

# Korzyści z konsolidacji firm

## Dzięki połączeniu się firm, nowy „organizm” zaoszczędza ogromne środki

Widocznym symptomem zmian na polskim rynku dystrybucyjnym jest konsolidacja przedsiębiorstw.

Ostatnie przykłady to wykupienie firmy Bestfood's przez Unilever, czy zakładów Wodzisław przez Heinza.

Konsolidacja powoduje, z jednej strony, ogromne oszczędności, a z drugiej – daje potężne możliwości zwiększenia sprzedaży. Dzięki połączeniu się firm, ich poszczególnych działów, nowy „organizm” zaoszczędza ogromne środki. Połączenie to przecież nic innego, jak redukcja zatrudnienia, a koszty osobowe są dużym obciążeniem. I tak np. do hipermarketu idzie już nie dwóch ludzi, a jeden przedstawiciel Unilevera. Pilnuje on całego asortymentu, oferowanego przez swoją firmę do sprzedaży.

Dział sprzedaży nie jest jedyną komórką zapewniającą sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Konsolidacja pozwala też oszczędzić na dziale finansowym, marketingu, dziale analiz itp. Akcje marketingowe uwzględniają całą rozpiętość asortymentową producenta. Spotkaliśmy się z akcją kuponową, jaką zorganizował właściciel marek Rama i Helmans. Konsument ma większą możliwość skorzystania z promocji (nie musi kupować sześciu proszków i trzech margaryn, aby wziąć udział w akcji), tak więc oferta Unilevera jest atrakcyjniejsza niż konkurentów.

Czy jednak podobne mechanizmy zachodzą w hurcie? Oczywiście, że tak. Sytuacja wymusza to na hurtownikach, bo od 1996 roku prawie 60 proc. z nich musiało pożegnać się ze swoim zajęciem. Konsolidacja przebiega jednak, w tym przypadku, dwutorowo. Z jednej strony mamy do czynienia z integracją poziomą (sieć KONKRET i sieć DELKO z branży chemiczno-kosmetycznej), a z drugiej strony z integracją pionową (McLane i sieć detaliczna IGA, oraz DELKO i Drogerie Blue).

W integracji poziomej nowy podmiot zyskuje większe możliwości „szantażu negocjacyjnego”, a co za tym idzie, łatwiej może otrzymać od przemysłu:

- większe opusty retrospektywne,
- większy budżet promocyjny,
- większe środki na wprowadzenie nowych marek.

Ponadto zintegrowana sieć hurtowni ma dodatkowe możliwości w dziedzinie:

- produkcji marek własnych,
- realizacji wyznaczonych przez przemysł celów,
- występowania we wspólnym imieniu do kanału detalicznego.

Ta ostatnia możliwość nie zawsze jeszcze jest wykorzystywana, ale to tylko kwestia czasu.

W przypadku integracji pionowej możliwości są jeszcze większe. Hurtownicy otrzymują dostęp do najcenniejszej rzeczy na rynku – do „półki”. Formalizując kontakty między kanałem hurtowym i detalicznym, hurtownicy zyskują:

- możliwości lepszego planowania polityki asortymentowej (redukcja kosztów związana z utrzymywaniem nierentownych produktów),
- możliwość precyzyjnego planowania sprzedaży,
- lepsze efekty prowadzonych akcji promocyjnych,
- możliwość prowadzenia nowatorskich akcji marketingowych (programy lojalnościowe dla konsumentów),
- możliwość obniżenia kosztów zatrudnienia (zamówienia on line, bez konieczności częstych wizyt przedstawicieli handlowych).

Detaliści zaś, w ramach sieci takich jak IGA, czy Drogerie Blue, dzięki integracji z hurtem zyskują:

- okazję do wspólnego zasiadania przy „stole negocjacyjnym”, podczas rozmów z producentami,

- możliwość wspólnego planowania akcji promocyjnych i marketingowych,

- możliwość szybszego reagowania na potrzeby konsumentów,

- możliwość wizualizacji i standaryzacji placówek detalicznych, co ułatwia identyfikację sklepu przez konsumenta,

- dostęp do know-how bez ponoszenia dużych nakładów na usługi firm doradczych.

