyką na słońce. Komunikacja za miliony nie przyniesie spodziewanego efektu. Zresztą kryzys mocno zweryfikował zapędy nawet tych największych na polskim rynku i na próżno szukać dziś na rynku (za wyjątkiem Big Stara) prowadzonych z rozmachem działań reklamowych. Mam nadzieję, że większość polskich firm modowych wyciągnęła właściwe wnioski. Że dzięki kryzysowi zrozumiały, co jest warte inwestycji - salon, obsługa, produkt, a nie ładne billboardy. Pamiętajmy, że do galerii handlowej konsumenci ściągają masowo i to właśnie tam odgrywa się walka o ich względy, a tym samym decyzje, co kupić i gdzie kupić. Efektywny marketing w obecnych czasach powinien z całą swoją kreatywnością wspomagać funkcjonowanie salonu oraz skupić się na komunikacji shoppingowej.

**MARKĄ ODZIEŻOWĄ JEST SIĘ
WTEDY, KIEDY KLIENT JEST
W STANIE WYDAĆ NA NASZĄ
METKĘ KILKADZIESIĄT, A CZASEM
NAWET KILKASET PROCENT
WIĘCEJ, NIŻ ZA TEN SAM CIUCH
W INNYM SKLEPIE.**

[DATA PUBLIKACJI: LUTY 2011]

Drugie rozdanie w polskiej branży modowej?

Dane wywiadowni gospodarczej Dun and Bradstreet, które ukazały się w lutym tego roku w mediach określiły kondycję rodzimych przedsiębiorców jako złą lub bardzo złą. Szczególnie dotyczy to firm odzieżowych, przeżywających od 2008 roku spore katusze. Według Dun and Bradstreet, co trzecia polska firma z branży fashion ma obecnie kłopoty finansowe.

Jestem zdania, że segment mody znajduje się w małej zapaści, rozwijając się niejako zbyt szybko w sprzyjających warunkach niedosytu lat 90-tych. Niewiele przecież trzeba było zrobić, aby handlować ciuchami przywiezionymi z Turcji lub innych krajów, a następnie sprzedawać je na rozsianych w całym kraju bazarach. Następnie sukcesywne powstawanie galerii handlowych umożliwiło tzw. „sprzedaż salonową”. Wiele pseudo firm odzieżowych w pośpiechu zaczęło kreować marki i rozbudowywać sieć w oparciu o amatorskie zasady franczyzowe. Amatorskie, bo dalece odbiegające od europejskich standardów odnośnie jakości i spójności sprzedaży. Zresztą kogo to wówczas obchodziło, skoro sprzedawało się niemal wszystko. I tak wespół z nowoczesnymi galeriami handlowymi rósł polski sektor odzieżowy. Powstawały coraz bardziej popularne i marketingowo zarządzane marki. Liczne badania jakie realizowałem przy współpracy z IQS Quant Group, czy firmą Nielsen dowodziły, że wykreowane, rodzime marki fashion (Reporter, Big Star, House, Diverse, Reserved, Cropp, Top Secret, Simple, Gino Rossi, Monnari, Vistula Wólczanka) cieszą się równie dużą popularnością jak te zachodnie, globalne (Nike, Adidas, Puma, Benetton, Zara, H&M). Można by zatem rzec, że wszystko miało się w jak najlepszym porządku. Niestety nie do końca. W 2008 roku wraz z nadejściem złych wieści z rynków zachodnich okazało się, że król jest nagi. Większość z przytoczonych powyżej polskich marek stanęła w obliczu poważnej degrengolady. Sporo firm upadło, choć nic i nikt nie wróżył im takiego losu.

Minęły 3 lata i mam wrażenie, że sporo się zmieniło. Firma, która miała upaść, upadła. Ale ci przedsiębiorcy, którzy wyszli z tej

zawieruchy obronną ręką powinni zweryfikować swoje biznesy. Kryzysu w Polsce tak naprawdę nie było - wystarczy wspomnieć zieloną wyspę, jaką mamił nas premier. Faktem jednak była utrata zaufania ze strony banków, które finansowały szaleńczy pościg w zajmowaniu każdej wolnej powierzchni handlowej, jaka powstawała w ostatnich latach w Polsce. Faktem stało się też, że przedsiębiorstwa modowe nie posiadały żadnej sensownej strategii rozwoju, ani pomysłu na zbudowanie silnych marek. Masowa obecność reklam w mediach nie wystarczyła nawet na to, aby te działania marketingowe przekładały się na efektywny współczynnik ROI (zwrot z inwestycji w wydatki marketingowe). Przez ostatnie lata przybyło konkurencji, a sami konsumenci (wśród których znalazła się spora ilość emigrantów czasów dobrobytu) zmienili się - mają dziś bardziej wyraziste i wysublimowane potrzeby. Ciuch stał się w końcu i u nas czymś więcej niżli tylko t-shirtem, swetrem, dżinsem i kurtką. Coraz bardziej świadomi siebie i swoich wartości Polacy, zaczęli traktować odzież jako możliwość zmanifestowania swojej integralności. Ostatnie lata przyniosły znaczny wzrost odsetka osób, które poszukują ubrań wyjątkowych, chcą i dostrzegają potrzebę stylizowania swoich ubrań, a to przekłada się na wzrost znaczenia dodatków, ale i łamanie konwencji w sposobie ubierania się. Na rynku pojawiła się spora liczba trzydziestoparolatków, którzy mają pieniądze i chcą dobrze i modnie wyglądać. Nie zadowolą się bylejąkością, jaką, w wyniku wymuszonej oszczędności i swego rodzaju karencji finansowej, oferują dzisiaj rodzimi producenci. Polacy masowo zaczęli korzystać z dobrodziejstw i nasycenia rynkowego.

Zrodziło to jednak także wiele kłopotów, z którymi muszą zmierzyć się rodzime marki fashion. Nastął rynek klienta. Klienta, który ma wybór i wysokie oczekiwania. I choć nadal 40% Polaków, szczególnie w mniejszych miastach, zaopatruje się w odzież na bazarach, to tzw.

grupa imitatorów i kopiujących rośnie w siłę. Coraz więcej nastolatków z miast i miasteczek odrzuca nijaki, czasem prostacki styl swoich rodziców. Nie będą kupować na bazarach. Prędzej czy później pojadą do najbliższej galerii handlowej.

Potencjał rynkowy jest spory, ale firmy odzieżowe muszą zacząć myśleć strategicznie. Muszą dokonać wyborów rynkowych - określić swoje pozycjonowanie i uporządkować swoje organizacje. Przywołane „drugie rozdanie” powinno objawić się tym, co najważniejsze w biznesie - umiejętnością rywalizowania i konkurowania o względy klientów. Uważam, że w pierwszej kolejności zarządzający powinni

**PRZYWOŁANE „DRUGIE ROZDANIE”
POWINNO OBJAWIĆ SIĘ TYM,
CO NAJWAŻNIEJSZE W BIZNESIE -
UMIEJĘTNOŚCIĄ RYWALIZOWANIA
I KONKUROWANIA O WZGLĘDY
KLIENTÓW.**

zoptymalizować swoje sieci - zamknąć nierentowne sklepy, zweryfikować opłacalność funkcjonowania salonu w danej galerii, być może nawet renegocjować warunki najmu powierzchni handlowej. Następnie podjąć wszelkie, jeśli trzeba nawet drastyczne, kroki potrzebne do podniesienia jakości sprzedaży. Obecnie zbyt wiele sieci pracuje w rozgardiaszu. Salony są niespójne, witryny nierozsądnie zagospodarowane, a komunikacją produktu na półce zajmują się ekspedientki, popełniające masę podstawowych błędów. Trade promocje są nieprzemyślane i rutynowe. Większość firm modowych nie myśli i nie patrzy okiem konsumentów, którzy w każdym niemal salonie widzą te same, infantylne ogłoszenia o wyprzedażach, promocjach i innych „super atrakcjach”. Polskie firmy odzieżowe nie stworzyły żadnych mechanizmów, które pozwalałyby na zbudowanie jakiegś istotnej więzi ze swoimi klientami. Zarządzający koncentrują się na wzrostach, dyrektorzy handlowi na dostarczaniu produktów na półki, marketerzy na plakatach i promocjach. Jeśli spojrzeć na zachodnie wzorce, musimy sobie odpowiedzieć na pytanie o to, czy interesuje nas budowanie prawdziwych marek fashion, czy co najwyżej sieci sprzedaży z naburmuszonymi sprzedawcami? Przed naszymi sieciami odzieżowymi stoi nie lada wyzwanie. Aby sprostać wymogom rynkowych oraz oczekiwaniom konsumentów, polskim przedsiębiorstwom potrzeba odwagi, konsekwencji i cierpliwości. To trzy cechy, bez których nie uda się nikomu niczego znaczącego osiągnąć, nawet za miliony pozyskane od naiwnych inwestorów, którzy wierzą, że sprzedaż odzieży jest tym samym co telewizora lub pizzy.

**JEŚLI SPOJRZEĆ NA
ZACHODNIE WZORCE,
MUSIMY SOBIE ODPOWIEDZIEĆ
NA PYTANIE O TO, CZY
INTERESUJE NAS BUDOWANIE
PRAWDZIWYCH MAREK
FASHION, CZY CO
NAJWYŻEJ SIECI SPRZEDAŻY
Z NABURMUSZONYMI
SPRZEDAWCAMI?**

[DATA PUBLIKACJI: MAJ 2011]

Konsument / Marketing / Moda

Niezależnie od kolejności w jakiej ułożymy te trzy słowa, patrząc na sytuację w Polsce, można odnieść wrażenie, że ani jedno nie jest traktowane z należytą powagą. I choć mamy do czynienia z coraz częstszymi przejawami „lansowania” marek odzieżowych, tak jak to ma miejsce na świecie, to jednak nadal bliżej nam do zwyczajnego handlowania odzieżą. Przyglądając się minionemu sezonowi z trudem można było dostrzec jakiś wyróżnik, a zarazem dobry zwiastun zbliżających się, jesiennych kolekcji. Większość polskich firm fashion skupiła swoją uwagę na tym, aby zwyczajnie mówiąc, przetrwać kolejny ciężki sezon. Przedłużająca się zima, tragedia smoleńska, powódź i inne wydarzenia przyczyniły się do tego, że marki skoncentrowały całą swoją uwagę po prostu na przyciągnięciu klientów za wszelką cenę. Na próżno było zatem szukać jakichkolwiek akcji marketingowych stricte związanych z modą. To już naście miesięcy, od kiedy większość polskich sieci fashion nie realizuje żadnych zintegrowanych aktywności marketingowych. Tymczasem konkurencja zagraniczna z dnia na dzień umacnia swoją pozycję. Co ciekawe to w tych sklepach polscy konsumenci czują się najlepiej, bo mogą tam kupić raz, że ciuchy lepszej jakości, dwa - zgodne z najnowszymi trendami. I to właśnie w tych sklepach każde z powyższych trzech słów jest ze sobą ściśle powiązane.

MARKETING TO NIE REKLAMA

Z uporem maniaka można tłumaczyć managerom zarządzającym sieciami retailowymi w Polsce, że w marketingu nie chodzi o to, aby realizować kampanie reklamowe za setki tysięcy czy miliony złotych. Marketing ma zapewnić ciągłość, spójność i wyrazistość marki na wielu horyzontach. Od wpisania się w trendy, przez odpowiedni klimat w miejscu sprzedaży i obsługę, po inicjowanie takich działań trade marketingowych i stricte reklamowych w miejscu sprzedaży, które zapewnią pożądane zainteresowanie kolekcją. Tymczasem

zdecydowana większość polskich marek fashion naprawdę traktuje sprzedaż jako proces niezwykle prosty, banalny, pozbawiony finezji, a to sprawia, że nadal nie wiele różni się on od tego z bazarów lat 90-tych XX w.

**MARKETING MA ZAPEWNIĆ
CIĄGŁOŚĆ, SPÓJNOŚĆ
I WYRAZISTOŚĆ MARKI
NA WIELU HORYZONTACH.**

Trudno wskazać wyjątki tej niechlubnej reguły. Ale czemu się dziwić skoro nawet te najbardziej prestiżowe marki, jak Versace w wydaniu polskim prezentują żenujący poziom. Wystarczy przywołać ostatnie wyprzedaże, kiedy na witrynach widniały dopięte do toreb kartonowych zwykłe, białe kartki A4 z napisem SALE. I jak tu wejść do takiego salonu i „poczuć różnicę”. Nie dbamy o klimat miejsca sprzedaży, nie dbamy o rozwój personelu. W końcu nie dbamy o szczegóły, na które bez reszty zwracają uwagę coraz bardziej wymagający klienci.

MARKETING W MIEJSCU SPRZEDAŻY

Jeśli zatem nie mamy zaufania do tego, jak inwestować skutecznie w reklamę próbujemy dopieścić miejsce sprzedaży. Sprawić, aby klienci bez żadnego problemu potrafili sobie odpowiedzieć, uzasadnić, że ta marka, ten produkt, w tym salonie jest warty tych pieniędzy. Póki co jednak chodząc i „śledząc” zachowania klientów nie można mieć złudzenia, że lojalność w Polsce nie istnieje, a jeśli już, to jest iluzoryczna, kończąc się wraz z pierwszą wpadką lub pojawieniem się jeszcze bardziej wysublimowanej konkurencji. Galerie handlowe spowodowały, że klienci sami wchodzą do naszych sklepów. Miażdżący jest jednak wskaźnik ilości wejść w porównaniu z ilością paragonów. Polskie sieci fashion (odzież, obuwie, biżuteria) mogą się pochwalić średnio co najwyżej 1 paragonem na 38 osób wchodzących do salonu. Tak wynika z badania ShoppingShow, które na przełomie roku zrealizowała agencja Movedo (szczegóły na www.movedo.pl). Bierność

**MIAŻDŻĄCY JEST JEDNAK
WSKAŹNIK ILOŚCI WEJŚĆ
W PORÓWNANIU Z ILOŚCIĄ
PARAGONÓW. POLSKIE
SIECI FASHION (ODZIEŻ,
OBUWIE, BIŻUTERIA) MOGĄ
SIĘ POCHWALIĆ ŚREDNIO CO
NAJWYŻEJ 1 PARAGONEM
NA 38 OSÓB WCHODZĄCYCH
DO SALONU.**

ekspedientów, niedoświetlone salony, utrudnienia w ekspozycji to tylko trzy spośród kilkunastu głównych problemów na jakie wskazują polscy konsumenci, odwiedzający nasze galerie handlowe. Miejsce sprzedaży - w domyśle salon sprzedaży - to w ich rozumieniu wszystko, co buduje wizerunek marki. Swoista esencja marki. Jeśli zatem marka w reklamie wygląda nieadekwatnie

CONCEPT STORE

rodzaj salonu, którego funkcją nie jest jedynie sprzedaż produktów, a zaoferowanie ciekawego doświadczenia i dopasowanie do konkretnego segmentu klientów

do tego, co klienci odczuwają odwiedzając salon sprzedaży to mamy problem. I właśnie w tym tkwi główny kłopot polskich sieci retailowych. Rozchwiany branding, ograniczony budżet, **concept store** oraz notoryczny brak funduszy na dobre oświetlenie i odpowiednio dopasowane meble tylko pozornie są błahymi kwestiami. Konsumenci odczuwają największy dyskomfort właśnie w ekspozycji asortymentu na półce, a w jego dobrej aranżacji bezwzględnie pomaga właśnie kompleksowy visual merchandising (VM). Warto podkreślić

istotę VM w procesie sprzedaży, gdyż właśnie ten instrument marketingowy jest najczęściej albo źle pojmowany, albo w ogóle pomijany przez zarządzających sieciami fashion w Polsce. Kolejną sprawą jest trade marketing. System informacyjny o promocjach, wyprzedażach, czy specjalnych ofertach nie może być sprowadzany do bylejakości, np. podania informacji na standzie na wydrukowanej kartce A4. Produkt w salonie musi być w ciągłym ruchu, musi pracować, aby wabić konsumentów i skłaniać do zakupu. Perswazja bierna jest czasem bardziej wydajna niż nachalny i zbyt aktywny personel, który nierzadko jest powodem wyjścia klientów ze sklepu. Umiejętności personelu nie mogą nadal sprowadzać się jedynie do „dzień dobry” i odpowiedniej aparycji. Owszem to podstawa, ale w sprzedaży powinno chodzić o umiejętności zarządzania ofertą sklepu. Trade Management to inteligentne wpływanie na zakup, w ramach którego ważne jest to jaką ofertą dysponujemy, ale też to, co robi najbliższa konkurencja w danej galerii handlowej. 76% respondentów, którzy wzięli udział w badaniu ShoppingShow porównuje ceny produktów nie patrząc przez pryzmat marki, a sklepów dostępnych w galerii handlowej. Zatem istotnym elementem zarządzania sprzedażą jest indywidualne wyróżnienie się oferty sklepu na tle otoczenia. Większość sieci retailowych w Polsce zarządza w sposób centralny, przez co bardzo często oferta nie jest wystarczająco konkurencyjna i adekwatna w kontekście lokalnego rynku.

**WIĘKSZOŚĆ SIECI
RETAILOWYCH W POLSCE
ZARZĄDZA W SPOSÓB
CENTRALNY, PRZECZ CO
BARDZO CZĘSTO OFERTA
NIE JEST WYSTARCZAJĄCO
KONKURENCYJNA
I ADEKWATNA W KONTEKŚCIE
LOKALNEGO RYNKU.**

WIEDZA DAJE PRZEWAGĘ

Jeszcze 5-8 lat temu faktycznie brakowało w Polsce logicznie myślących specjalistów od VM, trade, czy w ogóle marketingu modowego. Firmy zadowolaly się więc tym, że sprzedają w nowoczesnych galeriach, które z automatu przyciągają klientów, a towar „sprzedaje się sam”. Obserwując dzisiejszy rynek można odnieść wrażenie, że w oczach większości ta utopia nadal trwa. Tyle że od tego czasu rynek i konsumenci zmienili się diametralnie. Więcej jest oferentów niż możliwości nabywczych polskich konsumentów. Niektóre sieci retailowe pękają, wyprzedając kolekcje po upływie raptem kilku tygodni. Inni weryfikują swoje biznesy, zamykając nierentowne salony. Natomiast nikt albo prawie nikt nie sięga po nową wiedzę w zakresie kompleksowego zarządzania marketingowego. A to właśnie te praktyczne umiejętności są w stanie wyrwać z letargu polski światek mody i popchnąć go do przodu. Niestety obecnie mamy do czynienia z oswiałą, powtarzalną, asekuracyjną koncentracją ukierunkowaną na przetrwanie. To na pewno nie stworzy nowej jakości w polskiej modzie. Zatem na próżno czekać na przełom. Konsumenci oczekują coraz więcej, lepiej, ciekawiej, inaczej, a przede wszystkim taniej. Żeby im dogodzić potrzebne są nowe umiejętności i nowe spojrzenie na całokształt biznesu modowego. Aktywności marketingowo-sprzedażowe powinny być realizowane w oparciu o znajomość swoich konsumentów oraz rynku. Takie działania w sposób świadomy budują wizerunek marki, a co za tym idzie zwiększają wartość produktu w oczach klientów. Aby im dziś dogodzić trzeba nauczyć się bacznie obserwować ich zachowania konsumenckie, tak by stale usprawniać klimat sprzedaży, zwiększający obroty.