Podobne korzyści osiągają lub mogą osiągać przez konsolidację przedsiębiorstwa detaliczne. Przykładem może być Sieć Rabat Bielsko-Biała, czy Sklepy Familijne. Członkowie tych sieci nie tracą „tożsamości businessowej”, a rezygnują tylko z części swojej suwerenności na rzecz sieci. Prowadzi ona bowiem w ich imieniu negocjacje handlowe, ustala standardy jakie członkowie zobowiązani są spełniać i czasami określa podstawowy asortyment jaki powinien się znajdować na sklepie. A zyskują dzięki temu:

- dostęp do know-how,
- możliwość zakupów za atrakcyjne ceny,

- wsparcie marketingowe, w ramach wspólnych działań, na które pojedynczych członków nie zawsze byłoby stać,

- standard obsługi konsumenta, charakterystyczny dla wszystkich członków sieci, a co za tym idzie rozpoznawalny przez klientów i utożsamiany z nią.

Podobne możliwości daje również przystąpienie do grupy franchisingowej, takiej jak IGA, czy SPAR. Należy tu jednak spełnić bardziej rygorystyczne kryteria i wnieść, często niemałą, opłatę franchisingową.

### Prosto z samochodu

Dzisiaj nie wystarczy czekać na klienta. Trzeba udać się do niego osobiście. Dlatego kanał przemysłowy i hurtowy tak często zarządza sprzedażą przez vanselling, preselling i zamówienia on line.



Vanselling polega na bezpośredniej sprzedaży z samochodu. Jest możliwy do zastosowania tylko w sytuacjach, gdy mamy do czynienia z niewielką grupą asortymentu, ze względu na warunki techniczne i możliwości środków transportu. Vanselling jest stosowany głównie wówczas, gdy sprzedającym zależy na dystrybucji numerycznej, czyli na dotarciu do jak największej liczby klientów, nawet tych najmniejszych. Mówiąc ogólnie, sprzedawać można wszędzie, ale tylko to, co w danej chwili znajduje się w samochodzie. Jest to więc narzędzie bardzo kosztowne. Przekonać się o tym mogła firma McLane, która dwa lata temu podejmowała próby wdrożenia tego systemu, przy współudziale producenta Bestfood's Polska (Knorr Amino). Niestety, chęć wypełnienia w ten sposób niszy okazała się zbyt kosztowna i nierentowna.

Jednak część firm skutecznie posługuje się tym narzędziem. Są to między innymi: w kategorii chemii Unilever, w asortymencie napoi Coca-Cola i Pepsico, chipsy z samochodu sprzedają Bahlsen i Frito Lay, a lody – Zielona Budka i Ice-Mastry. Zyskują oni dzięki temu:

- szybki i bezpośredni dostęp do adresatów swoich ofert,
- możliwości dystrybucji towarów nawet do niewielkich odbiorców,
- możliwość minimalizowania strat wynikających z braków w asortymencie (sprzedawca wie co w danym momencie ma w samochodzie i nie sprzedaje „powietrza”),
- efektywniejszy kontakt z klientem – klient może obejrzeć i dotknąć każdego produktu przed złożeniem zamówienia,
- dodatkowe narzędzia w zarządzaniu produktem (np. merchandising zaraz po złożeniu zamówienia przez klienta, co równoznaczne jest w tym przypadku z przyjęciem dostawy).

Ten, stosunkowo kosztowny sposób dystrybucji jest stosowany rzadziej niż pre-

selling, metoda polegająca na odwiedzinach przedstawiciela handlowego u klienta. Kupujący bezpośrednio u niego składa zamówienie i ustala warunki dostawy, która następuje potem. Jednak w tej sytuacji obserwujemy konflikt interesów między kanałem przemysłowym, hurtowym a detalicznym. Producentowi zależy na sprzedaży jak największej ilości pozycji asortymentowych. Hurtownik zaś chciałby handlować tylko tym, co najczęściej zamawiają detaliści.

Producenci stosują więc specjalny system rabatowania. Polega na udzielaniu opustów tym większym im szerszy asortyment danego producenta znajdzie się w ofercie hurtownika. Następnie hurtownik może otrzymać rabat za dokonany obrót, za logistykę (opust zależy od wartości jednorazowego zamówienia) oraz za terminową płatność. W tej sytuacji, zmuszony jest sprzedawca również towary zamawiane mniej chętnie przez detalistów. Doprowadza do kolejnego konfliktu – tym razem między hurtownikiem a detalistą.