[DATA PUBLIKACJI: WRZESIEŃ 2011]

Wariacja na temat prestiżu marek luksusowych

Moda ma to do siebie, że wiele osób się na niej nie zna, ale udaje, że jest inaczej i próbuje wmówić to innym. Branżowcy od mody tak naprawdę imitują i kopiują to co na ulicy, bo przecież modę tworzą zwykli ludzie. To oni stanowią inspirację sławetnych twórców.

Moda jest kreowana przez marketing, który niekiedy sztucznie, a czasem poprzez stworzenie unikalnej oferty, staje się skuteczny. Wzmaga naszą konsumencką próżność i tym samym łapie w swoje sidła pożądania. Moda wymaga marki - metki, tak samo, jak marka - metka wymusza na modzie wyjątkowość i prestiż. Kupujemy znane, luksusowe marki po to, by poczuć się lepiej. Ma to coś wspólnego z pokazaniem świata, kim jesteśmy, na co nas stać, a zarazem podkreśla nasz status. Staliśmy się poniekąd niewolnikami marek. Cóż innego mogłoby podkreślać naszą „lepszość”? To pytanie celowo jest retoryczne, gdyż oficjalnie niechętnie przyznajemy się do tej słabości. Powyższe, być może dla niektórych przejawione, jest „oczywistą oczywistością” - parafrazując jednego z polityków - ale wartą rozłożenia na czynniki pierwsze, bo przecież Pan, Pani, Ona, On i Ja z tego żyjemy i czerpiemy z dawania satysfakcji bogaczom owego prestiżu.

Luksus sam w sobie jest pusty. Nienaganny, czasem pompatyczny, ale na pewno nie do strawienia przez wszystkich. Prestiż można definiować dwojako. Coś jest prestiżowe albo wtedy, kiedy coś lub ktoś równie prestiżowy tak powie, napisze, wskaże, poleci, zarekomenduje etc., albo staje się prestiżowe, bo jest wszędzie i wmówiono nam, że takie jest.

Za wszystkim stoi marketing w rozumieniu dosłownym: reklama, PR, celebryci, tzw. ustawki, rauty z udziałem osób popularnych i tych ze świecznika etc. Chętnym się tym, że dzisiaj w Polsce markę można wywindować choćby tym, że ocieplimy jej wizerunek znaną twarzą, zafundujemy naszej marce (nie w pełni luksusowej) kilka sesji, dobry PR i wystarczającą ilość ukazań w „prestiżowych” magazynach i to poniekąd powinno wystarczyć, aby w hiperkrótkim czasie wszem

i wobec ogłosić, że nasza marka już jest prestiżowa.

Nie muszą się Państwo z tym zgadzać, ale ja uważam to za kompletną bzdurę i wielkie nieporozumienie. W trakcie jednego z badań fokusowych organizowanych, nota bene dla marki mającej się właśnie za taką z górnej półki, jedna z pań stwierdziła, że „te nasze polskie marki prestiżowe są przecież

takie młode, więc siłą rzeczy nie mogą być nawet porównywane do znanych marek zachodnich z długą historią”.

W tym miejscu wymieniła całą plejadę nazw perfum, domów mody, itp. I coś w tym jest. Powiem więcej! Musimy

się z tym pogodzić i zrozumieć fakt, że niesprawiedliwym byłoby, aby

samą wielowątkową reklamą w ciągu ledwie parunastu lat spowodować,

że będziemy świecić równie mocnym blaskiem jak „gwiazdy” z Zachodu.

Po drugie nienormalne jest to, że za reklamą naszych „luksusowych inaczej”

marek, stoją sprzedawcy pokolenia „1400 netto”, którzy w żaden sposób nie wpisują

się w kreowane i nadęte do granic przyzwoitości rozkładówki. A to właśnie te panie sprzedawczynie znajdują się na

styku świata masowego i prestiżowego. Aż trudno to sobie wyobrazić, ale taki jest standard w polskich realiach. Chcemy za szybko i po jak

najmniejszej linii oporu budować prestiż swoich marek. A gdzie wartość dodana, a gdzie tzw. **concierge**, który jest nieodłącznym elementem

sprzedaży usług i towarów luksusowych? Gdzie atmosfera i klimat towarzyszący zakupom w butikach wielu dojrzałych krajów? Nie ma

tego u nas i zapewne jeszcze przez wiele lat nie będzie. Przeszkadza mentalność zarówno twórców, jak i kupujących. Ci pierwsi są nadal

za bardzo małomiasteczkowi. Ci drudzy nie wymagają i nie potrafią odpowiednio asertywnie i stanowczo oczekiwać ekwiwalentu za

wydany, przecież niemały pieniądz. I dotyczy to niemal całego polskiego segmentu dóbr luksusowych w Polsce. Prestiż marki w kategorii

premium trzeba budować ze świadomością kilku fundamentalnych elementów. Przede wszystkim trzeba nauczyć się żyć potrzebami

i oczekiwaniami klientów. Są specyficzni, mają swoje fanaberie, ale są wierni. I za to zazwyczaj ich cenimy, darząc wyjątkowym szacunkiem.

To oni mają w każdym najdrobniejszym szczególe być przekonani, że to co u nas kupują, to inwestycja z szerszym wydźwiękiem.

CONCIERGE

z francuskiego konsjerż, dawniej był to dozorca domu i odźwierny w kamienicach i hotelach. Usługa concierge w przypadku marek modowych może być rodzajem wartości dodanej w postaci wyjątkowej obsługi, zapewniania dodatkowych przysług dla majątnych klientów

Prestiż marki bowiem bierze się stąd, że na wielu płaszczyznach i horyzontach marka trzyma fason. Jest taka sama, jak konkurencja albo zaskakuje i nie daje się zaszufładować. Łączy w sobie wszystkie elementy: cenę, jakość, ekspozycję, sposób sprzedaży, aranżację miejsca sprzedaży, komunikację reklamową, wygląd i aparycję sprzedawców (doradców klienta). Prestiż marki to ostatecznie wynik pracy nad reputacją marki. I jest to praca u podstaw, którą muszą wykonywać wszyscy pracownicy firmy. Na tę reputację pracują kreatorzy, projektanci, konstruktorzy, marketerzy, ale też sprzedawcy - panie, które choć nie z tego świata to jednak w nim stają się przedłużeniem obietnicy marki - prestiżu, luksusu, doskonałości. Bądźmy zatem cierpliwi. Dajmy klientom osądzić, które marki są prestiżowe, a które za wygórowaną cenę, tylko je udają.

[DATA PUBLIKACJI: GRUDZIEŃ 2011]





LOGIKO, A MOŻE
KONSUMENCIE,
GDZIE JESTEŚ?

ShoppingShow

Nie ma dzisiaj skutecznego marketingu bez znajomości klientów, dla których firma wyprodukowała swój produkt. Nie ma skutecznej komunikacji marketingowej bez wiedzy o preferencjach, potrzebach i motywacjach konsumentów, których pragniemy zainteresować i oczarować naszą ofertą. Dlaczego zatem tak wiele firm nadal marketing łączy tylko i wyłącznie z promocją lub doraźnym działaniem na rzecz poprawy krótkoterminowej sprzedaży? Być może nadal marketerom brakuje wystarczających argumentów, które pozwoliłyby im zbudować zaufanie decydentów i wyasygnować środki na inwestycję w strategiczny, marketingowy model zarządzania sprzedażą. Czas najwyższy na zmianę podejścia do sprzedaży, dystrybucji i alokowania wydatków na reklamę, bez uwzględniania specyfiki klientów i otoczenia konkurencyjnego danej marki. Spora ilość marketerów i szefów sprzedaży koncentruje się nadal na zbudowaniu zasięgu swoją reklamą, a jednocześnie chętni, że ich produkt staje się markowy, bo ma dobry branding, czy dużą rozpoznawalność. Owszem to ważne, ale nie najważniejsze. Wydaje się przecież, że w interesie przedsiębiorców jest maksymalizowanie sprzedaży. Jeśli rzeczywiście tak jest to nie pozostaje im nic innego, jak wreszcie poważnie zacząć traktować marketing, pamiętając o wadze wiedzy o kliencie rynku i tzw. shoppingu.

KLIENTOCENTRYZM

Ideą podejścia marketingowego w zarządzaniu sprzedażą jest bezwzględne skupienie uwagi całego przedsiębiorstwa na konsumencie. To klient płaci za wszystko. Zatem to klient powinien wyznaczać horyzont naszych działań, a nie odwrotnie. Ideą zarządzania marketingowego jest także traktowanie konsumenta w sposób zintegrowany. Każdy element, rodzaj i forma reklamy, z którymi styka się konsument danej marki musi być zdecydowanie zintegrowany z obsługą - ekspedientami, którzy wyrażają istotę naszej marki. Nadają jej namacalne cechy. Żaden plakat wiszący w salonie nie jest w stanie

**ŻADEN PLAKAT WISZĄCY
W SALONIE NIE JEST
W STANIE WYGRAĆ
Z WRAŻENIEM
BEZNADZIEJNEJ,
NIEZAANGAŻOWANEJ
POSTAWY OBSŁUGI.**

wygrać z wrażeniem beznadziejnej, niezaangażowanej postawy obsługi. A reklama słyszana w radiu czy oglądana w telewizji może stać się w mgnieniu oka dysfunkcyjna, jeśli tylko rzeczywistość w miejscu sprzedaży okaże się nieadekwatna do świata wyreżyserowanego w przekazie reklamowym. Żeby potwierdzić prawdziwość tych przekonań powołaliśmy badanie ShoppingShow, którego celem jest permanentna obserwacja (na wiele sposobów) reakcji, zachowań, odczuć oraz motywacji konsumenckich. Obszarem badań są nowoczesne galerie handlowe, gdzie bez trudu można zlustrować poczynania sieci retailowych w zakresie visual merchandisingu (ekspozycji produktów na półkach, czy aranżacji witryn), ale i sposobów reagowania na powyższe bodźce konsumentów. Poza tym badania pełnią również rolę dokumentującą inne ciekawe publikacje, które ukazują się cyklicznie i są realizowane przez renomowane instytuty badawcze na potrzeby różnych marek.

CO SIĘ DZIEJE W POLSKIM SHOPPINGU?

Zacznijmy od tego, co myśli klient, który odwiedza galerię handlową. Otóż ma on tzw. **koszyk zakupu**, w którym znajdują się ulubione sklepy, marki. To w pierwszej kolejności do tych sklepów się udaje, aby zapoznać się z obecną ofertą. Nie ma jednak możliwości, aby percepcja konsumenta skupiła się tylko na preferencyjnych markach. Promocja jest obecnie jednym z najlepszych narzędzi przykuwających uwagę kupujących. Jak wynika z badań SGGW dla ponad 25% ogółu społeczeństwa promocje były wystarczającym motywatorem do wybrania się na zakupy albo dokonania zakupu nieplanowanego. To ulubiona forma transakcji, gdyż klienci są przekonani o kupowaniu więcej za mniej lub w okazjonalnej „supercenie”. Obecne czasy, co podkreślam przy każdej okazji, cechuje naddobór asortymentu i to w każdej branży. Powoduje to, że klienci z jednej strony popadają w manię prześladowczą i dopóki nie sprawdzą co oferuje konkurencja, dopóty nie mają wewnętrznego spokoju, że wybrali najlepiej. Przykładem może posłużyć tu odzież, gdzie

KOSZYK ZAKUPOWY

odzwierciedlenie naszych preferencji zakupowych odnośnie ceny, jakości, markowości danych produktów; np. chcąc kupić spodnie, w naszym koszyku zakupowym statystycznie znajduje się kilka sklepów lub e-sklepów z ofertą spodni o podobnych cenach i jakości; to również nasze ulubione marki odzieżowe

nagminnie klienci odwiedzają większość sklepów skoncentrowanych w galerii w poszukiwaniu najatrakcyjniejszej oferty. Czynnikiem niezwykle ważnym przy podjęciu decyzji o zakupie jest właśnie okazja. Niejednokrotnie jest jednak tak, że okazją jest chociażby to, że salon podkreślił tylko cenę bluzki i to już spowodowało, że stała się ona na tyle ciekawa, że jej sprzedaż wzrosła. Oczywiście owa bluzka była w konkurencyjnej cenie i w równie ciekawym fasonie, kolorystyce co w sąsiednich, markowych salonach. Wstępne wyniki badania ShoppingShow potwierdzają, że aż 65% kupujących, a zwłaszcza kobiety, kupuje pod wpływem impulsu, którym może być okazja, dobra obsługa czy lepsza cena. Determinantem zakupowym plasującym się bezsprzecznie na pierwszym miejscu niezmiennie jest cena.

**AŻ 65% KUPUJĄCYCH,
A ZWŁASZCZA KOBIETY,
KUPUJE POD WPŁYWEM
IMPULSU, KTÓRYM MOŻE
BYĆ OKAZJA, DOBRA
OBSŁUGA CZY LEPSZA
CENA.**

OBSŁUGA

Zainteresowanie kupującym i zrozumienie jego potrzeby to najważniejsza kwestia, którą wskazali respondenci ShoppingShow. Niestety jakość obsługi wypadła bardzo kiepsko. Z wywiadów bezpośrednich z konsumentami galerii w przedziale wiekowych 25-35 lat uzyskaliśmy porażające komentarze. Wynika z nich, że o w miarę zamożnego klienta (miesięczny przychód na poziomie ok 10 tys. brutto) żaden z ekspedientów nie potrafi należycie zadbać. I tak ani w restauracji, ani w sklepie z rowerami, ani w butiku z biżuterią, ani w salonie z odzieżą, nikt z obsługi nie powiedział nic więcej poza standardami - „dzień dobry”, „w czym mogę służyć?”, „jaki rozmiar podać?”, „czego sobie Pan/Pani życzy?” etc. Są to znane i do bólu powielane frazesy, które nijak się mają do polityki marketingowej większości dóbr oferowanych w powyższych miejscach. Problem jednak nie tkwi w tym, że oczekujemy, jako konsumenci więcej -

**PO TYM CO
USŁYSZELIŚMY OD
RESPONDENTÓW,
ŚMIEMY WRĘCZ
TWIERDZIĆ, ŻE
W POLSCE NIE MA
KULTURY OBSŁUGI
KLIENTA.**

zrozumienia, wczucia się w nasze potrzeby, w nasze możliwości czy ograniczenia (np. finansowe). Problem w tym, że polskie sieci retailowe nawet o tego rodzaju problemie nie myślą. Po tym co usłyszeliśmy od respondentów, śmiemy wręcz twierdzić, że w Polsce nie ma kultury obsługi klienta. Póki co zadowolenie klienta nie jest priorytetem dla marketerów czy zarządzających sieciami retailowymi. Jako konsumenci, a przecież wszyscy nimi jesteśmy,

zostaliśmy niejako zepchnięci do narożnika. Niewielu liczy się z naszymi faktycznymi potrzebami. Wszyscy natomiast chcą nam coś „wcisnąć” i najlepiej załatwić całą transakcję jak najszybciej, bo w kolejce czekają następni. Ta marna ocena zostanie pogłębiona, gdyż jest to jeden z najpoważniejszych problemów obecnej kondycji sprzedaży w polskich shoppingu. Być może jedną z przyczyn miażdżąco niskiej opinii o obsłudze w sieciach retailowych jest fakt, że większość to tzw. partnerzy handlowi - franczyzobiorcy, którzy swoje pierwsze kroki w handlu stawiali 20 lat temu na straganach i bazarach. Rewolucja, jaka dokonała się w handlowaniu w tych dwóch różnych epokach jest faktem. Nie wszyscy jednak zdolali się przestawić i odpuścić stare metody, kiedy liczyło się zatowarowanie sklepu, a nie atrakcyjna forma ekspozycji asortymentu. Stare nawyki dają się także we znaki, kiedy w grę wchodzi nowoczesne formy promocji, o których mowa była powyżej. Wielu spośród franczyzobiorców nie potrafi zaakceptować rabatów czy wiązanych cross promocji dostrzegając tylko jedną stronę medalu - „dając upust 15%, tracę na marży”. Niewielu potrafi obliczyć ile zyskuje na obrocie i większej sprzedaży. Jest to zdecydowanie temat na dłuższą rozprawkę.

KOMUNIKACJA - SPÓJNOŚĆ - KONSEKWENCJA - POMYSŁ

Wyniki badań znajomości marek od kilku lat nie ulegają większym zmianom. Znane marki są jeszcze bardziej znane i popularne, ale niekoniecznie musi się to przekładać na lojalność i tzw. „uczucie klienckie”. Jak dowodzą wyniki badania ShoppingShow to nie na rozpoznawalności i znajomości danej marki powinno zależeć marketerom, ale na jej jakości i odbiorze - na tym, z czym konkretnie kojarzy się ona klientom. Generalnie największym problemem polskich firm modowych jest brak pomysłu na komunikację swojej marki, co można stwierdzić po przeprowadzeniu licznych rozmów z przedstawicielami rynku fashion, ale też stylistami, specjalistami od fashion marketingu, projektantami mody. Polski rynek rzadko kiedy zaskakuje swoich klientów i konkurentów. Brakuje nam marek z własną, oryginalną tożsamością, prawdziwą i właściwą tylko sobie. Widać to szczególnie, kiedy przeanalizuje się komunikację reklamową produktów lifestyle. Na tle zachodnich brandów, polskie marki wypadają blado. Szczególnie dobitnie potwierdzają to aranżacje miejsc sprzedaży. Praktycznie na próżno szukać indywidualnych, ciekawych rozwiązań. Większość najemców galerii skupia się na jak najbardziej ekonomicznym

zagospodarowaniu swojej powierzchni handlowej. W konsekwencji, witryny, scenografia wnętrz, oświetlenie itp. są tylko na pozór profesjonalne. W rzeczywistości jest to wyposażenie podstawowe, poskładane najniższym sumptem. Rzuca się w oczy także brak konsekwencji i niespójność salonów należących do tych samych marek, ale zlokalizowanych w różnych miastach. Tu znowu daje się we znaki oddanie kontroli nad miejscem sprzedaży franczyzobiorcom. Jednak głównym powodem takiego stanu rzeczy zdaje się być wciąż brak przemyślanej, jednolitej strategii na markę, sieć dystrybucji i w ogóle koncepcję sprzedaży.

JAK DALECE ODBIEGAJĄ OCZEKIWANIA KLIENTÓW OD DOSTĘPNEJ OFERTY?

Bardzo. I widać to gołym okiem. Badania stanowią jedynie rodzaj potwierdzenia. Klienci nie mają poczucia, że sprzedawcy, w których rękach spoczywa ciężar zrealizowania dobrego wyniku sprzedażowego, reagują adekwatnie do możliwości, jakie mają klienci. Przecież nie musimy kupować danego dobra właśnie w tym miejscu, możemy pójść do konkurencji - takie słowa najczęściej padają na odchodne z ust tych najbardziej zdeterminowanych i świadomych klientów. Oczekiwania odbiegają od rzeczywistości istotnie także z innego powodu. Polski konsument choć ma wybór, to jest jeszcze zbyt leniwy, aby faktycznie odejść do innego banku, czy do innego operatora telefonicznego. Mimo złości i frustracji, z jaką często mamy do czynienia, już drugiego dnia zniechęca nas biurokracja. Wszystko zostaje więc po staremu. Jesteśmy przekonani, że tylko do czasu. Im bowiem łatwiejsze staną się procedury zmiany operatora czy wspomnianego banku, tym częściej będziemy dla zasady wykorzystywać ten przywilej.