Przemysł zatrudnia ogromną rzeszę presellerów – przedstawicieli handlowych, gdyż tylko dzięki nim możliwe jest dzisiaj wprowadzanie nowości i realizowanie planów sprzedażowych. Dzięki działaniom presellerów producenci:

- realizują politykę firmy w terenie,
- redystrybuują towar od hurtownika do detalisty,
- prowadzą działania marketingowe (promocje konkursy itp.),
- wprowadzają nowości.

Podobne zadania stawiają przed sobą ich przedstawicielami właściciele hurtowni. Dodatkowo jednak nakładany jest na nich obowiązek windykacji należności, co jeszcze kilka lat temu należało do rzadkości. Do tego celu w kanale hurtowym zatrudniani byli specjaliści „inkasenci”, którzy zajmowali się tylko odbiera-

niem płatności. Dzisiaj ta sama osoba sprzedaje i jednocześnie odbiera zapłatę za dostawę.

### W kolejce do detalisty

Ciekawym zjawiskiem, występującym w Polsce od kilku lat, jest dzielenie się przez producenta i hurtownika kosztami etatu przedstawiciela handlowego. Tak robi np. Goliard z Rędzin koło Częstochowy. Chodzi oczywiście o redukcję kosztów. Najczęściej jedna strona pokrywa pensje i opłaty socjalne, a druga koszt samochodu służbowego i prowizji. Często jednak problem polega na tym, że zarówno przedstawiciel handlowy, jak i hurtownik nie są do końca zainteresowani sprzedażą tylko jednej wybranej linii produktów określonego producenta. Zależy im na jak największej wartości jednorazowego zamówienia, co trudno osiągnąć sprzedając produkty jednego producenta. Zdarza się więc, że do jednego detalisty jeździ kilku przedstawicieli tego samego hurtownika. Najpierw np. vanseller firmy Henkel, następnie przedstawiciel sprzedający produkty Coty, a na koniec jeszcze reprezentant handlowy sprzedający pozostały asortyment tego hurtownika. Jest to możliwe dlatego, że koszty dwóch pierwszych w dużej mierze pokrywają sami producenci.

Jak takie wizyty odbiera przeciętny detalista? Jest z tym różnie. Wiele zależy od poziomu organizacyjnego sklepu. Im większa placówka, tym chętniej zaprasza do siebie przedstawicieli kanału przemysłowego. Dzieje się tak dlatego, że są oni źródłem dodatkowych dochodów.

Z kolei sklep mniejszy ma mniejsze możliwości sprzedażowe, a co za tym idzie – mniejsze możliwości „szantażu negocjacyjnego”. Przedstawiciel producenta nie jest mu więc specjalnie potrzebny, a przeciwnie – zabiera drogocenny czas. Jego



miejsce zajmuje przedstawiciel handlowy hurtownika. U niego detalista zamawia produkty nie tylko jednego producenta, a całą ich gamę, również produkty konkurujących firm. Hurtownik zaś sprzedaje to, co „idzie” najlepiej. Produkty gorzej rotujące i wymagające pracy, żeby je sprzedać, są niezbyt chętnie oferowane przez sprzedawców kanału hurtowego.

Należy pamiętać, że zarówno przedstawiciele z kanału przemysłowego, jak i hurtowego są dodatkowo wyposażeni w narzędzia wspomagające sprzedaż. Rozdają prezenty, mają możliwość udzielania dodatkowych rabatów, organizują konkursy i to zarówno dla detalistów, jak i konsumentów.

### E-oszczędności dla wszystkich

Przedstawiciele handlowi nie są jedynym narzędziem w walce o klienta. Można spotkać stosowane już dzisiaj na dość szeroką skalę tak zwane zamówienia on line. To aktywny kontakt dostawcy z odbiorcą. Dostawca dzwoni zawsze o określonej porze i jest do dyspozycji tak, jak przedstawiciel handlowy. Informuje o wszystkich istotnych wydarzeniach handlowych w rodzaju podwyżek cen i promocji oraz dokonuje sprzedaży. Bardziej nowoczesną odmianą zamówień on line są zamówienia przez Internet.