CZEGO ZATEM CHCĄ KLIENTCI?

Tego, aby każdego traktować jeśli to tylko możliwe, w sposób jak najbardziej indywidualny. Każdy chciałby choć na chwilę poczuć się jak VIP. I jeśli załatwić ma to poziom szczerego zainteresowania i wczucia się w oczekiwania klientów tych ze średniej półki, to trzeba być wyjątkowym a zarazem beznadziejnym przedsiębiorcą, aby nie spełnić tej wcale nie wygórowanej zachcianki. Sieć kawiarni Starbucks każdego

nowego baristę szkoli nie tylko w zakresie parzenia kawy zgodnie z obowiązującymi w tej właśnie sieci zwyczajami, ale uczy nowych filozofii marki - stworzyć klimat Trzeciego Miejsca. Idea biznesowa Starbucks, a zarazem ich strategia wyraża się w praktyce tym, aby każdy odwiedzający ich klient poczuł się jak w trzecim najważniejszym dla siebie miejscu, zaraz po domu i pracy.

BIZNES KONSUMENCKI

Przyszłość należy do tych, którzy jak najszybciej nabiorą wprawy w umiejętnym zaspokojeniu potrzeb konsumenckich i wdrożą strategię biznesowe oparte na wiedzy o klientach. Oczywiście nie o samą wiedzę tu chodzi, a o jej wcielenie w praktykę. Strategię konsumencką, jaką mam na myśli, najlepiej odzwierciedlają wyniki badań rynkowych, które zrealizowała firma consultingowa Bain&Company. Zgodnie z nimi 20% twoich klientów dostarcza ci 80% dochodów, 10% twoich zysków daje ci 90% zysków. Zadowolony klient poleci cię trzem innym osobom, niezadowolony opowie o tym dwunastu osobom, bardzo niezadowolony konsument opowie o tym dwudziestu innym. 98% niezadowolonych klientów nie przychodzi ze skargą, tylko po prostu odchodzi. 65% klientów tracisz przez ich złe doświadczenie z twoją firmą. 75% tych doświadczeń nie jest związanych z produktem. Najpowszechniejszym powodem odchodzenia klientów jest fakt, że nie czują się oni docenieni. Koszt pozyskania nowego klienta jest trzy razy wyższy, niż koszt utrzymania starego, a odzyskanie niezadowolonego klienta będzie cię kosztować dwanaście razy więcej. Statystyczna firma przez pięć lat utrzymuje około 20% klientów, zwiększenie tego wyniku o 5% poprawia zysk firmy o 25-55%!

**PRZYSZŁOŚĆ NALEŻY
DO TYCH, KTÓRZY JAK
NAJSZYBCIEJ NABIORĄ
WPRAWY W UMIEJĘTNYM
ZASPOKOJENIU POTRZEB
KONSUMENCKICH
I WDROŻĄ STRATEGIE
BIZNESOWE OPARTE
NA WIEDZY O KLIENTACH.**

[DATA PUBLIKACJI: LUTY 2011]

ShoppingShow, czyli zarządzanie retailem po nowemu

Sprzedażą rządzą emocje. I nie jest to już jedynie slogan, wymagający konkretnego uargumentowania. Emocje bowiem rządzą nami konsumentami. Każdy z nas, niezależnie od tego czy jest bardziej czy mniej majątny, czy mieszka w dużym mieście, czy na wsi, czy jest managerem, profesorem czy kierowcą autobusu, każdy bez wyjątku codziennie podejmuje decyzje zakupowe. A wydajemy na potęgę. Każdego roku coraz więcej przy okazji ważniejszych świąt, dni typu walentynki lub podczas wyprzedaży. I choć ostatnie lata, z uwagi na kryzys, nie należą do najtłustszych dla wielkich korporacji retailowych, to i tak osiągnięto już prawie apogeum zakupoholizmu. Ponadto retail się zmienia. Powstają takie firmy jak Groupon lub takie rozwiązania jak kody QR. Natomiast smartfony umożliwiają wdrażanie coraz to bardziej wyszukanych oraz innowacyjnych rozwiązań zakupowych. Wystarczy tylko wspomnieć o rozwiązaniu z wykorzystaniem właśnie kodów QR, które wdrożyła marka Tesco w Korei Południowej. To bodaj najbardziej spektakularne ich wykorzystanie na masową, komercyjną skalę. Firma ta wykleiła półki sklepowe na wszystkich stacjach metra, uruchamiając tym samym sprzedaż artykułów spożywczych rodem z XXI wieku. Każdy konsument mógł za pomocą komórki zakupić dowolny produkt spożywczy, skanując go ze specjalnej wyklejki na ścianie. Zanim dojechał do domu, jego towar był już na miejscu, przywieziony przez kuriera. Przykłady nowoczesnych rozwiązań shoppingowych można by przytaczać bez końca. Wymienię zaledwie kilka: Skycash, iTaxi, Foursquare, iBankomaty, Trejdoo, Markafoni. Ale są i takie, które rewolucjonizują rzeczywiste produkty, np.: ekspresy kawowe na kapsułki, konsole

**KAŻDY Z NAS,
NIEZALEŻNIE OD TEGO
CZY JEST BARDZIEJ
CZY MNIEJ MAJĘTNY,
CZY MIESZKA W DUŻYM
MIEŚCIE, CZY NA WSI,
CZY JEST MANAGEREM,
PROFESOREM CZY
KIEROWCĄ AUTOBUSU,
KAŻDY BEZ WYJĄTKU
CODZIENNIE PODEJMUJE
DECYZJE ZAKUPOWE.**

z rozwiązaniami typu Kinect, aparaty cyfrowe o wysokich parametrach wbudowane w telefony, telewizory z dostępem do Internetu i Skype'a czy kolejne „darmowe” produkty od Google.

Zakupologia przeistoczyła się w shopping show. Klienci niczym telewidzowie przed telewizorami zaczęli bardziej niż kiedyś poddawać się zapędom stadnym. To co popularne i znane, staje się pożądane. Ten z produktów, który wychwalany jest przez celebrytę zyskuje w oczach na atrakcyjności. I choć klienci nadal dzielą się na trzy podstawowe grupy: cenocentryczni, rozsądni oraz markowi, to i tak wszystkie reguły handlowe, ustalone lata temu, wymykają się książkowemu zapisom. Bo zakupami zaczęły rządzić emocje.

SPRZEDAŻ, SPRZEDAŻ, SPRZEDAŻ...

W Polsce jak w każdym innym, rozwiniętym pod względem gospodarczym, kraju, w zachowaniach klientów sprawdzają się te same zasady zakupowe. Ostatnie dwadzieścia lat dodatkowo uwolniło w Polakach nieskończone wręcz chęci zmiany we wszystkich aspektach życia. Zaczęliśmy więc chcieć lepiej i nowocześniej mieszkać, wyglądać, żyć. Powstały galerie handlowe i choć nadal prawie połowa Polaków kupuje na bazarach, to i tak nowoczesne centra rozrywkowo-handlowe bardzo skutecznie odmieniły nasze postawy i na nowo ukształtowały preferencje konsumenckie. Zmieniliśmy się jako konsumenci, a może bardziej dorośliśmy do tego, co Niemcy, Anglicy, Francuzi czy Amerykanie po prostu mieli od lat. Tego naddoboru jednak nie chcemy zauważyć, bądź zrozumieć od drugiej strony. Polski rynek retailowy jest bowiem archaiczny i nieskładny. Nastawiony na ilość, a nie jakość. Jest przy tym stosunkowo drogi, wręcz za drogi. Mam na myśli koszt funkcjonowania w galeriach handlowych, opłaty franczyzowe czy wszelkiego rodzaju licencje, które umożliwiają rozwój rozmaitych sieci handlowych. Wspomniana ilość bierze się niestety z ułomności zarządzających, którzy chcą za szybko wzbogacić się na nie rzadko naiwnych konsumentach.

Kto pracował lub współpracował z firmą retailową w Polsce doskonale wie, że prezesi będący na ogół jednocześnie właścicielami, a wraz z nimi cały zarząd i dyrektorzy handlowi, każdego niemal miesiąca podczas podsumowywania targetów wykrzykują „sprzedawać, więcej sprzedawać!!!” Oczywiście jest to skrajna obserwacja, ale uwypukla ona istotę polskiej słabości w organizowaniu i zarządzaniu handlem.

Polskie sieci retailowe rozwijamy w głównej mierze w oparciu o franczyzę. Wraz z rozwojem przeróżnych branż (modowych, obuwniczych, fastfoodowych, spożywczych, telekomunikacyjnych,

rozrywkowych) rozwinęły się także rozmaite firmy usługowe, zwłaszcza w obszarach: trade komunikacji, visual merchandisingu, **shop designu**, ale także szkoleń i doradztwa sprzedażowego. Jednak od lat 90-tych wszyscy uczymy się sprzedawać przede wszystkim na swoich błędach. Dotyczy to zwłaszcza wielu franczyzobiorców, którzy stali się partnerami dużych przedsiębiorstw a z drugiej strony najmującymi w galeriach. Tym samym rynek w Polsce ukształtował przedziwną w skutkach sytuację, gdzie Kowalski-franczyzobiorca na ogół bez wartościowej i fachowej wiedzy, stał się współodpowiedzialny za kondycję setek spółek, które stoją za popularnymi polskimi, i nie tylko, markami retailowymi. Jak tu jednak sprzedawać skutecznie, kiedy Kowalskiemu raz się chce a raz nie? Kiedy Kowalski wie, że musi poddawać się czasem surowym, narzuconym standardom, ale nierzadko odpuszcza. I tak wyniki handlowe wielu sieci są raczej wypadkową „widzi mi się” klienta docelowego, aniżeli efektem wypracowanym przez pozycjonowanie rynkowe danej marki, strategiczne zarządzanie brandem czy profesjonalizm obsługi klienta, o reklamie już nie wspominając. Stąd dominacja myślenia ilościowego. To swoiste groźne wymachiwanie szabelką szefów sprzedaży ma się nijak do rzeczywistości, gdzie zmorą jest brak nieraz nawet podstawowej wiedzy o problemach poszczególnych salonów, punktów sprzedażowych etc. Gdzie managerom od sprzedaży w głowie tylko jedno - wyniki, efekty, rosnące wykresy. Niestety nie wystarczy już wiedzieć ile musimy zarobić, ale jak te plany zrealizować.



ZARZĄDZAĆ MARKĄ WŁAŚCIWIE, TO NIE TO SAMO, CO ZARZĄDZAĆ WE WŁAŚCIWY SPOSÓB

Miałem ostatnio przyjemność współpracować z zagraniczną firmą doradcą, która przeanalizowała polski rynek retailowy pod kątem jakości obsługi klienta. Ogólnie jako cały segment retailowy wypadliśmy bardzo średnio - raptem 61% na 100%. Oceniane były wszystkie

aspekty, które doraźnie wpływają na satysfakcję klienta i mają realne przełożenie na sprzedaż. Najciekawsze wnioski dotyczyły tego, że w ramach jednej sieci, i to niezależnie czy była to sieć salonów telefonii komórkowej, stacji paliw czy prestiżowej marki odzieżowej, poszczególne punkty sprzedaży znacznie różniły się od siebie. I to różniły w obszarach głównych: podejście do klienta, ekspozycja oferty, sposoby sprzedaży. Świadczy to dobitnie o popularności wspomnianego podejścia ilościowego. Nietrzymanie standardów ma związek z brakiem przywiązywania odpowiedniej wagi do całokształtu w procesie sprzedaży, czyli utożsamiania się personelu z tożsamością marki oraz klimatem, jaki należy lub powinno się stworzyć w percepcji klienta, aby skutecznie być zapamiętanym, lubianym - być w tzw. koszyku zakupowym na dłużej. Praktycznie każda sieć realizuje badania typu **mystery shopper**, ale niestety nie w każdej odpowiednio analizuje się ich wyniki. Brakuje też odpowiedniej egzekucji i nadzoru. Oszczędzamy na regionalnych kierownikach sprzedaży oraz visual merchandiserach powierzając całą odpowiedzialność kierownikom salonów. A to niejednokrotnie, bez utrzymywania częstego kontaktu przez przełożonych z centrali, kończy się totalną samowolką.

Nie tylko to badanie, ale i refleksje pojawiające się w związku z wieloma przeprowadzanymi rozmowami z ludźmi z branży dowodzą, że nie dajemy sobie rady ze zintegrowanym zarządzaniem różnymi obszarami sprzedaży.

Niezależnie od tego czy odpowiadamy za sprzedaż w sieci salonów modowych czy za handel np. membranami dachowymi, za którymi stoi zespół kilkudziesięciu przedstawicieli handlowych, to nie poświęcamy należytej uwagi temu, z czego wynika realizacja nakreślonych targetów. Skupiamy się najczęściej na ilościowych wskaźnikach, a nie na jakościowym podejściu do wygenerowania pożądaných efektów. To rodzi frustrację całej kadry, od handlowców przez managerów po właścicieli, gdyż nie ma już takiej kategorii rynkowej, która sprzedawałaby się sama. Nie ma takiej sposobności, żeby bez poświęcenia czasu na odpowiednią motywację podległych sprzedawców śrubować wyniki o 20% każdego roku. Metody typu „kij i marchewka” z użyciem bardziej kija, niż marchewki, tylko odstraszą młodych, żądnych pieniędzy pracowników sprzedaży.

MYSTERY SHOPPER

badania poziomu obsługi klienta, w trakcie, których klienci testowi (tajemniczy) sprawdzają, w jaki sposób przebiega prawdziwe doświadczenie klientów w wybranych punktach sprzedaży

Czy właściwe zarządzanie siecią sprzedaży to takie, które spełnia wszystkie książkowe kryteria? Kiedy mamy plan sprzedaży, regionalizację, podległe tym regionom służby sprzedażowe, „obrandowaną” flotę, względnie przemyślaną dystrybucję oraz centralę, która przygląda się wszystkiemu „z góry” a co za tym idzie organizuje np. kwartalne spotkania kontrolne? Kiedy dysponujemy środkami na reklamę, która bardzo często odizolowana od priorytetów lub trudności rynkowych, żyje własnym życiem, i może tak, a może nie, próbuje pomóc realizować targety? Niekoniecznie. Już sam brak konstruktywnego porozumienia ludzi od marketingu ze sprzedawcami jest zatrważający. Ci pierwsi uważają, że kształtują markę i przez to towar lepiej się sprzedaje. Drudzy będący bliżej klienta są przekonani, że to ich bezpośrednie relacje z konsumentami wpływają na sukcesy sprzedażowe. Trudno stwierdzić, że ktoś się myli lub przekłamuje, bo w rzeczywistości skuteczność rynkowa to marketing, reklama i sprzedaż w jednym! I właśnie takie myślenie jest fundamentem zarządzania sprzedażą we właściwy sposób. Właściwy

**DUALIZM, ZGODNIE
Z KTÓRYM HANDLOWIEC
CZY PERSONEL W SALONIE
MÓWI JEDNO, A MARKA
W REKLAMIE COŚ INNEGO,
TO KATASTROFA.**

czyli taki, który żadnej z grup, mających wyznaczone zadania handlowe, nie pozostawia miejsca na złudzenia co do tego, jak osiągniemy te cele. Wówczas jesteśmy w pozytywnym sensie skazani na zintegrowany proces, za sprawą którego powstaje logiczna mapa strategiczna (plan strategiczny) na dany okres. Może to być rok, ale też i kwartał. Najważniejsze są cele. Jeśli umiemy je wyznaczyć i przy współpracy zespołu określić poszczególne etapy ich realizacji, to jeszcze przed rozpoczęciem doraźnej sprzedaży połowę sukcesu mamy w kieszeni. A co z marketingiem, który nie wspiera sprzedaży tak, jakbyśmy sobie tego życzyli tylko drukuje ulotki i plakaty, a czasem wyemituje reklamę w magazynach docelowych? Wiedza daje przewagę. Marketing powinien być od tego, aby zbadać, kto i dlaczego kupuje nasze produkty. Kto i dlaczego wybiera konkurencję. Co należy zmienić, aby zwiększyć sprzedaż i krok po kroku przeanalizować różne scenariusze, aby zarekomendować to decydentom handlowym. Oczywiście w myśl tych wniosków zaproponować, jakiego rodzaju wsparcie komunikacyjne należy zastosować, aby całość zagrała. Nie ma nic gorszego od organizowania kampanii reklamowych, które są odrealnione od celów i taktyki operacyjnej sił sprzedaży. Kampanii, które co najwyżej popularyzują daną markę, ale wcale nie pomagają skuteczniej sprzedawać. Dualizm, zgodnie z którym handlowiec czy personel w salonie mówi jedno, a marka w reklamie coś innego, to katastrofa. W oczach klientów tworzy się kompletny chaos

w odbiorze marki. I choć na samym końcu nie ma to aż tak dużego znaczenia, z uwagi na coraz większe ignorowanie reklam wszelakich, to na pewno nie pomaga w budowaniu spójności przekazu marki i jej przewagi rynkowej.

Zarządzanie retailem po nowemu to nie konieczność. Nic już nią nie jest. Konsumenci to ci, do których kierujemy swoją reklamę, dla których produkujemy nasze dobra, ale też konkretnie i celowo ukształtowane środowisko handlowe, do którego ich zapraszamy. Ciekawe, że choć sami, jako managerowie czy właściciele firm jesteśmy konsumentami (powinniśmy więc widząc po sobie, gdzie czujemy się najlepiej oraz z jakiego powodu jedne marki uwielbiamy a drugich w ogóle nie zauważamy) to jakoś zapominamy o tym i nie wcielamy w życie w swoich firmach. Paradoks. Dobrze zakreślona strategia to jedynie początek zmian lub początek wdrażania nowego planu. Ten plan jednak najtrudniej wdrożyć z sukcesem. A tym bardziej, jeśli obecnie strategię możemy obmyślać co najwyżej z roku na rok do przodu. Shopping show jest zatem rodzajem odwzorowania realiów rynkowych. Znużeni klienci, żądni zaskakiwania i zaspokajania swoich potrzeb stali się niełojalni i mało sympatyczni. Tymczasem trzeba ich obsługiwać nienagannie i z należyтым szacunkiem. Dlatego, że choć krnąbrni, to jednak to oni mają wybór. Tuż za rogiem jest podobna budka z lodami, sklep z odzieżą czy salon z RTV/AGD. Sztuką sprzedaży dzisiaj jest zatem nauczyć swoją organizację należytej elastyczności, dzięki której nasze postawy będą reaktywne i wprost odpowiadające na krótkookresowe wyzwania rynkowe.