Rozwiązania takie dają spore możliwości redukcji kosztów. Przez składanie zamówień w tej formie obie strony – kupujący i sprzedający, są w stanie zaoszczędzić od 1 do 3 proc. kosztów obsługi. Łatwo porównać koszt utrzymania reprezentanta handlowego z kosztem połączenia telefonicznego, czy łącza internetowego. Pozostaje tylko pytanie czy handlowiec przypadkiem nie sprzeda więcej będąc osobiście u klienta? Okazuje się, że

dziś jeszcze – tak, sprzedaje więcej. Ale w przyszłości podobne narzędzia w połączeniu z programami lojalnościowymi i oprogramowaniem CRM mogą stać się bardzo skutecznym orężem w efektywnym zarządzaniu sprzedażą.

Prezentacja oferty tymi metodami możliwa jest już dzisiaj w Tchibo, ale nie cieszy się jeszcze zbyt dużą popularnością. Z programu ECOMERS korzysta dopiero ok. 30 klientów tego producenta. Warto wymienić hurtownię chemii gospodarczej i kosmetyków „Ambra” (Czechowice-Dziedzice). Tam już od dawna detaliści mają możliwość składania zamówień przez Internet.

Zupełnie inna sytuacja zapanowała wśród klientów Eldorado. W zorganizowanej przez tego hurtownika e-hurtowni ([www.e-hurtownia.pl](http://www.e-hurtownia.pl)) zaopatruje się dzisiaj 300 klientów, kolejnych 300 korzysta ze zwykłego łącza modemowego. Co ciekawe, najwięcej zamówień pojawia się z niedzieli na poniedziałek, bo jak twierdzą klienci, wtedy mają najwięcej czasu.

### Lojalność w wymiarze materialnym

Kolejnym narzędziem coraz częściej stosowanym w Polsce jest budowanie długoterminowych związków lojalnościowych z klientami. Prawie nikogo już dziś nie stać na udzielanie dodatkowych rabatów, wydłużanie terminów płatności, czy ponoszenie opłat nie dających żadnych efektów handlowych. Programy lojalnościowe są alternatywą dla tych „przypadłości”. Dają one klientom poczucie wyjątkowości. Często funkcjonują pod szumną nazwą Klubu Klienta stwarzając wrażenie, że członkostwo w takich klubach ma charakter elitarny. Tak jest w przypadku marki Knorr i Klubu Smakosza. Ambra z Czechowic ma swój AmbraKLUB, a Rabat Bielsko-Biała – Klub Klienta Rabat. Knorr rozdaje przepisy i świadczy porady

kulinarne. AmbraKLUB prowadzi bezpłatne szkolenia dla detalistów. Natomiast Klub Klienta Rabat rozdaje kupony rabatowe, do wykorzystania na określonych stacjach benzynowych i w restauracjach. Klienci otrzymują pewną wartość dodaną, mającą dla nich często wymiar materialny, a sami organizatorzy zabawy klubowej nie ponoszą przez to tak wielkich obciążeń finansowych, jak w przypadku innych działań marketingowych, mających bezpośredni wpływ na zarządzanie sprzedażą.

Warto też wspomnieć o targach. Zawsze kojarzyły się one z czymś, poza zasięgiem możliwości przeciętnego detalisty. Sytuacja zmieniła się, gdy cztery lata temu McLane, wówczas jeszcze ABCO, zorganizował pierwsze w Polsce Targi Spożywcze dla detalistów. Dzisiaj każdy liczący się hurtownik ma za punkt honoru przeprowadzenie takiego spotkania. Tyle, że producenci nie dają już tak chętnie pieniędzy, a i rabatami nie szastają jak kilka lat temu.

Czego możemy spodziewać się w przyszłości? Odpowiedzią może okazać się Efficient Consumer Response (ECR), czyli efektywna obsługa konsumenta. Jest to także zarządzanie sprzedażą i dystrybucją, aby jak najefektywniej obsłużyć konsumenta, przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów. Będzie to możliwe wówczas, kiedy nastąpi ścisła współpraca pomiędzy wszystkimi uczestnikami łańcucha dystrybucji. Niektóre firmy zaczynają wdrażać elementy zarządzania ECR. Zanim jednak dojdzie do pełnego wdrożenia tych systemów, kanałowi przemysłowemu, hurtowemu i detalicznemu pozostają na razie prostsze metody efektywnego zarządzania sprzedażą.

**Robert Staszkiwicz**

Doradca w firmie

Bujnowicz Konsorcjum.

Zarządca Pionem Dystrybucyjnym.

e-mail: [staszkiwicz@bujnowicz.pl](mailto:staszkiwicz@bujnowicz.pl)