[DATA PUBLIKACJI: PAŹDZIERNIK 2012]

ShoppingShow - firma skoncentrowana na oczekiwaniach nabywców

Chcemy (lub raczej musimy) sprzedawać coraz więcej i więcej. Ale konkurencja tak samo. Za wszystko płacą konsumenci, ale jednocześnie to oni rządzą i sami decydują o tym, co i kiedy chcą kupić. Tyle że mało która firma zdaje sobie z tego sprawę. Pomimo że obecny rynek jest nasycony, a tysiące firm upada w ciągu jednego dnia, to też jeszcze więcej nowych firm powstaje i próbuje uwieść klienta tym samym produktem czy usługą, ale innym sposobem/metodą. Czasem o sukcesie decyduje tylko cena. W większości jednak - ulepszenie produktu. Niemniej trzeba się nieźle postarać, aby skutecznie sprzedawać więcej. To staranie przekłada się na wiele obszarów, o które musi zadbać przedsiębiorstwo: opakowanie - design, dystrybucja, wartościowanie marki, komunikacja, pozycjonowanie rynkowe, obsługa - relacje z klientami etc. Tylko że żadne z wymienionych nie dotyczy meritum biznesu. Nie powstaje na kanwie doznań, ekosystemu klientów. Trzeba zacząć myśleć o biznesie jak konsument, a nie jak handlowiec. Zacząć starać się spełniać oczekiwania kupujących, a nie zarządu czy działu sprzedaży. Liczyć się powinny satysfakcja i zadowolenie klientów, a nie realizowanie targetów sprzedaży. Firmy, które starają się zamieniać swoje standardowe i utrwalone latami podejście „od wewnątrz organizacji na zewnątrz” na rzecz „od rynku do wewnątrz firmy”, notują zyski i umacniają swoją przewagę. Wystarczy że słuchają z uwagą swoich klientów. Są to przedsiębiorstwa nastawione na prorynkową konkurencję, ale też dojrzałe w postawie wobec nowego paradygmatu zwanego „klientocentryzmem”. Firmy, które zdają sobie

**TRZEBA ZACZĄĆ
MYŚLEĆ O BIZNESIE JAK
KONSUMENT, A NIE JAK
HANDLOWIEC. ZACZĄĆ
STARAĆ SIĘ SPEŁNIAĆ
OCZEKIWANIA KUPUJĄCYCH,
A NIE ZARZĄDU CZY
DZIAŁU SPRZEDAŻY.**

sprawę z tego przebiegunowania biznesu, wierzą że im produkt będzie bliższy potrzebom i oczekiwaniom klientów, tym trwalsze relacje będzie można z nimi zbudować. Ale żeby tak działać trzeba, skoncentrować się na swoich nabywcach. Zadawać sobie właściwe pytania, które przybliżą nas do zrozumienia potrzeb konsumenckich, np.:

- Czego tak naprawdę chcą od nas konsumenci?
- Jak możemy im to zaoferować lepiej i sprawniej niż konkurencja?
- Jak to zrobić, maksymalizując jednocześnie zyski?

Można, a nawet trzeba przewartościować praktyki wewnątrz organizacji dotyczące roli badań konsumenckich. Dzisiaj już nie może to być domeną działu badań lub po prostu marketingu, a powinno znajdować się w sferze podstawowych zainteresowań naczelnego kierownictwa. Zarządzający, którym naprawdę zależy na potęgowaniu biznesu przez pryzmat lepszego zorientowania się na rynek oraz na klientów muszą pojąć, że nie da się już skutecznie sprzedawać powielając te same schematyczne praktyki. Poniższe pytania mogą posłużyć do zweryfikowania ile w naszej postawie jest schematycznego rozumowania, a ile logicznego podejścia w formułowaniu biznesu.

- Czy moja marka definiuje moich klientów i ich ambicje? Czy może narzuca się z opowieścią o biznesie lub produkcie i jego cechach?
- Czy moje badania wciąż skupiają się na uśrednianiu, statystyce oraz stereotypach? Czy raczej mają na celu wysłuchanie i głębsze dotarcie do potrzeb jednostkowych klientów?
- Czy nadal staram się „wciągnąć” wszystkich potencjalnych konsumentów do ogólnych kampanii komunikacyjnych, próbując sprzedać to, co chcę i kiedy chcę, niezależnie od ich potrzeb?
- Czy wybieram własne kanały dystrybucji według swoich potrzeb i ze względów ekonomicznych? Czy może wybieram pod kątem klienta?
- Czy kształtuję swoje ceny na podstawie gry rynkowej z konkurencją? Czy też bazuję na wartości produktów postrzeganej przez samych konsumentów i odnoszącej się do dostępnych alternatyw?

Biznes w rozwiniętych gospodarczo krajach toczy się już po nowych torach. Tam klienci otrzymują, to co konkretnie chcą dostać. Tam firmy już wiedzą, że narzucanie ceny, dostępności, pojemności i wielu innych czynników wpływających na sprzedaż zamienia się w koszmar. Klienci po prostu już nie kupią tego, czego nie chcą w takiej formie, jak im się to próbuje sprzedać. Np. dla singla kupowanie

250-gramowej puszkę groszku na obiad nie ma sensu, a przecież to znacząca grupa konsumentów. Peter Fisk, autor książki „Geniusz konsumenta” uważa, że konsumenci chcą polegać na firmach, których produkty czy usługi wybierają. Chcą aby rozwiązywano ich problemy, a nie odsyłano ich od konsultanta do konsultanta. Chcą być zaskakiwani. W końcu chcą abyśmy pomagali im usprawniać i uprzyjemniać ich codzienność. Oczekują, aby dostać coś, o czym naprawdę będą chcieli powiedzieć znajomym.

KONSUMENCI CHCĄ POLEGAĆ NA FIRMACH, KTÓRYCH PRODUKTY CZY USŁUGI WYBIERAJĄ. CHCĄ ABY ROZWIĄZYWANO ICH PROBLEMY, A NIE ODSYŁANO ICH OD KONSULTANTA DO KONSULTANTA. CHCĄ BYĆ ZASKAKIWANI. W KOŃCU CHCĄ ABYŚMY POMAGALI IM USPRAWNIAĆ I UPRZYJEMNIAĆ ICH CODZIENNOŚĆ. OCZEKUJĄ, ABY DOSTAĆ COŚ, O CZYM NAPRAWDĘ BĘDĄ CHCIELI OPOWIEDZIEĆ ZNAJOMYM.

DOŚWIADCZENIE KONSUMENTA

Oczekiwania, potrzeby, motywacje, preferencje konsumenckie... szereg tych oraz innych obszarów stoi za każdą naszą decyzją zakupową. Te obszary natomiast składają się na nasze przemyślenia, analizy i wnioskowanie odnośnie dużych i małych zakupów. Intuicyjnie, podświadomie zapamiętujemy swoje zakupy. Konkretyzujemy produkty/marki na podstawie setek, jak nie tysięcy doznań konsumenckich. Każde doznanie to towarzyszące nam emocje i skojarzenia. Doświadczając oraz obcując z otoczeniem marki wartościujemy ją. Oczywiście różne emocje przypisujemy różnym obszarom zakupowym, a te można podzielić na wiele kategorii, m.in.:

- zakupy codzienne, np. artykuły spożywcze, gazety;
- zakupy doraźne, np. leki, artykuły papiernicze;
- zakupy wyjątkowe, np. zwierzę domowe;
- zakupy okazjonalne, np. prezenty;
- zakupy ekscentryczne, np. dzieła sztuki, motor, sportowy samochód, lot spadochronem, zabieg medycyny estetycznej;
- zakupy ważne życiowo, np. mieszkanie/dom, samochód.

Zwróćmy uwagę, że powyższe można także zestawić co do joty w sposób poziomy charakteryzując każdy jeden produkt w taki sam sposób. Na przykład:

- zakup samochodu Fiat Punto, to zakup codzienny, pospolity, bez zbędnych „ceregieli”;
- zakup Vana, bądź kombi to zakup doraźny;
- zakup Punto Special Edition to zakup wyjątkowy;
- zakup Jeepa może być zakupem na specjalne okazje, np. wyprawy lub wędkowanie;
- zakup kabrioletu lub oldsmobila to zakup ekscentryczny;
- zakup jakiegokolwiek samochodu dla wielu rodzin w Polsce jest zakupem życiowym, ale ta kategoria bardziej podkreśla status samochodu, kiedy rozchodzi się o przynależność i status społeczny zatem jest to zakup ważny życiowo.

Za wszystkimi wymienionymi kategoriami kryją się nasze doznania zakupowe. A te przekładają się na nasze doświadczenia konsumenckie. Każdy z nas jest innym konsumentem i w inny sposób emocjonuje się daną marką. Dyrektor generalny Harleya-Davidsona najlepiej w kilku słowach ujmuje, co się za tym kryje: „Sprzedać ludziom swój produkt to jedno. Ale sprawić, by tatuowali na swoim ciele jego nazwę...

Sprzedajemy możliwość, dzięki której czterdziestoparoletni księgowy może założyć skórzaną kurtkę, przejechać się po małych miasteczkach i sprawić, że ludzie będą się go bali”.

Doznania konsumentów powstają na linii tzw. punktów styku klienta z marką. Najczęściej ograniczamy się przy opracowywaniu strategii rynkowej do analizy ścieżki zakupowej potencjalnych klientów.

Tymczasem liczą się i mogą mieć kluczowe znaczenie wszystkie pozostałe momenty, kiedy konsument obcuje z marką lub porusza się w jej obrębie. Na przykład otwierając siłownię nie można całej uwagi skoncentrować tylko na zakupie profesjonalnego sprzętu. Trzeba także zadbać o właściwej wielkości szafki (notoryczny problem wielu klubów fitness), parking, właściwe oznakowanie dojazdu, odpowiednio wyposażony sklepik,

MOBILE MARKETING

typ marketingu polegający na dotarciu do klientów za pomocą używanych przez nich urządzeń mobilnych z dostępem do Internetu

ale także wartościową obsługę, nie wspominając o kwestiach **mobile marketingu** (min. pozycjonowanie w wyszukiwarkach). Obcowanie z tym klubem to także przebywanie w nim, a co za tym idzie muzyka, atmosfera, zapach, inni ćwiczący etc. To także splendor, który odczuwamy wówczas, kiedy „mój” klub jest modny niekoniecznie za sprawą renomy marki, ale za sprawą tego, co robi, np. organizuje coczwartkowe biegi przełajowe w parku dla innych mieszkańców danego miasta. Doznania konsumentów to spektrum wielu indywidualnych wypadkowych, które składają się na lubienie bądź nielubienie danej marki. Diabeł tkwi przecież w szczegółach. Przypominam sobie sytuację, kiedy jeden z poważnych dystrybutorów marki Lego w Polsce zorganizował w dzień dziecka sporą imprezę, rozreklamowaną na całe miasto. W odbiorze mojego 6-letniego syna, imprezę najnudniejszą, bo wszystko w niej było kompletnie inne od „świata i wartości” z jakimi kojarzyła mu się reklama oraz produkty tej marki. Owe wydarzenie zapamiętał on tak dokładnie, że teraz przy niemal każdej okazji zakupu klocków zawsze o tym wspomina. Warto samemu zastanowić się, które marki i dlaczego szanujemy bądź nie szanujemy. To proste ćwiczenie pokaże, jak irracjonalne mogą być szczególnie powody, dla których negujemy wartość niektórych marek.

PRZYNALEŻNOŚĆ KONSUMENCKA

Nie sposób się nie zgodzić, że staliśmy się poniekąd niewolnikami posiadania, manifestując dzięki markom swoje wartości. Na podstawie tego, co kupujemy pokazujemy otoczeniu swoją przynależność. Niestety zwyczajny podział na ludzi majątnych i biednych jest błędnym podejściem w formułowaniu strategii sprzedaży. Bo wśród bogatych znajdzie się spora ilość takich, którzy kierują się logiką zakupową i są wyczuleni na przepłacanie, natomiast wśród uboższych konsumentów duża część to tzw. grupa aspirująca, która w myśl zasady „zastaw się a postaw się” wybiera droższe produkty.

Na podstawie naszych potrzeb, motywacji czy preferencji zakupowych można wyróżnić kilka grup konsumentów:

- rozsądni (cehuje ich równowaga między ceną, jakością a marką);
- cenocentryczni (skupiają całą uwagę na cenie; im taniej tym lepiej);
- markowi (nie liczy się cena, ważna jest znana i popularna marka, która staje się dla nich manifestem przynależności do elity).

Można by oczywiście wymieniać i dzielić bez końca. Niemniej jednak ważniejsze jest to, aby fakt podziału w ogóle dostrzegać z punktu siedzenia i widzenia zarządzającego. Niczego nie można już dzisiaj wypuścić na rynek z założeniem, że „sprzeda się samo”. Nawet iPad, uznany przez wielu za innowacyjny produkt dekady jest w dużej mierze wynikiem skutecznego i zarazem efektownego PR-u na światową skalę, za którym stoi faktycznie niezły produkt, ale też niemal bezbłędna strategia marketingowa oraz niegorsza sieć dystrybucji. Pojawia się pytanie o to, skąd wziął się taki niespodziewany, globalny sukces tego urządzenia?

NASZE POTRZEBY MOŻNA POBUDZAĆ, KREOWAĆ I WZMAGAĆ. NASZE POTRZEBY PRZEJAWIAJĄ SIĘ W NASZYCH NAWYKACH ZAKUPOWYCH, A TE SĄ NICZYM INNYM JAK PRYZWYCZAJENIAMI.

Ano z obserwacji. Obserwacji zachowań konsumenckich. Podglądania naszych nawyków, ograniczeń czy sposobów korzystania różnego rodzaju urządzeń. Prawdziwą miarą sukcesu wspomnianego produktu nie jest jego wynik handlowy, a ilość imitatorów. Tablety stały się przecież obsesją Samsunga, Sony, Nokii i innych, właśnie za sprawą Apple’a. Ludzie oszaleli na punkcie przenośnych urządzeń, które ani nie są komputerami, ani telefonami. Oszaleli... przy dużej pomocy speców od marketingu. Przy dużym udziale i stopniu zaangażowania mediów, które spopularyzowały tego rodzaju potrzebę przynależności do grona osób nowoczesnych, „ogarniętych” technologicznie - swego rodzaju mainstream’owców.

Nasze potrzeby można pobudzać, kreować i wzmacniać. Nasze potrzeby przejawiają się w naszych nawykach zakupowych, a te są niczym innym jak przyzwyczajeniami. Konsumenci mają swoje stałe, standardowe i schematyczne sposoby i techniki zakupowe. Niezależnie od tego, którą z powyższych kategorii zakupów wzięlibyśmy pod lupę, zawsze będzie można opisać szczegółowo cechografię naszej codzienności zakupowej. Warto zadać sobie trochę trudu i samemu przeanalizować to, gdzie najczęściej kupujemy gazetę/magazyn, gdzie spotykamy się na kawę, gdzie wybieramy ofertę wakacyjną. Idąc dalej - jaki ser/serek kupujemy najczęściej, jaką wędlinę, jakie napoje, jaki alkohol. Następnie weźmy pod uwagę swoje nawyki zakupowe, tj. w jaki sposób kupujemy dobra codzienne, w jaki te okazjonalne, a w jaki te życiowe? Można to jeszcze bardziej rozdrobnić i zastanowić się, jak poruszamy się i zachowujemy w hipermarkecie. Czy koncentrujemy się na liście zakupów (o ile ją mamy), czy może sprawdzamy ceny, aby nie przegiąć z wysokością kwoty na paragonie? Czy pod wpływem nadmiaru oferty kupujemy coś ekscentrycznego, np. droższe piwo zupełnie nieznannej marki albo jakąś dziwnie wyglądającą czekoladę? Kupujemy emocjami,

a hipermarket to wyidealizowane niemal miejsce do podsycań naszej wyobraźni. Nie dajmy się zwieść temu, że to wszystko jest uporządkowane celem ułatwienia nam zakupów i oszczędzania czasu. Nic z tego. Idea pt. „wszystko w jednym miejscu” to tak naprawdę więcej wydawanych pieniędzy i konsumowanych dóbr. Kto pracuje w tej branży doskonale wie o czym mowa. Gdzie konsumenci tracą, tam zyskują managerowie i zarządzający markami retailowymi. Bo to właśnie hipermarket daje im prawdziwe pole do popisu. Tym firmom, których nie stać na zbudowanie

nowej kategorii, jak w przypadku iPada, pozostaje kopiować lub imitować produkty swoich konkurentów. Wówczas komunikacja trade, ale też wszelkiego rodzaju wsparcie handlowe stwarza warunki do tego, abyśmy jako konsumenci spróbowali czegoś innego. Wybrali inny niż zawsze serek, inne piwo lub inne płatki śniadaniowe. Nasze nawyki zakupowe pod wpływem takich impulsów zmieniają się aż w 75%! Gdzie ta lojalność? Nie ma jej i zanika wręcz bezpowrotnie. Pod wpływem impulsu, szczególnie kobiety, są w stanie kupić produkt innej marki niż tej ulubionej. Impulsem może być gratisowa próbka, testowanie/ smakowanie, ale też pięknie wyglądająca hostessa, która uwiedzie nas swoją aparycją, a niekoniecznie ofertą, którą promuje. Impulsem może być w końcu wyraźnie zarysowana przewaga jednego produktu nad drugim. Jeśli konsument rodem z tych cenorozsądnych zauważy zysk w postaci „więcej za mniej” bez wahania wrzuci do koszyka tańszy albo większy produkt sprzedawany za tę samą cenę. Według badań ShoppingShow (Jak kupuje nowe pokolenie. Edycja 2012), dotyczy to aż 67% konsumentów.

Firmy zorientowane na klienta to organizacje, które są świadome tego, jak ważną rolę odgrywa satysfakcja klientów. Zarządzający tych przedsiębiorstw rozumieją w sposób dosłowny stwierdzenie, że z satysfakcji tej płynie w sposób wprost proporcjonalny ich zysk. Satysfakcja klientów zależna jest od tego, jak bardzo zintegrowany jest biznes. Od tego jak zasoby firmy skorelowane są z całym łańcuchem wartości - od produkcji, przez dystrybucję, reklamę i obsługę w miejscu sprzedaży. Owo zorientowanie to także permanentna obserwacja obcowania klientów z naszymi produktami oraz swego rodzaju inwigilacja środowiska retailowego. To przenikanie w ekosystem klientów, gdzie można dostrzec prawdziwe motywacje i zachowania konsumenckie. Klient płaci dziś za wszystko - za nasze wynagrodzenia,

**KUPOJEMY EMOCJAMI,
A HIPERMARKET TO
WYIDEALIZOWANE NIEMAL
MIEJSCE DO PODSYCANIA
NASZEJ WYOBRAŹNI.
NIE DAJMY SIĘ ZWIEŚĆ
TEMU, ŻE TO WSZYSTKO
JEST UPORZĄDKOWANE
CELEM UŁATWIENIA NAM
ZAKUPÓW I OSZCZĘDZANIA
CZASU. NIC Z TEGO.**

za inwestycje, za reklamę. Żyjemy w czasach „klientocentryzmu”. Można to opisać mniej więcej w następujący sposób, posiłkując się cytatem z książki „Geniusz konsumenta” Petera Fiska: „(...) To moje pieniądze składają się na twoje zyski. Jeśli zachowasz się w porządku, z przyjemnością wydam u ciebie więcej, a ty nie stracisz grosza, żeby mnie do tego przekonać. Im więcej korzyści będzie przynosił nam nasz związek, tym bogatsza w sukcesy będzie twoja biznesowa przyszłość. Wyobraź sobie, że mogę przekonać do ciebie również swoich znajomych. Czy kiedykolwiek myślałeś o swoim kliencie jak o najcenniejszym z zasobów? Razem możemy zapewnić ci rozwój i stale rosnące zyski - czy nie o to właśnie ci chodzi? (...)

[DATA PUBLIKACJI: PAŹDZIERNIK 2012]

ShoppingShow - komunikacja konsumencka

Reklama dźwignią handlu, jak mówi stare i znane porzekadło. I tak, i nie. Komunikacja przestała pełnić rolę kreowania biznesu, nowych potrzeb i zwiększania w łatwy i przyjemny sposób sprzedaży. Wysoka konkurencyjność rynkowa sprawia, że komunikacja zmienia swój paradygmat z działań ilościowych na kontekstowe. Komunikacja danego produktu/marki musi dziś uwypuklać jej przewagę, skupiać się na tożsamy dla niej wyróżnikach i wynikających z tego korzyściach dla konsumentów. To oni rządzą, i będą kupować tam, gdzie im się to podoba i gdzie będzie im najłatwiej. Tymczasem wiele polskich przedsiębiorstw zapomina o tym i trwoni sporą gotówkę na kampanie reklamowe nastawione na dotarcie ilościowe mierzone przeróżnymi wskaźnikami (GRP, PCC etc.), zapominając o wadze jakości dotarcia do grup docelowych. Jakości rozumianej jako sposób uwarunkowany oczekiwaniami konsumenta. Wspomniany kontekst to nic innego, jak umiejętne, inteligentne i zarazem wyraziste zakomunikowanie klientom oferty w taki sposób, aby ją zauważyli, zrozumieli i byli skłonni

do zakupu. AIDA (Awareness, Interest, Desire, Action - parafrazując z języka angielskiego oznacza - Zrozumieć, Zainteresować, Zdziałać, Kupić), stało się bardziej zależne od konsumentów niż kiedykolwiek. W praktyce reklama przestała zwracać naszą uwagę i gubi się w gąszczu innych przekazów. Dlatego też im komunikacja bardziej naładowana jest unikalnymi emocjami i prezentowana w nietypowy sposób, tym większą ma szansę na zadowalające zaangażowanie jej odbiorców. Przywołując Petera Fiska, autora książki „Geniusz Konsumenta”, za komunikację skuteczną należy uznać taką, która:

- przyciąga zamiast narzucać,
- opowiada historię, a nie emanuje pustymi sloganami,
- buduje relacje/związki, a nie jedynie suche transakcje,
- prowadzi dialog z konsumentami, a nie uprawia kampanię sprzedażową.

Jak dowodzi ten sam Peter Fisk, konsumenci mają dzisiaj zbyt mało czasu, energii i zaufania dla tradycyjnych form reklamy. Kiedyś reklama telewizyjna budowała zasięg, bo rzesze oglądały ten sam program lub ten sam kanał, o tym samym czasie.

Łatwiej było zrozumieć i przewidzieć ruchy oraz charakterologie konsumentów. Obecnie środków przekazu i form dotarcia jest tak dużo, że głównym problemem marketerów i **media plannerów** jest optymalizowanie zarówno dotarcia jak i budżetu. Wyodrębniły się także nowe generacje klientów. Jedni odrzucają wszystko, co “masowe” stawiając na tzw. “eco”, zaś inni nastawili się na tzw. oferty “low cost” - czyli kupują to, co oferują groupon’owe firmy z min. 50% rabatem. Namnożyły się nowe sposoby myślenia o zakupach oraz o konsumowaniu dóbr.

OBECNIE ŚRODKÓW PRZEKAZU I FORM DOTARCIA JEST TAK DUŻO, ŻE GŁÓWNYM PROBLEMEM MARKETERÓW I MEDIA PLANNERÓW JEST OPTYMALIZOWANIE ZARÓWNO DOTARCIA JAK I BUDŻETU.

MEDIA PLANNER

osoba odpowiedzialna w firmie
za dobór i planowanie reklamy
w mediach

ZAHARTOWANI KONSUMENTY

Jako konsumenci staliśmy się odporni na infantylne hasła reklamowe, przejawskrawione obrazki na billboardach, obietnice bez pokrycia i marketingowe sztuczki. Konsumenci stali się wybredni. Nie dają się już wciągać bez umiaru w to, że „my tu i teraz nakłaniamy ich na swoją ofertę”. Przestali się godzić na warunki, które stawiają im firmy z pomocą marketerów, agencji reklamowych czy domów mediowych. Ba, jakże często w roli dyrektorów handlowych czy szefów marketingu stawiamy na owe wydumane środki przekazu, wierząc, że skomasowany atak komunikacyjny siłą rzeczy przeistoczy się w rosnące słupki sprzedaży. Owszem, jakiś efekt na pewno przyniesie - jeszcze. Ale starajmy się rzetelnie stosować ROI (wskaźnik zwrotu z inwestycji w działania marketingowe) a zobaczymy jak wiele pieniędzy się po prostu marnuje. Na ogół, po wielu akcjach reklamowych nic, w sensie sprzedażowym, się nie zmienia, a decydenci tych kampanii zastaniają się efektem czysto wizerunkowym. Chodzi jednak o sprzedaż.

Konsumenci ufają coraz bardziej swojemu własnemu, zdrowemu rozsądkowi. W czasach kryzysu, a za takie można uznać obecne z racji nie tylko medialnej nagonki, konsumenci stali się jeszcze bardziej odporni na marketingowe zagrywki. Coraz częściej przed zakupem pralki, projektora, kamery czy używanego samochodu sięgają po opinie swoich znajomych oraz te publikowane na specjalistycznych forach internetowych. W USA bardzo modne stały się blogi tzw. Mavenów - osób, które nieodpłatnie testują produkty lub szczegółowo sprawdzają usługi np. instytucji finansowych, celem przekazania precyzyjnej, w miarę obiektywnej informacji zwrotnej innym potencjalnym nabywcom. Dzięki temu można dowiedzieć się o produkcie czy usłudze tego, czego nie znajdziemy w ulotkach reklamowych, a co będzie miało istotny wpływ na nasze decyzje zakupowe.

Konsumenci za sprawą Internetu łączą się w tzw. sieci relacji. Owszem mnóstwo jest jeszcze skrajnie subiektywnych, wręcz obrazoburczych wypowiedzi na temat wielu firm czy produktów w sieci, ale głównie za sprawą profili społecznościowych poszerza się internetowe grono, świadomych lub nieświadomych swojej roli, Mavenów, którzy lojalnie uprzedzają przed oszustami lub informują o praktycznej stronie produktu. Dla jednych marketerów są zmorą i plagą, dla innych mogą stanowić bardzo refleksyjne i konstruktywne źródło wiedzy, które pozwoli usprawnić ofertę, dostosowując ją do oczekiwań nabywców. Przecież o to chodzi, aby dopasować produkt do preferencji klienta - wówczas będzie się sprzedawał lepiej. Polskie przedsiębiorstwa zbyt powolnie dojrzewają jednak do stworzenia

otwartej polemiki ze swoimi konsumentami. A na świecie triumfują obecnie właśnie takie organizacje, które słuchają swoich klientów i w oparciu o ich wskazówki konstruują ofertę. Niektóre całkiem dosłownie.

CO ZNACZY STWORZYĆ HISTORIĘ A NIE OPEROWAĆ PUSTYMI SLOGANAMI?

Jedna ze średnich i lokalnych firm finansowych ze Szczecina zamiast silić się na konkurowanie z ogólnopolskimi liderami rynkowymi w tradycyjny sposób, postanowiła wdrożyć projekt „Nie tykaj jak pelikan”. Firma ta w pierwszej kolejności przeanalizowała rynek, dzięki czemu poznała swoich „dużych” konkurentów, zdiagnozowała dokładnie profile konsumenckie i ich ścieżki zakupowe oraz wszelkie bolączki związane z zakupami produktów okołofinansowych. Na tej podstawie stwierdzono, że każdy z konkurentów (pośredników bankowych) ma bardzo nietransparentne sposoby sprzedaży swoich ofert (kredytów hipotecznych, pożyczek etc.). Firmie ze Szczecina pozwoliło to na stworzenie przewagi i zarazem wyróżnika rynkowego w postaci czytelnego i klarownego sposobu obsługi klienta. Zwrócili na siebie uwagę mediów oraz klientów poprzez stworzenie dedykowanej platformy www.nielykajjakpelikan.pl, gdzie każdy nieodpłatnie mógł skorzystać z szeregu specjalistycznych porad związanych z zakupem w/w ofert finansowych. Choć wszystko odbyło się/odbywa

w oparciu o niskobudżetowe rozwiązania (**street marketing**, akcje wirusowe w Internecie, klipy na YouTube itp.) to platforma ta pozwoliła zbudować nie tylko rozpoznawalność marki i jej wiarygodność, ale także bardzo wysokie (pod względem wskaźników) dotarcie do potencjalnych klientów. Firma postawiła na relacje oraz zainwestowała w doraźną pomoc swoim klientom. A ci się odwzajemniają. Żyjemy w czasach, kiedy reguły w stylu „więcej za mniej” oraz „za darmo”, jak w książce Chrisa Andersona o tym samym tytule, zaczynają realnie wpływać na projektowanie rozwiązań

STREET MARKETING

typ marketingu, polegający na promowaniu marki w miejscach publicznych, zazwyczaj w niekonwencjonalny sposób, np. za pomocą graffiti czy z wykorzystaniem elementów małej architektury

biznesowych. Marketerzy na potęgę szukają wsparcia w agencjach reklamowych, nowych, kontekstowych narzędziach, które pozwalałyby w obecnych okolicznościach rynkowych nadal efektywnie wspierać sprzedaż. Przykładem takiej owocnej współpracy może być kampania „Milka. Razem dla Tatr” oraz emocjonalny przekaz - „Śmiało, bądźmy delikatni”. Tu również mamy do czynienia z połączeniem działań wizerunkowych, niemal CSR-owych ze wspieraniem sprzedaży. Sposobów, w jaki marki mogą być angażujące, tych znanych i tych wcale nie popularnych, jest całkiem sporo, ale nadal jest to jedynie promień w ogóle realizacji. Warto zadać sobie pytanie, czy moja firma mogłaby coś podobnego wdrożyć? Myślę, że każda, ale w pierwszej kolejności konieczne byłoby przewartościowanie obecnej strategii skoncentrowanej na ilościowej sprzedaży na strategię prokonsumencką, którą oprzeć należałoby o aspekty jakościowe. Różnicę w obu podejściach można zobrazować poprzez zestawienie biznesu „produktocentrycznego” z biznesem „klientocentrycznym”. Biznes „produktocentryczny” można rozpoznać po tym, że:

- swoją energię biznesową koncentrujemy na polepszaniu produktu (kolejne funkcje, nowe warianty etc.),
- mamy obsesję na punkcie konkurencyjności,
- bardzo równo traktujemy swoich klientów,
- swoje wysiłki inwestycyjne głównie lokujemy w polepszanie kompetencji sprzedaży oraz sieci dystrybucji,
- naszą firmę pcha do przodu agresywny dział handlowy wsparty reklamą masową,
- w ogóle jesteśmy zorientowani na działania operacyjne wewnątrz firmy, a efekty mierzymy dochodami, skalą działania oraz transakcjami krótkoterminowymi.

Natomiast biznes oparty o „klientocentryzm” cechuje:

- budowanie relacji z klientami i posługiwaniem się językiem emocji,
- wartościowanie oferty przez usługi dodane,
- różnorodność w podejściu do obsługi klienta,
- zindywidualizowane rozwiązania pod grupy klienckie,
- otwarta współpraca z klientem i stwarzanie nowych możliwości ofertowych,
- inspiracja z zewnątrz (z otoczenia rynkowego), która pcha firmę do przodu oraz szukanie kontaktu z użytkownikami finalnymi,

- nietypowe podejście w utrzymaniu klientów oraz w zdobywaniu nowych,
- koncentracja na otoczeniu przedsiębiorstwa, jego elastyczności oraz na innowacyjności,
- mierzenie efektu zyskiem, wartością, długoterminowymi relacjami i wysokim współczynnikiem rekomendacji.

Oczywiście to nie jest tak, że jedno podejście wyklucza drugie, niemniej jednak im więcej elementów proklienckiej koncentracji, tym większa szansa na odniesienie pełnego sukcesu. Biznes prokliencki to w żadnym wypadku nie nazwany po nowemu, stary slogan „Klient nasz Pan”! To ideologia, która opiera się na zrozumieniu tego, komu chcemy sprzedać to, co oferujemy. Przy czym owe zrozumienie wynika bezpośrednio z umiejętności obcowania ze swoimi klientami. Ustaleniu w jaki sposób jesteśmy w stanie zaspokoić potrzeby swoich klientów. Zarządzając

**BIZNES PROKLIENCKI
TO W ŻADNYM WYPADKU
NIE NAZWANY PO NOWEMU,
STARY SLOGAN
„KLIENT NASZ PAN”!
TO IDEOLOGIA,
KTÓRA OPIERA SIĘ
NA ZROZUMIENIU TEGO,
KOMU CHCEMY SPRZEDAĆ
TO, CO OFERUJEMY.**

marką retailową trzeba wyjść do klientów, przysłuchać się ich problemom, ale też zauważyć to, z czego są zadowoleni. Tylko wtedy można odkryć prawdziwe **insighty**. Tylko wtedy można świadomie podejmować nietypowe, ale adekwatne do zaobserwowanej rzeczywistości, decyzje.

INSIGHT

działania mające na celu odkrycie, poznanie i zrozumienie prawdziwych potrzeb klientów, celem zidentyfikowania najistotniejszych czynników decydujących o wyborach konsumenckich podczas zakupów

[DATA PUBLIKACJI: LISTOPAD 2012]

ShoppingShow.

Obsługa klienta - punkt zwrotny wielu przedsiębiorstw

Obsługa klienta staje się dzisiaj najistotniejszym elementem przekonania nieprzekonanych klientów do danej oferty lub usługi. To nasi sprzedawcy, a nie reklama, stanowią o powodzeniu strategii sprzedaży czy strategii komunikacji. Sam proces sprzedaży musi być obecnie doraźnie wspierany poprzez specjalistyczne doradztwo, porady i zrozumienie potrzeb klientów, co przekładać się powinno na indywidualizowanie oferty. Sprzedawcy są także ostatnim ogniwem strategii komunikacji, bo to na ich barkach leży doinformowanie, rozwinięcie **benefitu** - obietnicy zawartej w reklamie.

Niewielu marketerów w ogóle łączy sprzedawców z działaniami komunikacyjnymi marki, co wiąże się ze szkodą dla stuprocentowego powodzenia tych aktywności. Bo obsługa klienta w oczach naszych klientów to źródło wiedzy o produkcie, o jego użytkowaniu, a zarazem „tuba” przedłużająca reklamę oferty. Dla naszych klientów markowość danego produktu wyraża także postawa, wiedza oraz rezolucja sprzedawców. Ich sposób bycia wpływa nawet bardziej na kompletyzację odczuć, jakie klient gromadzi w różnego rodzaju punktach styku z marką. Dlatego twierdzę, że czas poświęcony na opracowanie standardów obsługi klienta, szkolenia oraz wsłuchiwanie się w potrzeby i oczekiwania klientów jest wprost proporcjonalny do efektów finansowych, jakie chcemy osiągać. Jakiej branży byśmy nie dotknęli wszędzie jednym z najistotniejszych elementów w budowaniu właściwych relacji z klientem jest właśnie obsługa

BENEFIT

wyartykułowana przez markę korzyść, którą klient uzyska dzięki danemu produktowi lub usłudze, zazwyczaj mówi się o benefitach racjonalnych i emocjonalnych

klienta. Nastąpiła era biznesów proklienckich, czyli takich, które cechują się wysokim współczynnikiem zrozumienia i odwzorowywania oczekiwań klientów w swojej ofercie i jakości obsługi.

W opracowywaniu strategii marketingowej/rynkowej bardzo ważne jest obecnie poświęcenie osobnego rozdziału na opracowanie zasad i procedur obsługi klienta. Marka Starbucks jest świetnym przykładem, który obrazuje, że obsługa konsumentów to nadrzędna kwestia w planach biznesowych tego przedsiębiorstwa. Pomimo dużej fluktuacji, z którą boryka się i ta firma, każdy barista przechodzi tygodniowe szkolenie, podczas którego zapoznaje się z całą filozofią marki - od parzenia kawy, podawania jej we właściwy sposób, po miękkie nawyki, które tworzą odpowiedni klimat tzw. Trzeciego Miejsca. Owo Trzecie miejsce jest rozumiane dosłownie, jako trzecie w kolejności, po domu i pracy, w którym marka pragnie, abyśmy przebywali. Strategia ta ma mobilizować wszystkich pracowników i podporządkowywać concept store, aranżację oraz obsługę klienta tej koncepcji. Tymczasem na rodzimym rynku sporo firm retailowych przeżywa rozgoryczenie właśnie z powodu rozwarstwienia pomiędzy komunikacją marki a klimatem miejsca i obsługą sprzedaży. Polskie przedsiębiorstwa wciąż popełniają ten sam błąd - wszystkie aspekty biznesu traktują oddzielnie. A w oczach klienta cały model biznesowy musi być wiarygodny, synergiczny oraz zintegrowany. Wszystko, od concept store, przez dress code obsługi, po komunikację marki i same nawyki sprzedażowe powinno być ze sobą spójne.

P OLSKIE P RZEDSIĘBIORSTWA
W CIĄŻ P OPEŁNIAJĄ T E N
S A M B ŁĄD - W SZYSTKIE
A S P E K T Y B I Z N E S U
T R A K T U JĄ O D D Z I E L N I E .

SKUTECZNA OBSŁUGA KLIENTA. DOTRZYMYWANIE OBIETNICY

CARER to angielskie słowo oznaczające opiekuna, a jednocześnie akronim pięciu najważniejszych czynników w prowadzeniu skutecznej obsługi klienta. Doskonałą obsługę klienta wg tej terminologii można podzielić na:

- **FACHOWĄ** - sprzedawca ma wiedzę i umiejętności pozwalające dostarczyć właściwą usługę;
- **DOSTĘPNĄ** - można ją znaleźć szybko i łatwo, jest gotowa i chętna do pomocy;
- **ODPOWIEDNIĄ** - rozumie konsumenta, przyciąga go i pokazuje, że stoi po jego stronie;
- **WYDAJNĄ** - dostarcza usługi tak, jak obiecała, a więc szybko i efektywnie;
- **ELASTYCZNĄ** - przewiduje określone potrzeby konsumenta i reaguje na nie.

Tworząc niezliczoną ilość regulaminów i zasad postępowania z klientem zdarza się, że firmy osiągają odwrotne rezultaty. Obsługa klienta po pierwsze powinna być zdroworozsądkowa i uproszczona. Nie możemy przecież nie ufać naszym sprzedawcom i czynić z ich pracy zautomatyzowaną formę relacji z klientami. Właśnie takie działania powodują, że klienci czują się bezradni wobec stworzonych i zamkniętych procedur a zakłamanie i nieszczerze uśmiechy tylko dodają oliwy do ognia. Każdy z nas doświadcza tego niemal każdego dnia. Celem samym w sobie w obsłudze klienta powinna być pomoc i jeszcze raz pomoc. Klient ma prawo mieć problem, a obowiązkiem dobrego i rzetelnego sprzedawcy lub pracownika call center jest mu pomóc. Nie ma sensu przywoływać utartej już zasady, że jeden rozżalony klient w czasach social mediów negatywnie do danej marki nastawi swoich 10 znajomych. Sęk w tym, żeby zdawać sobie z tego sprawę. W obecnych czasach „klientocentryzmu” nasi sprzedawcy stali się jeszcze ważniejsi niż przedtem, gdyż to oni tworzą te namacalne, osobiste relacje z klientami. To sprzedawcy kreują prawdziwe emocje, jakie winna generować każda marka, a na emocjach opiera się dzisiaj sprzedaż. Emocje zaś to doznania konsumenckie, które mogą przybrać wiele form:

- doradzanie potencjalnym konsumentom może przybrać rolę współodpowiedzialnego za wybór np. koloru dachówki, w jakim pomalują swój wymarzony dom. Im więcej poświęcenia sprzedawcy, tym więcej emocji i zarazem miłych wspomnień klienta;
- kierowanie konsumentów ku właściwemu rozwiązaniu, np. pomoc w doborze najlepszych szkielek do okularów, które będą adekwatne do faktycznych potrzeb - uświadamianie klientom ich faktycznych potrzeb;
- sprzedawanie odpowiadające temu, czego klienci oczekują i gdy tego oczekują - położenie sklepu, godziny jego otwarcia etc.;
- dostarczanie rozwiązania, w którego skład wchodzi instalacja i sprawdzenie, że wszystko działa, np. przy zakupie kina domowego lub innych urządzeń z dziedziny tzw. nowych technologii;
- sprawianie, by konsument czuł się jak najlepiej, np. uprzyjemnianie lotu dostępem do ulubionego czasopisma lub spełnianie szczególnych prośb;
- stworzenie świadczeń dodanych, np. przypominanie o przeglądzie samochodu lub nagradzanie klientów komplementarnymi benefitami.

Wiele amerykańskich firm stosuje tzw. „spiralę pozytywności”, która uświadamia pracownikom obsługi klienta, że każdy z nas wie jak witać innych, jak nawiązywać kontakt wzrokowy, zadawać pytania, słuchać i wykazywać zainteresowanie. Problem w tym, że na ogół pracownicy sprzedaży o tym zapominają i próbują na siłę wpieść w te relacje sztuczne standardy wymagane przez ich pracodawcę. Pomysłodawca „spirali pozytywności”, firma Humanity przekonuje zarządy firm, że ich pracownicy powinni sami określać sposób, w jaki reagują na codzienne, często męczące obowiązki w relacji klient - sprzedawca: uciążliwi/trudni klienci, niedziałające systemy, nieoczekiwane zwroty lub nieuzasadnione lub uzasadnione reklamacje etc. Mogą decydować o tym, czy przyjmą wobec tych problemów pozycję ofiary czy zwycięzcy. Z reguły właśnie te trudne sytuacje oddziałują bardziej na długoterminową relację firmy z danym konsumentem.

Próbujemy „odprogramować” u sprzedawców stare, skostniałe nawyki obsługi klienta. Wymuszone uśmiechy, nachalna postawa czy sztuczne doradztwo nie zbudują wartościowych emocji u klienta. Czasem wystarczy, że dodamy więcej syropu do kawy smakowej, bo o tej preferencji wspomniał klient - i już mamy podstawę do uśmiechu. Po obu stronach. Tego oczekujemy i wymagamy od samych siebie, a następnie od swoich podwładnych sprzedawców. Firma, która traktuje

swoich pracowników pretensjonalnie, nigdy nie będzie w oczach swoich nabywców uznana za miłą i sympatyczną. Sprzedawcy, którym nie zapewni się odpowiednich warunków, atmosfery i klimatu nie będą miłsi i fajniejsi dla konsumentów. Wyzwolenie u swoich pracowników sprzedaży naturalności jest pierwszym krokiem do zrozumienia, że budowanie relacji musi odbywać się na gruncie indywidualnych potrzeb, a nie masowych doznań. Każdy sprzedawca jest inny, ma inną osobowość, tak samo jak jego klienci. Relacje handlowe wcale nie są suche i pozbawione emocji. Wręcz odwrotnie - są nacechowane emocjami, bo o czym rozmawia handlowiec pracujący w terenie np. ze swoim klientem-hurtownikiem? 90% rozmowy to czysto plotkarskie wątki natury daleko odbiegającej od oferty, a 10% to dogadanie biznesu. Nie bójmy się o tym rozmawiać ze swoimi przedstawicielami, szanujmy relacje, jakie zbudowali z klientami firmy - tak naprawdę ze swoimi klientami.

INSPIRACJA:

„Geniusz Konsumenta”, Peter Fisk
Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009

[DATA PUBLIKACJI: GRUDZIEŃ 2012]





TACY JESTEŚMY

Shopping w Polsce. Ile i gdzie wydajemy? Jakie mamy postawy wobec zakupów. Co liczy się dla nas bardziej: marka, jakość czy cena?

Badanie ShoppingShow skupia się na klasie średniej, która do 2013 roku powiększy się o 2 miliardy osób na całym świecie. W naszym kraju to właśnie klasa średnia oblega parki rozrywki, instytucje kulturalno-edukacyjno-rozrywkowe (np. Centrum Nauki Kopernik) oraz inne atrakcje turystyczne, szczególnie „kurorty”: Zakopane, Krynice Górską, Łebę. To klasa średnia w największym stopniu napędza koniunkturę gospodarczą w wielu segmentach takich jak: odzież, motoryzacja, jubilerstwo, budownictwo, turystyka. Przez klasę średnią rozumiemy ludzi „nowego pokolenia”, którzy całkowicie przystosowali się do nowej rzeczywistości handlowej. Chętnie korzystają z wszelkich oferowanych usług, wydając sporą część swoich dochodów na dobra konsumpcyjne. To osoby, które stanowią tę połowę, która ochoczo odwiedza galerie handlowe, nie tylko po to by robić w nich zakupy, ale by spotkać się ze znajomymi, pójść do kina, restauracji lub popracować w kawiarni. Więcej na temat klasy średniej - konsumentów nowego pokolenia - prezentujemy poniżej, zestawiając wnioski z kilku różnych raportów. Są to oczywiście dane ilościowe, które w dalszej części poddane zostaną weryfikacji przez nasz zespół oraz zaproszonych do rozmów konsumentów.

ILE WYDAJEMY?

Jak podaje raport Deloitte „Consumer 2020. Reading the signs” w ostatnich dwóch latach Polacy wydali na zakupy rocznie średnio 650 mld zł. Każdego roku liczba ta wzrasta o kilka procent względem roku poprzedniego. W przeliczeniu na jednego mieszkańca dało to średnią 16,8 tys. zł. Najwięcej wydają mieszkańcy województwa mazowieckiego, a następnie Wielkopolskie. Roczne przeciętne zakupy mieszkańca tego regionu wyniosły ponad 26,4 tys. zł i były o ponad 57 proc. wyższe od przeciętnej krajowej. Oszczędność Wielkopolan można więc włożyć między bajki, tym bardziej że pod względem wielkości zakupów już od lat ustępują tylko mieszkańcom Mazowsza - jak podaje wspomniany raport Deloitte. Natomiast zaskakujące są wydatki mieszkańców województwa śląskiego. Są średnio o 40 proc. niższe niż przeciętnie w kraju, choć pod względem zarobków region ten jest w czołówce listy płac (ustępuje tylko Mazowszu). Regionami najbiedniejszymi są: opolskie, warmińskomazurskie i podkarpackie, gdzie wydatki mieszkańców wyniosły tylko 8,8-9,2 tys. zł rocznie.

NAJWIĘCEJ WYDAJĄ MIESZKAŃCY WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO, A NASTĘPNIE WIELKOPOLANIE. ROCZNE PRZECIĘTNE ZAKUPY MIESZKAŃCA TEGO REGIONU WYNIOSŁY PONAD 26,4 TYS. ZŁ I BYŁY O PONAD 57 PROC. WYŻSZE OD PRZECIĘTNEJ KRAJOWEJ. OSZCZĘDNOŚĆ WIELKOPOLAN MOŻNA WIĘC WŁOŻYĆ MIĘDZY BAJKI, TYM BARDZIEJ ŻE POD WZGLĘDEM WIELKOŚCI ZAKUPÓW JUŻ OD LAT USTĘPUJĄ TYLKO MIESZKAŃCOM MAZOWSZA.

JAKIE MAMY POSTAWY, WOBEC ZAKUPÓW I WYDAWANIA PIENIĘDZY?

Trzy dominujące w Europie postawy konsumenckie to: konsument w poszukiwaniu wartości, konsument bez trosk oraz konsument oszczędny. Dla zdecydowanej większości Polaków podstawowym kryterium wyboru produktu jest jego jakość - wynika z badania firmy Henkel i GfK Austria.

Najliczniejszą grupę w Polsce stanowią „konsumenci w poszukiwaniu wartości”, którzy stanowią 45 proc. wszystkich konsumentów. Najlepiej charakteryzuje ich sformułowanie: „lubię zakupy i lubię

znajdować w nich większą wartość”. Osoby należące do tej grupy zwracają wprawdzie uwagę na cenę, ale jakość produktu jest dla nich zdecydowanie ważniejsza. Dlatego też są gotowe wydać więcej pieniędzy na produkt lepszej jakości. Wartość swoich zakupów podnoszą, umiejętnie wyszukując produkty, które znajdują się w promocji i w ofercie specjalnej (np. wielopaki). Kupują różnorodne produkty, sięgają po nowości, ale zwracają przy tym uwagę na markę kupowanych produktów.

Drugą co do wielkości grupą konsumentów w Polsce są „konsument bez trosk” - jest ich 29 proc. Dla „konsumenta bez trosk” absolutnie najważniejsza jest jakość kupowanego produktu. Cena jest sprawą drugorzędną. Jego postawę można scharakteryzować następująco: „kupuję to, na co mam ochotę”. Konsument bez trosk jest silnie przywiązany do określonych marek, stąd wykazuje niewielkie zainteresowanie innymi markami i nowościami. Zupełnie nie sięga po marki własne. Nie ma potrzeby i szkoda mu czasu na szukanie informacji o produktach. Nie lubi spędzać zbyt dużo czasu przy półce sklepowej, więc szybko decyduje, co kupić. Jednak swoboda wyboru, którą się cieszy, pozwala mu znajdować w robieniu zakupów przyjemność. „Konsument bez trosk” stoi w wyraźnej opozycji do najmniej licznie reprezentowanej w Polsce grupy „konsumentów oszczędnych”, którzy stanowią 25 proc. ogółu. „Konsument oszczędny” szuka, bowiem najtańszych produktów. W procesie podejmowania decyzji cena jest dla nich zdecydowanie ważniejsza, niż jakość produktu. Tylko czasami są gotowi sięgnąć po jakiś droższy produkt, ale musi on mieć unikatowe zalety (np. zdecydowanie większą wydajność) w porównaniu z tym, który zwykle kupują. Konsument oszczędny kupuje zazwyczaj te same produkty, często w tych samych sklepach. Jest bardzo zainteresowany promocjami oraz ofertami specjalnymi. Często korzysta z ulotek i innych materiałów (gazetek) do sprawdzania oferty produktowej lub planowania zakupów. Gotów jest spróbować nowości szczególnie, gdy oferowane są z darmowymi próbkami i kuponami zniżkowymi. Chętnie kupuje duże opakowania oraz tzw. wielopaki. Zwykle traktuje kupowanie produktów codziennego użytku raczej, jako obowiązek niż przyjemność, więc stara się ograniczać czas, który musi spędzić przy półce. W poprzedniej edycji badań ShoppingShow kreowały się inne trzy grupy konsumenckie: cenocentryczni, cenorozsądni oraz markowi. Ci pierwsi zorientowani są jedynie na cenę oraz wszelkiego rodzaju okazje i promocje produktowe. „Cenorozsądni” to również obecnie największa grupa zakupowa Polaków. Kupują analizując cenę, do jakości oferowanego produktu. „Markowi” zaś, to osoby, które koncentrują swoje kryteria wokół jednego współczynnika: ma być modnie, ma być wysokiej jakości, ma być lepsze, czyli markowe.

KIEDY I GDZIE KUPUJEMY?

Według firmy Pentor Research International, która analizuje zwyczaje zakupowe Polaków, 55% z nas robi zakupy codziennie. Tylko niespełna, co dziesiąty mężczyzna w Polsce bierze na siebie obowiązek robienia zakupów samodzielnie, co przekłada się również na mniejszą ilość czasu, który poświęca na zakupy (średnio: kobiety - 3,4 godziny, mężczyźni - 2,6 godziny). Czas poświęcony na wspólne robienie zakupów rośnie wraz ze wzrostem wykształcenia Polaków. Przeciętny Polak poświęca 3 godziny w tygodniu na zakupy. Największa część tego czasu przypada na piątek i sobotę. 34% badanych deklaruje, bowiem, iż właśnie w te dwa dni robi największe sprawunki. Tyle samo twierdzi, że nie planuje zakupów na konkretny dzień, ale robi je na bieżąco. Natomiast, jak wskazują zamówione przez organizację Visa Europe badania, środa jest dla Polaków najlepszym dniem tygodnia na dokonywanie zakupów. Jak twierdzą badani, jest wówczas najspokojniej. Według tych samych badań, kolejki są najbardziej powszechnym źródłem irytacji podczas zakupów, dlatego lepiej kupować w tzw. dni spokojne.

Pentor Research International wnioskuje również, że Polacy podają różne powody wyboru danego sklepu, jako miejsca, w którym najchętniej i najczęściej robią zakupy. Do najważniejszych z nich należą:

- bliskość miejsca zamieszkania,
- jakość towarów,
- ceny,
- atrakcyjność oferowanych towarów,
- wielkość sklepu,
- łatwość poruszania się w nich,
- przeceny i wyprzedaże.

Największym zainteresowaniem cieszą się sklepy, które rywalizują z pozostałymi, oferując atrakcyjniejsze ceny. Dla 81% Polaków ma to znaczenie decydujące, bądź ważne. 70% respondentów ma swój ulubiony sklep, w którym przeważnie robi zakupy. Istotnym czynnikiem jest cena produktów. 58 % respondentów za każdym razem kontroluje cenę wybieranego produktu.

MARKA, CENA CZY JAKOŚĆ?

Polak wcale nie jest klientem, dla którego liczy się tylko cena. Z zamówionych przez koncern Henkel badań przeprowadzonych w 10 krajach Europy wynika, że to w Polsce istnieje największa grupa konsumentów (46 proc.) chcących wydawać nie „jak najmniej”, lecz „jak najlepiej”. W bogatych Niemczech niemal połowa ankietowanych skupiała się na niskiej cenie! My za to chętnie negocjujemy warunki zakupu: u operatora komórkowego, sieci kablowej, w salonie fitness. Albo obniżą abonament, albo idziemy do konkurencji.

Nie wstydzimy się już kupować w dyskontach. Biedronka stała się wręcz ulubionym sklepem młodzieży! Dla specjalistów to szok, bo grupa 15-24 lata jest szczególnie wyczulona na to, co modne. Numerem dwa dla młodzieży jest Tesco, a trzy - Lidl. Sprzedaż produktów markowych

spada, natomiast tzw. marki własne, czyli towary robione na zamówienie dużych sieci handlowych, rosną o 18-19 proc. I już niemal połowa klientów uważa, że ich jakość jest równie dobra jak produktów markowych! Według Visa Europe, gdy przychodzi do płacenia, płatność kartą wybiera co szósta osoba robiąca zakupy spożywcze (16 proc.) oraz co piąta kupująca odzież (21 proc.). Za zakupy odzieżowe płacą kartami najchętniej osoby w wieku 25-34 (30 proc. badanych) oraz co czwarta osoba w grupie wiekowej 35-44 (26 proc.).

Z ZAMÓWIONYCH PRZEZ KONCERN HENKEL BADAŃ PRZEPROWADZONYCH W 10 KRAJACH EUROPY WYNIKA, ŻE TO W POLSCE ISTNIEJE NAJWIĘKSZA GRUPA KONSUMENTÓW (46 PROC.) CHCĄCYCH WYDAWAĆ NIE „JAK NAJMNIEJ”, LECZ „JAK NAJLEPIEJ”.

[DATA PUBLIKACJI: MAJ 2013]

Shopping w Polsce. Nawyki konsumenckie Polaków

To nasze codzienne nawyki kształtują nasze życie i odwrotnie. To, jak wyglądamy, co myślimy, jak żyjemy, odzwierciedla nasze nawyki, również te konsumenckie. Codziennie powtarzamy te same rytuały. Od wstania z łóżka przez drogę do pracy oraz przebywanie w niej, po aktywności wykonywane po pracy. Nasz plan dnia w większości jest powtarzalny: drobne zakupy, obiad, zajęcia sportowe lub edukacyjne, czas spędzany z dziećmi, mycie, książka/film/gazeta i spanie.

Operujemy między tymi samymi kanałami telewizyjnymi i oglądamy najczęściej te same, ulubione programy. Zaglądając do Internetu postępujemy podobnie. Odwiedzamy te same strony, co zwykle. Wszystko za sprawą ograniczonego czasu, ale przede wszystkim utartych nawyków, do których przywykliśmy, ponieważ stały się dla nas wygodne. Zbudowaliśmy je w sposób naturalny - bliski naszym potrzebom, oczekiwaniom i stylowi życia. Nasze nawyki stają się utartym schematem w niezauważalny sposób. Bo jeśli coś nie przeszkadza, a wręcz sprawia, że jest takie, jak chcemy, żeby było, to dlaczego mamy to zmieniać? Dlatego kupujemy w tych samych miejscach. W ulubionych sklepach najczęściej kupujemy koszulki, buty, garnitury, sukienki. Wiemy, że znajdziemy tam ofertę idealną dla siebie. Nabywamy te marki, które już wcześniej sprawdziliśmy i „zakodowaliśmy”, że spełniają nasze oczekiwania. Rzadko, kiedy wchodzimy do sklepów, które nie są w naszym koszyku marek preferowanych, bo nie wiemy, jak ta wyprawa się skończy, a wolimy raczej nie ryzykować. Po co się naginać, szukać nowości, kiedy łatwiej jest pójść tam, gdzie oferta, atmosfera i obsługa są nam znane. Jeden z naszych rozmówców, Adam, 25-latek z Katowic, przedstawił ten pogląd w następujący sposób: „(...) Niemal zawsze odwiedzam sklepy Cropp, Diverse, House. Oferta jest zbliżona, ceny również. O jakości nie mówię, bo wiadomo, że to produkty jednosezonowe! Ale wiem jedno, że w tych sklepach żadna

nachalna obsługa nie będzie mnie „śledzić”; że wszystkie produkty są światowe, tzn. mają modne i topowe nadruki; w tych produktach jest fun; moi kumple też tam się ubierają, dlatego zawsze wybieram te właśnie sklepy (...)”. Podobne zdanie miało 2/3 naszych rozmówców. Większość z nich opowiadała nam o swoich nawykach, nie doszukując się w tym jakichś specjalnych odchyień. Po prostu, nasze nawyki konsumenckie traktujemy, jako coś bardzo normalnego. Na pytanie, jak często zmieniamy zakup danego produktu oraz pod wpływem czego, nasi respondenci odpowiadali następująco:

a) proszek do prania: *„kupuję proszek w żelu marki Rex; żel to dwa w jednym; zamieniłabym kupno żelu na proszek, jeśli u kogoś z rodziny wystąpiłaby wysypka lub żel przestałby być tak wydajny, tzn. pogorszyłaby się jego jakość”*,

b) sok owocowy: *„kupuję soki Tymbark; mają najlepszy smak a przy okazji te orientalne”świetnie pasują do drinków; zmieniłbym te soki na inne, gdybym np. dowiedział się, że w tych sokach jest sama chemia, albo znalazłbym jeszcze tańsze a równie dobre odpowiedniki”*,

c) pieczywo (chleb ciemny): *„kupuję od lat ten sam chleb, w tym samym sklepie; jest smaczny; zmieniłabym go na inny, jeśli znajoma poleciałaby mi inny, równie smaczny i zdrowy lub gdyby znacząco podrożała jego cena”*.

Każdy z nas ma swoje preferowane i wypracowane latami sposoby kupowania różnych produktów. Generalnie jak już coś polubimy i zaakceptujemy (smak, cena, jakość, wielkość, zawartość itd.) to trudno jest nam zdecydować się na inną ofertę. Co czwarta badana osoba twierdziła, że z reguły kupuje swoje ulubione produkty, a tylko przy specjalnych okazjach (np. świętach, urodzinach) sięga po produkty inne, droższe lub zupełnie nowe. Jeśli raz zdarzyło nam się kupić np. Forda a przy okazji wszystko, co odgrywało istotne znaczenie dla pełnego zadowolenia przebiegło jak należy, to następnym razem utrwalony proces zakupowy w Fordzie będzie tym, do którego porównamy inne oferty. I tak, jeśli nawet samochód marki Renault spodoba nam się bardziej, ale sprzedawca okaże się mniej uprzejmy, ubezpieczenie będziemy musieli wyszukać sami, a formalności związane z zakupem wydadzą się jakby bardziej złożone, wrócimy do Forda. Wyrobił się w nas nawyk na bazie dobrego doświadczenia. Firmy jednak rzadko kiedy myślą w ten sposób skupiając większość swojej energii i zasobów na innych czynnościach prosprzedażowych (reklama, szkolenia sprzedażowe, VM).

W nawykach konsumenckich leży potencjał, ponieważ wbrew pozorom można je zmieniać lub zamieniać jedne nawyki na inne. Dowodzi tego Charles Duhigg w książce „Siła Nawyku”. Wywody w niej zawarte skupiają się na tezie, że jako konsumenci z utartymi ścieżkami postępowania (nawykami), kupujemy, przestając używać do tego mózgu! Działamy automatycznie. Czasami nawet bezrefleksyjnie. Dopiero zewnętrzne bodźce lub impulsy, również te w postaci reklamy w miejscu sprzedaży, sprawiają, że zaczynamy myśleć choć trochę rozsądnie. Taka automatyczna, irracjonalna postawa poddana analizie wyglądać by mogła na przykład tak: Pan Jan uwielbia od czasu do czasu napić się whisky. Swoją ulubioną markę tego trunku kupuje tylko w renomowanym sklepie alkoholowym. Ta sama marka whisky jest o kilkanaście złotych tańsza w hipermarkecie osiedlowym, ale tam jeszcze nigdy jej nie kupił. Dla zdroworozsądkowego kupującego wydaje się to absurdalne. Ale nawyki robią swoje.

Nie uciekniemy od budowania swoich nawyków konsumenckich. Będziemy je co najwyżej modyfikować pod wpływem różnych zewnętrznych sił. Niemniej warto przeanalizować o ile więcej wydajemy pieniędzy na droższe produkty, choć ich zamienniki są równie dobre. Dla przykładu jedna z naszych respondentek przyznała, że nie kupuje pieluszek Pampers, bo o połowę tańsze i równie skuteczne są mało znane szerszej klienteli pieluszki „Dada”, po które potrafi jeździć specjalnie do Biedronki, bo można je kupić tylko w tej sieci. Zdroworozsądkowi konsumenci zaczęli analizować w ten sposób cały swój spis codziennych zakupów. Wtórzy im wiele firm, które reklamują swoje najtańsze oferty. Ale nie o cenę tylko chodzi. Zmieniamy jedne produkty na inne, bo są np. bardziej wydajne lub w tej samej cenie dostajemy po prostu więcej.

[DATA PUBLIKACJI: MAJ 2013]

Shopping w Polsce.

Ścieżki zakupowe

Ścieżki zakupowe są przede wszystkim wynikiem naszych utartych nawyków konsumenckich oraz indywidualnych preferencji. Można wyodrębnić ścieżki zakupowe produktów podstawowych, tych codziennych oraz ścieżki zakupowe ofert nadzwyczajnych, takich jak dom, samochód, grunt lub wyjątkowa wycieczka zagraniczna etc. Kupowanie produktów podstawowych sprowadza się do odwiedzania z reguły tych samych sklepów, piekarni, bądź ubezpieczania się w tej samej firmie, co zwykle itp. Natomiast kupowanie produktów niecodziennych wymusza na konsumentach większy wysiłek. Dlatego właśnie wspomagają się opiniami znajomych czy informacjami z sieci, aby wyrobić sobie własne zdanie.

Z obserwacji badań ShoppingShow wnioskujemy, że klienci coraz częściej chodzą własnymi, indywidualnymi ścieżkami. Faktem jest, że reklama pobudza ich potrzeby i je w jakimś stopniu stymuluje, przez co nierzadko pod jej wpływem konsumenci idą tam, gdzie jakaś konkretna firma obiecała im najlepszy produkt. Ale nasi respondenci raczej zachowywali się bardziej rozsądnie. Odnieśliśmy wrażenie, że mają swoje zdanie, coraz bardziej wyraziste, na temat niemal każdej usługi, każdego produktu oraz marki. Kategoryzują, oceniają raczej negatywnie niż pozytywnie i są z reguły sceptyczni wobec nowości, czy reklamowanych ofert. I choć w niejednym badaniu można zauważyć wzrost świadomości konsumenckiej, to przy półce z towarem jednak ulegamy magii produktów, które znamy i dlatego bardziej im ufamy. W środowisku sklepowym nagle okazuje się, że bardzo wiele produktów wkładamy do koszyka instynktownie, za sprawą nawyku. Kupujemy produkty, które przypadły nam do gustu (smaczny serek śmietankowy, bądź wyjątkowo dobry ser konkretnej marki). Oczywiście każdy kupuje produkty dostosowane do jego możliwości finansowych, ale reguła jest ta sama - konsumenci mają swoje ulubione produkty, które wybierają najczęściej, albo zawsze. Można to nazwać rutyną zakupową. Żeby ją przełamać producenci muszą najpierw dowiedzieć się, dlaczego ich potencjalni konsumenci wybierają serek homogenizowany konkretnej marki, następnie zastanowić się czy jest szansa na zmianę tego wyboru oraz co w takim razie muszą zrobić, aby ci sami konsumenci spróbowali ich serka. I tu zaczyna się rywalizacja rynkowa w oparciu

o cenę, jakość, pojemność, smak, zawartość produktową itp. A co na to konsumenci? Zapytaliśmy naszych respondentów, dlaczego wybierają te produkty, które, co wcześniej już sprawdziliśmy, zazwyczaj znajdują się w ich koszykach. Wybraliśmy kilkanaście produktów codziennych. Oto odpowiedzi:

- a) masło / margaryna: 78% cena, 5% marka;
- b) serek homogenizowany: 56% marka (jakość), 40% cena;
- c) soki owocowe: 35% smak, 20% cena, 25% marka;
- d) przekąski (orzeszki, ciastka, czekolada, inne): smak 56%, marka 34%, 10% cena;
- e) piwo: 37% marka, 21% moc (zawartość alkoholu), 30% cena;
- f) szampon: 40% zawartość/przeznaczenie, 21% marka, 13% cena;
- g) pasta do zębów: 47% zawartość/ przeznaczenie (np. wybiela zęby, dla palaczy), 15% marka, 7% cena;
- h) produkty odzieżowe: 43% cena vs modowość, 35% marka, 11% cena;
- i) obuwie: 47% cena, 25%, marka, 25% jakość;
- j) zabawki: 70% marka (jakość = bezpieczeństwo, solidność), 27% atrakcyjność (że dzieci będą się dobrze bawić);
- k) komputer: 60% marka (jakość = solidność, niezawodność), 29% cena;
- l) inny sprzęt RTV/AGD: 45% marka (jakość = solidność, niezawodność), 40% cena, 10% zaawansowana technologia.

Oczywiście jest to tylko poglądowe zestawienie kryteriów wykorzystywanych przy wyborze powyższych artykułów. Niemniej pokazuje, które obszary potencjalnie należałoby wybrać, aby pogłębić te wyniki badaniem ilościowym. Zmiana ścieżek zakupowych konsumentów nie jest łatwa. Wymaga przełamania stereotypowego myślenia konsumentów - zaproponowania im czegoś więcej, inaczej i lepiej niż robi to konkurencja, z której oferty już korzystają docelowi konsumenci. Dlatego tak często oznaczenia reklamowe w sklepach, przy półkach lub hostessy nie przynoszą pożądanych efektów. Dla przykładu: Jeśli od lat pijemy tę samą kawę marki „X”, to nasza żona robiąc zakupy również kupi nam tę, określoną i lubianą przez nas kawę marki „X”. Nawet wtedy, kiedy w specjalnej promocji będzie właśnie kawa marki „Y”. Co najwyżej „cenorozsądne” podejście żony spowoduje, że wspomni mężowi po powrocie z zakupów, że kawa „Y” była w bardzo korzystnej promocji i może następnym razem dobrze byłoby

spróbować tej innej kawy. Jest to jednak tylko gdybanie. Kto z nas, wiedząc, że ciastka marki „X” są przepyszne, przełamałby się i skusił na inne ciastka marki „Y”? Niewiele osób. Przykładem mogą być Delicje Szampańskie. Pomimo, że wiele marek oferuje już podobne ciastka typu biszkopt z galaretką, to jednak większość z nas wciąż wybiera Delicje Wedla i najczęściej te najstarsze, czyli właśnie Szampańskie. Skłonność do zmiany produktów tzw. rutynowych na inne, zastępcze wykazało jedynie 15% zapytanych przez nas konsumentów, choć nasze impulsywne zachowania stanowią o czymś zupełnie odwrotnym. Kiedy bowiem zapytaliśmy o to, czy w ich koszyku zakupowym znajdują się produkty nieplanowane z kategorii niepotrzebnych, które kupili na próbę to aż 45% osób odpowiedziało, że tak. Najczęściej były to: sos lub inna przyprawa, owoce, alkohol, słodczyce, kosmetyki. Produkty w tych grupach asortymentowych, jak się okazuje, mają spory potencjał na sprzedaż impulsywną, niezależnie od naszych nawyków.

A jak wyglądają nasze ścieżki zakupowe w kategoriach innych niż artykuły spożywcze? Bardzo podobnie, żeby nie powiedzieć, że tak samo. Przeważająca większość respondentów zgodnie wskazała, że ma swoje ulubione sklepy, które wpisują się w ich możliwości finansowe, oczekiwania i potrzeby. Kupowanie odzieży i butów wyróżnia jednak to, że wyjątkowa oferta skłania konsumentów do wydania większej ilości pieniędzy, niż planowali. 1/4 rozmówców przyznała, że chce wyglądać modnie i dlatego wydaje na dane produkty więcej.

Zakupy związane z ofertą RTV/AGD wiążą się obecnie z technologicznym bełkotem, którego nie rozumie aż połowa przebadanych. Jak stwierdzili respondenci, nie sposób obecnie okiełznać wszystkich technologicznych nowinek, przez co trudno jest wybrać taki produkt, który spełni nasze oczekiwania, a za który nie zapłacimy więcej, bo posiada mnóstwo niepotrzebnych urozmaiceń. 75% respondentów wyraziło potrzebę uproszczenia informacji na temat oferowanych produktów pod kątem tego, czego konsument potrzebuje, jak będzie z tego urządzenia korzystał, a nie

**SKŁONNOŚĆ DO ZMIANY PRODUKTÓW
TZW. RUTYNOWYCH NA INNE,
ZASTĘPCZE WYKAZAŁO JEDYNI
15% ZAPYTANYCH PRZECZ NAS
KONSUMENTÓW, CHOĆ NASZE
IMPULSYWNE ZACHOWANIA
STANOWIĄ O CZYMŚ ZUPŁNIE
ODWROTNYM. KIEDY BOWIEM
ZAPYTALIŚMY O TO, CZY W ICH
KOSZYKU ZAKUPOWYM ZNAJDUJĄ
SIĘ PRODUKTY NIEPLANOWANE Z
KATEGORII NIEPOTRZEBNYCH, KTÓRE
KUPILI NA PRÓBĘ TO AŻ 45% OSÓB
ODPOWIEDZIAŁO, ŻE TAK.**

tego, co zawiera i jakie możliwości daje taka czy inna zastosowana technologia. Dopytaliśmy, co konkretnie nasi rozmówcy mają na myśli. Oto najbardziej konstruktywne odpowiedzi:

a) Barbara, lat 35, z Jarocina:

„Kupując żelazko mamy do wyboru obecnie 25, a może i więcej produktów; różnią się ceną, wyglądem, wielkością itp. Ale żadne z nich nie zawiera prostego opisu zastosowania, np. żelazko na potrzeby typowo domowe, jego moc + system pary wystarczy do zaprasowania wszystkich produktów odzieżowych z takich i takich tkanin; tymczasem w opisach/instrukcjach jest informacja, że żelazko jest z mocą x, y, z - skąd mam wiedzieć, które jest lepsze i czy warto za nie zapłacić te 50 złotych więcej”;

b) Jan, lat 38, z Jeleniej Góry:

„Kupując telewizor biorę pod uwagę dwie kwestie - w jakiej jest cenie oraz jakiej jest marki; nie wiem czy wykorzystam też te wszystkie, obecne udogodnienia, jakie proponuje się w nowoczesnych TV (SMART, trójwymiarowość, panoramiczne rozwiązania itp.); sprzedawcy nie zapytali mnie o sposób oglądania telewizji, a zamęczyli opowieściami o tym, że TV łączy obecnie cechy wielu urządzeń elektronicznych (komputera, ma kamerkę, jest podłączony do Internetu itp.)”;

c) Jadwiga, lat 45, z Wrocławia:

„Kupując ekspres do kawy na kapsułki od razu zaczęłam liczyć, co będzie bardziej opłacalne: ekspres X w cenie X z kapsułkami w cenie X, czy konkurencyjny, nieco droższy, ale z tańszymi kapsułkami; pojawił się nawet sprzedawca, który jednak nie pomógł mi w obliczeniu, co będzie bardziej korzystne, a zamiast tego zaoferował produkt najdroższy oraz z najdroższymi kapsułkami; ponoć kawa z niego jest najsmaczniejsza, ale nie można było tego sprawdzić”;

d) Marcin, lat 23, z Wrocławia:

„Postanowiliśmy kupić do akademika mikrofalówkę; oczywiście złożyliśmy się z kolegami na taką podstawową wersję, byleby podgrzewała jedzenie i tyle; sprzedawca zapytał, do czego wykorzystam ten produkt, ale niestety nie miał w ofercie takiej prostej i taniej mikrofalówki; mimo to, nie odpuścił i za wszelką cenę namawiał mnie na zakup produktu, który przewyższał moje możliwości finansowe o 120 zł; Bez sensu; wracam do akademika i zapewne kupię przez Internet”.

To samo dzieje się w butikowych sklepach odzieżowych. Rzadko które z nich oferują fachową poradę stylizacyjną, a przecież rośnie potrzeba na takie usługi. Polacy, a zwłaszcza Polki chcą wyglądać nie tyle modnie, co ładnie i odpowiednio do swojej figury, typu urody itp. Chcą kupić strój, który po prostu będzie dobrze na nich „leżał”. Według naszych respondentek o wiele ważniejsza byłaby dla nich sensowna i szczerza porada w stylu: „pasuje to do Pani sylwetki, bo tuszuje Pani mankamenty, będzie dobrze się komponować z resztą Pani ubrań w szafie” itp. aniżeli „wałęsanie” się za nimi w sklepie, tylko po to by zachwalać produkt. Stwierdziło tak 67% naszych rozmówczyń. Co czwartą irytuje, że obsługa w sklepach odzieżowych tylko sprawia wrażenie, że jest, ale tak naprawdę jej nie ma.

[DATA PUBLIKACJI: CZERWIEC 2013]





DIGITALIZACJA. BRZMI KOSMICZNIE?

Kim właściwie jest Konsument Digitalny?

Kim właściwie jest Konsument Digitalny? Nie jest to pojęcie trudne do zdefiniowania, choć na pewno jest to zjawisko nowe wśród zachowań konsumenckich. Najciekawsze jest to, że każdy z nas, chcąc nie chcąc, chociażby w minimalnym stopniu, jest już Konsumentem Digitalnym. W tzw. pre-wywiadach w ramach nowej edycji ShoppingShow najczęściej padającym pytaniem było - "Kim jest konsument digitalny?". Trzeba przyznać, że nadal jest to pojęcie nowe i stosunkowo mało jest nawiązań do konsumenta digitalnego. Dla nas to pojęcie wpisuje się w swego rodzaju uniwersalizm pomiędzy znaczeniem - cyfrowy a wirtualny. Bo digitalny konsument to taki konsument, który chętnie sięga i wykorzystuje z jednej strony wszystkie tradycyjne możliwości smartfonów i tabletów, a z drugiej strony implementuje te rozwiązania do swoich codziennych sytuacji zakupowych. To także konsument, który zaczyna korzystać z wielu kanałów zakupowych w jednym czasie, w zależności od swoich potrzeb i doraźnych preferencji. Oczywiście, wiele z dostępnych już aplikacji i programów na mobilne urządzenia, dopiero buduje swoją rozpoznawalność i popularność. Jest to jednak tylko kwestią czasu, kiedy staną się powszechnie używane.

DIGITALNY KONSUMENT TO TAKI KONSUMENT, KTÓRY CHĘTNIE SIĘGA I WYKORZYSTUJE Z JEDNEJ STRONY WSZYSTKIE TRADYCYJNE MOŻLIWOŚCI SMARTFONÓW I TABLETÓW, A Z DRUGIEJ STRONY IMPLEMENTUJE TE ROZWIĄZANIA DO SWOICH CODZIENNYCH SYTUACJI ZAKUPOWYCH.

W dzisiejszych czasach, jadąc na zakupy nie chcemy tracić zbyt dużo czasu. Tylko 3 na 10 klientów ma ochotę na shopping w tradycyjnej, pierwotnej wersji, czyli takiej, kiedy upajamy się trwonieniem czasu na odwiedzanie licznych sklepów i przymierzanie niezliczonej ilości ubrań, butów itp. Częściej są to „oczywiście” kobiety. Pierwszym krokiem do skrócenia czasu zakupowego jest zrobienie listy. Obecnie listę zakupową robimy jeszcze w domu albo popijając kawę w jednej z kafejek przed rozpoczęciem zakupów. Zauważmy, że lista to już nie kawałek papieru, karteczka, notesik, ale słowa wpisane w tablet/smartfon. Jeśli nasze plany zakupowe dotyczą artykułów RTV/AGD

oraz odzieży, to najpewniej skorzystamy ze sklepów online, wertując dostępną ofertę lub wyszukując ten produkt, którym jesteśmy zainteresowani i porównując go z podobnymi - konkurencyjnymi. W poszukiwaniach pożądaných produktów częściej kierujemy się ceną, później marką, a na koniec jakością, choć ta ostatnia jest mimo wszystko nadal dla nas bardzo ważna. W dzisiejszych czasach nasza cenorozsądnosc bierze jednak górę nad cenocentrycznością.

Tablet czy smartfon to w tej chwili narzędzia, które służą nam w różnych sytuacjach zakupowych. Odwiedzając sklep z odzieżą możemy dziś skanować metkę produktu (np. żakietu), na której umieszczono **QR Code** i dowiedzieć się więcej o samym produkcie lub otrzymać podpowiedzi stylizacyjne. Już wkrótce, ów żakiet, będziemy mogli przymierzyć również w wirtualnej przymierzalni i natychmiast pokazać się w nim znajomym, korzystając z wbudowanej w interaktywne lustro aplikacji społecznościowej. Jeśli nie będziemy do końca zdecydowani czy chcemy kupić dany produkt lub będziemy chcieli przemyśleć bądź skonsultować zakup z kimś bliskim, wirtualna przymierzalnia, dzięki swojej rozbudowanej funkcjonalności, pozwoli nam zarezerwować dany produkt w tzw. wirtualnej szafie. Da nam to możliwość kupienia wybranego przez nas produktu w dowolnej chwili, np. już w domu za pomocą komputera. Aby zachęcić nas do zakupu przykładowego żakietu, firma kilka godzin po dokonanej rezerwacji wyśle nam przypomnienie i zachęci do finalizacji kuponem zniżkowym. Tablet lub smartfon już dziś służą nam także do weryfikowania oferty RTV/AGD pod kątem ceny wybranego produktu. Chętnie więc korzystamy z aplikacji takich jak porównywarka cenowa i pomimo dokładnego zapoznania się z danym produktem w sklepie tradycyjnym, transakcję realizujemy w e-sklepie. Niejednokrotnie bezpośrednio z poziomu smartfona. Idąc dalej, ten sam smartfon służy nam do umilenia sobie czasu podczas lunchu (książka, gazeta, serwisy, gry itp.), a w chwili spokoju także do tego, by np. zaprogramować zdalnie nagranie ulubionego filmu w TV. Nawet brak portfela nie zakłóca nam już możliwości zrobienia zakupów, gdyż dostęp do szybkiej gotówki mamy od ręki - również za sprawą parabankowych aplikacji, a samą kartę bankomatową zastępuje nam iWallet wbudowany w nasze urządzenie. Czytając przy obiedzie tradycyjną prasę coraz częściej

QR CODE

(ang. Quick Response, QR: szybka odpowiedź) - kwadratowy kod graficzny, zwykle stosowany do zapisywania i umieszczania w różnych miejscach adresów URL, które następnie można odczytywać przy pomocy urządzeń przenośnych z odpowiednim oprogramowaniem

napotykamy digitalną reklamę produktów, a po zeskanowaniu QR Code, na ekranie smartfona wyświetla nam się pełna oferta danej marki w formie video. Wychodząc z galerii możemy natomiast natrafić na nośnik Digital Signage3D, który akurat będzie wyświetlać w trójwymiarze nowy model samochodu popularnej marki, więc zamiast tracić czas na odwiedzanie salonu danego dealera, możemy poświęcić 15 minut i przy okazji obejrzeć wirtualną prezentację auta. Na parkingu, aby odszukać swój samochód (zdarza się to nawet najbardziej roztroptym konsumentom) używamy do lokalizacji naszego smartfona, który natychmiast poprowadzi nas do celu. Przykładów wykorzystywania urządzeń mobilnych w czasie zakupowym jest mnóstwo. Z pewnością każdy z Was, aby skrócić sobie ścieżkę zakupową ma swoje ulubione aplikacje, z których korzysta.

[DATA PUBLIKACJI: MARZEC 2014]

Profil Konsumenta Digitalnego - cechy szczególne

O konsumencie Digitalnym dziś wiemy już więcej. Wiemy, że Konsument Digitalny to wcale nie klient w sieci. To konsument, który albo w sieci rozpoczyna proces zakupowy albo finalizuje tam transakcję. To konsument, który krąży między sklepem tradycyjnym a internetowym, w międzyczasie zaglądając do sieci przez swojego smartfona z wbudowaną kartą lojalnościową lub z najnowszą kolekcją ulubionej marki odzieżowej. Smartfon to już niejako asystent zakupowy.

Jak już wspominaliśmy Konsument Digitalny, to na ogół osoba, która regularnie kupuje w e-sklepach oraz korzysta z wielu aplikacji dostępnych na platformach Windows Phone, Android, iOS czy BlackBerry, kupując różne produkty oraz usługi. To również konsument, który ma nawyk używania wielu ekranów (laptop, tablet, smartfon) aby, np.:

- sprawdzić repertuar kina oraz zarezerwować i kupić bilet na film (60%);

- dokonać rezerwacji stolika w restauracji (25%);
- skorzystać z dogodnych aplikacji, np. iTaxi, z muzyką, z wiadomościami, z rozrywką (grami) lub typu VOD, poradnikowych, geolokalizacyjnych, czytników książek (80%);
- przygotować plan swojej wycieczki, zarówno rowerowej jak i samochodowej do innego miasta czy kraju;
- kupić:
 - najczęściej jakąś książkę - 75%,
 - ubranie - 55%,
 - gadżet - 40%,
 - bilet na koncert - 50%,
 - płytę CD - 35%,
 - mebel o niskiej wartości - 40%.

A jakie są cechy szczególne konsumenta digitalnego?

- **NIECIERPLIWOŚĆ (70%)**: korzystając z różnego rodzaju stron, szczególnie responsywnych, to co bardzo denerwuje konsumentów to niedopasowane treści; jeśli coś długo się ładuje otwiera, ale w sposób uniemożliwiający odczytanie danej treści - konsument odchodzi.
- **WYGODA, INTUICYJNOŚĆ, KOMFORT (90%)**: niemal każdy z użytkowników oczekuje swobodnego poruszania się po danej aplikacji czy stronie internetowej; oferta ma dać się łatwo wyszukać, w zgodzie z preferencjami konsumenta, koszyk łatwo zapłacić, a transakcja łatwo dokonać; im bardziej prosta i czytelna ścieżka zakupowa, tym częściej konsument finalizuje transakcję.
- **ŚWIADOMOŚĆ**: kilkuletnie doświadczenie w zakupach online sprawiło, że większość digitalnych konsumentów rozwinęła u siebie stosunkowo dużą dozę uwagi i roztropności; osoby rozumiejące co najmniej większość zależności związanych z e-commerce, plikami cookies itp. są bardziej zachowawcze w realizacji zakupów; wynikiem tego jest chociażby to, że rzadziej kupujemy impulsywnie w sieci - takie stanowisko wyraziło 70% respondentów.
- **POWTARZALNOŚĆ**: większość konsumentów na ogół korzysta z tych samych wzorców postępowania i korzystania z tych samych stron, e-sklepów czy aplikacji. Migracja tych zasobów odbywa się na ogół raz na miesiąc (20%), a częściej raz na kwartał (45%). Połowa respondentów nie potrafiła oszacować, kiedy ostatnio zmieniła

lub skorzystała z innego e-sklepu czy portalu informacyjnego, co dotychczas.

- OTWARTOŚĆ, PRAGMATYZM, CIEKAWOŚĆ: wszystko, co może się przełożyć na poprawę komfortu zakupów przez urządzenia digitalne jest szczególnie pożądane; jeśli pojawia się aplikacja, dzięki której użytkownik będzie mógł, np. jeszcze szybciej i trafniej wyszukać tanie loty i dowie się o tym z mediów lub reklamy, to skorzysta z niej; jeśli któraś ze stron, np. z odzieżą, zastosuje rozwiązania rozszerzonej rzeczywistości i zaprezentuje zdjęcia nowej kolekcji w technice 3D, to będzie to bardziej atrakcyjna forma sprzedaży.
- TRENDY, MODA, ZMIENNOŚĆ: to jedna z mniej wdzięcznych cech konsumenta digitalnego; jeśli jakieś rozwiązanie nie wejdzie takim konsumentom w nawyk, dzięki popularności i temu, że coś jest po prostu „modne”, to prędzej niż później, taka aplikacja czy e-sklep, zniknie ze świadomości użytkownika; przestaje się liczyć, przestaje być trendy; rozwiązań digitalnych wspomagających shopping, ale też ingerujących w nasze codzienne życie, jest tak wiele, że konsumenci nie nadążają za zmianami. Z tego powodu zrodziła się konieczność gradacji tego, co „fajne” i tego, co „niefajne”, np. poprzez udział mediów społecznościowych i lansowania jednych aplikacji czy e-sklepów kosztem innych.

[DATA PUBLIKACJI: KWIECIEŃ 2014]

Zwyczaje zakupowe Konsumenta Digitalnego

Na podstawie przygotowanego już „Przewodnika po raportach o digitalizacji rynku” wiemy, że rozwój rynku online stworzył zupełnie nowe wyzwania dla twórców i zarządzających sprzedażą online. Przekonanie to pogłęбилиśmy przygotowując drugi raport - badania jakościowe „Zwyczaje zakupowe Konsumenta Digitalnego”. Badanie zostało przeprowadzone w dwóch częściach. Pierwszą były wywiady pogłębione, w których udział wzięło 15 osób. Drugą - badanie ilościowe przeprowadzone metodą ankietową, w którym udział wzięło 311 osób. Do pogłębionych wywiadów wybraliśmy typowych reprezentantów digitalnego pokolenia. Osób nie tyle młodych, co regularnie kupujących zarówno w sieci, jak i w galeriach handlowych. Osób, które interesują się nowinkami technologicznymi i lubią korzystać z ich dorobku. Jednak oprócz zachwyty nad obecnymi możliwościami e-zakupowymi czy m-zakupowymi, potrafią dostrzec też wiele barier i niedociągnięć, które dostrzegają, oczekując komfortowych, wygodnych i szybkich zakupów. Ponadto respondenci wyrażali nie tylko swoje doświadczenia, ale też zachowania e-zakupowe zaobserwowane wśród najbliższych znajomych.

Pokolenie trzydziestoparolatków, nazywane w mediach pokoleniem „Y”, to ludzie młodzi duchem, w równej mierze chcący się rozwijać, co żyć po swojemu. Stawiają na tzw. **work-life balance**, cenią wolność, niezależność i dostęp do wiedzy. Pokolenie „Y” to ludzie mocno zaangażowani w świat wirtualny i przede wszystkim stanowiący grupę, która ma wysoki potencjał zakupowy. Z badań wiemy, że e-konsumenci obarczeni są tymi samymi wzorcami zachowań, co w tradycyjnych

WORK-LIFE BALANCE

konceptcja zarządzania czasem,
której celem jest odnalezienie
równowagi pomiędzy pracą
a życiem prywatnym

sklepach, ale ich e-zwyczaje zakupowe kształtują się w zupełnie inny sposób. E-konsumentami również kierują emocje, które przeobrażają się w konsekwencji w nawyki, ścieżki zakupowe, a docelowo w tzw. e-zwyczaje. Konsument w sieci tylko pozornie pozbawiony jest zewnętrznych impulsów. W sieci jesteśmy tacy sami pod względem swojego cenocentrycznego lub cenorozsądnego podejścia. Cenorozsądnosc uwypukla się bardziej pod kątem dociekania odnośnie, np. rodzaju tkaniny produktu odzieżowego, walorów technologicznych danego produktu czy porównywania jednej oferty względem konkurencyjnej w danej kategorii.

Ważnym czynnikiem kształtującym nasze zwyczaje jest dostępność do sieci 24 godziny na dobę, dzięki czemu zetraca się niejako sztuczny podział na e-konsumenta i tradycyjnego konsumenta galerii handlowej. Zetraca się także dogłębna konieczność osobnego traktowania procesu sprzedaży online i offline. Liczy się po prostu sprzedaż. Liczy się wielokanałowe dotarcie z ofertą do konsumentów digitalnych, których stworzyła technologia, a ci wyznaczyli nowe standardy jakości sprzedaży. Oczekują więcej zintegrowanych rozwiązań, które umożliwiają przeanalizowanie danego produktu pod kątem ceny, jakości itp. względem ofert konkurencyjnych, ale także poznanie opinii innych użytkowników. Sieć zapewnia obecnie główne źródło informacji na temat poszukiwanych ofert, którym ufa ponad 80% klientów. Regułą już stało się sięganie przed zakupem po informacje o interesującym nas produkcie niemal każdej kategorii właśnie do Internetu.

Mimo wielu raportów i badań, jakie na temat konsumenta w sieci ukazały się w ostatnich czasach, nadal bardzo mało jest praktycznej wiedzy związanej ze zwyczajami oraz codziennym sposobem obcowania konsumentów z wieloma ekranami (laptop, tablet, smartfon). Mało jest też wiedzy, jakie nowe nawyki powstają w związku z poruszaniem się pomiędzy światami online a offline. Dlatego właśnie postanowiliśmy wiedzę ilościową zweryfikować przez pryzmat praktycznego zastosowania. Tak powstał raport „Zwyczaje zakupowe Konsumenta Digitalnego”.

**LICZY SIĘ PO PROSTU
SPRZEDAŻ. LICZY SIĘ
WIELOKANALOWE DOTARCIE
Z OFERTĄ DO KONSUMENTÓW
DIGITALNYCH, KTÓRYCH
STWORZYŁA TECHNOLOGIA,
A CI WYZNACZYLI NOWE
STANDARDY JAKOŚCI
SPRZEDAŻY.**

[DATA PUBLIKACJI: KWIECIEŃ 2014]

Czym jest dzisiaj smartfon / tablet / urządzenie mobilne oraz w jaki sposób Konsument Digitalny z nich korzysta?

Smartfon jest dzisiaj naszym ulubionym urządzeniem, z którego korzystamy najczęściej. Daje nam tyle możliwości podczas zakupów, że nie sposób nie wykorzystać tej wiedzy w retailu. W jaki sposób z niego korzystamy i w jakich sytuacjach?

Urządzenia mobilne (smartfon, tablet, laptop) to wzajemnie uzupełniające się urządzenia, z których korzystamy na różne sposoby w zależności od sytuacji. Rano, gdy się budzimy pierwsza styczność to budzik (60%) lub radio internetowe (30%). Następnie zerkamy na profil na Facebook'u (45%). Niektórzy robią to przy śniadaniu (55%) lub w trakcie podróży do pracy czy uczelni (70%). Podczas przejazdów komunikacją miejską smartfony wykorzystujemy także do zapoznania się z informacjami (60%), do czytania książki (30%) bądź słuchania muzyki (70%). Czasami wszystko robimy jednocześnie (25%). Planując zakupy danego dnia, będąc jeszcze w pracy lub na uczelni, tworzymy sobie listy zakupów w aplikacjach (dotyczy to najczęściej artykułów spożywczych), a jeśli chcemy kupić produkt, np. odzieżowy, zaczynamy przeglądać e-sklepy. Zaczynamy od swoich ulubionych (80%), ale czasami korzystając z Google klikamy w linki tych sklepów, których reklamy nam się wyświetlają (20%). Jeśli choroba dotknie nas lub kogoś z rodziny czy przyjaciół, smartfon służy nam do zweryfikowania wiedzy i opinii innych na temat danej choroby. Jeśli coś ciekawego, śmiesznego lub niecodziennego wydarzy się wokół nas, robimy fotkę i informujemy o tym swoich znajomych na Facebook'u. Aż 85% z nas korzysta z portali społecznościowych lub aplikacji typu Wykop, Kwejk, Demotywatory oraz

wybranych kanałów na YouTube. Sięgamy po te treści, aby się pośmiać, wyluzować, zabić czas (75%). Na uczelni korzystamy ze smartfona robiąc zdjęcia notatek, bądź skanując fragmenty książek czy opracowań (40%). Nagrywamy wykłady, rozmowy, ważne spotkania (35%). Korespondujemy na Skype oraz innych komunikatorach (70%). To przez smartfon, w pracy, na uczelni czy w wolnym czasie, wyszukujemy przepisy na obiad lub inną kulinarną okazję. To smartfon jest na ogół pierwszym urządzeniem, przez które sprawdzamy informacje na temat cen wycieczek i miejsc, do których planujemy pojechać na urlop.

[DATA PUBLIKACJI: MAJ 2014]



Strategia obecności marki w internecie

**Bądź widoczny w sieci
Płać za efekty!**

PARTNERZY





MARCIN GIERACZ

Twórca i główny strateg agencji doradczej Rubikom Strategy Consultants, w ramach której funkcjonują również: Movedo. Shopper&Trade Marketing - butik specjalizujący się w branży fashion oraz UpWebb - agencja zajmująca się pozycjonowaniem i optymalizacją SEM/SEO. Obecnie wdraża projekty związane z digitalizacją handlu (www.virtoo.pl) oraz eCommerce (Zolago.com).

Autor kompleksowych strategii rynkowych dla wielu spółek notowanych na GPW i tych z sektora MSP. Swoim 15-letnim doświadczeniem i wiedzą praktyczną dzieli się na seminariach, kongresach oraz specjalistycznych warsztatach z zakresu zarządzania strategicznego.

Od kilku lat realizuje autorskie badania jakościowe ShoppingShow (www.shoppingshow.pl). Jest pomysłodawcą i współtwórcą pierwszego w Polsce e-magazynu dla marketerów i zarządzających Strategy Journal (www.strategyjournal.pl).

Wykładowca studiów podyplomowych w Akademii im. L. Koźmińskiego w Warszawie i Akademii im. A. Frycza Modrzewskiego w Krakowie, na kierunkach „Zarządzanie przedsiębiorstwem w sektorach mody” oraz “Strategia e-marketingowa”.

Prywatnie pasjonat MTB oraz włoskich Dolomitów, praktykujący jogę i głęboką relaksację.

Autor publikacji przekazuje Partnerom projektu zgodę / licencję na bezpłatne korzystanie z zawartości e-booka, a w szczególności na jego dystrybucję i promocję wszelkimi dostępnymi kanałami komunikacji i dystrybucji w Internecie.

