

Problematyka dealerskiego marketingu jest na tyle złożona, że przynajmniej kilka aspektów z tej dziedziny nadaje się na odrębny artykuł czy nawet większą publikację. Warto przyjrzeć się bliżej choćby kwestii dealerskiej współpracy z importerami. Wielu producentów wybrało stosunkowo najprostszą formę, polegającą na refundowaniu dealerom określonego procentu wydatków na reklamę. Zazwyczaj ustala się więc zakres działań oraz media, w które dealer może zainwestować, a także orientacyjną kwotę, jaką planuje wydać w skali roku. Takie ustalenia są na ogół dokonywane z opiekunem sieci dealerskiej lub ze specjalnie wydelegowanym importerskim specjalistą w dziedzinie marketingu.

#### Kazus GM

Ciekawym przykładem dobrego zorganizowania wsparcia lokalnych działań jest system COOP (od ang. cooperation) funkcjonujący w sieci General Motors Poland. System polega na tym, że na początku każdego roku kalendarzowego dealerzy otrzymują indywidualnie przyznany budżet będący pochodną planu dealerskiego. Budżet jest wyrażony kwotowo, na przykład - 50 tys. zł oznacza, że importer zwróci taką kwotę w miesięcznych cyklach, jeśli dealer wyda przynajmniej 100 tys. zł. Oczywiście dobór mediów, imprez oraz eventów jest uzgadniany z opiekunem danego dealera. Wszystko po to, aby najpóźniej do końca stycznia zamknąć plan marketingowy.

W GM dealer nie jest więc zobligowany do wydania określonego procentu swoich obrotów, ale musi zainwestować w działania reklamowe ustaloną kwotę. Warto też podkreślić, iż dealer może ustalić z importerem poziom swoich wydatków. Będąc w okresie inwestycji, może wydawać mniej, z kolei stawiając na aktywność, ma prawo wystąpić do centrali o zwiększenie budżetu. Takie rozwiązanie daje możliwość większego wsparcia na określone, czasowe akcje. Przykładowo, jeśli wprowadzona zostaje promocja na dany model, dealerzy mogą liczyć na refundację nawet 70 proc. wydatków na jego reklamę w prasie, radiu czy wystawach w centrach handlowych.

Co więcej, w ramach programu wsparcia powstają naprawdę ciekawe inicjatywy. Na szczególne wyróżnienie zasługuje firma Szpot z Poznania. Jednym z jej projektów jest cykl biegów rodzinnych pod nazwą „Biegaj z Chevrolet Szpot”, który zachęca do biegania i aktywności na świeżym powietrzu. Ukoronowaniem całorocznego cyklu imprez sportowych pod patronatem firmy Ireneusza Szpota był sponsoring największego w Polsce Maratonu Poznańskiego.

Niestety, od 2009 roku importer zmienił kierunek działań, nastawiając się na udział marki w masowych, ludowo-folklorystycznych imprezach plenerowych, a kreatywne podejście wielu dealerów zostało mocno wyhamowane. Nie zmienia to faktu, że system wsparcia lokalnych działań w ramach COOP należy ocenić jak najbardziej pozytywnie. Tym bardziej, że General Motors stosuje również inne, rzadko spotykane rozwiązanie. Co roku, spośród dealerów wybierana jest na konwencji w tajnym głosowaniu rada franczyzowa. Organ składa się z 4-5 dealerów, którzy reprezentują różne regiony i różnej wielkości stacje. Rada spotyka się co miesiąc z zarządem importera, aby dyskutować o bieżących kwestiach i problemach. Funkcjonuje też przy niej komisja marketingowa, która pracuje nad optymalnym zorganizowaniem komunikacji reklamowej, wyborem mediów oraz odpowiednim zaangażowaniem się sieci dealerskiej w działania marketingowe i ich synchronizację z reklamą ogólnokrajową. Dzięki temu, dealerzy otrzymują cyklicznie plan działań importera w rozbiciu na kampanię i media, co pozwala dostosować do nich własne projekty.

#### Przykład z Dalekiego Wschodu

Natomiast jednym z najbardziej innowacyjnych systemów prowadzenia działań lokalnych jest model wprowadzony w 2009 roku przez importera Mitsubishi, firmę MMC Poland. Zakłada on, podobnie jak u innych japońskich marek, zobowiązanie dealera do wydatkowania 1 proc. rocznych obrotów na działania marketingowe. Jednak po podpisaniu planu sprzedażowego i reklamowego - odmiennie niż u pozostałych importerów - dealerzy

z góry otrzymują środki na ten cel. Warto zauważyć, że są to naprawdę niebagatelne kwoty, bo średniej wielkości stacje dealerskie dostają do dyspozycji budżet na poziomie 150 tys. zł, a najwięksi gracze nawet dwukrotność tej kwoty.

W uzgadnianym obustronnie planie dealer deklaruje, czy wyda 1 proc. obrotów i z otrzymanego budżetu będzie mógł sfinansować 50 proc. kosztów reklamy, czy też planuje większą aktywność i, przy poziomie 1,5 proc. skorzysta z 70 proc. dofinansowania.

Istotną kwestią jest też fakt, że MMC stawia bardzo mocno na profesjonalne i skoordynowane działania w internecie, w tym zwłaszcza w AdWords oraz SEO w wyszukiwarce Google, a w dziale marketingu MMC został nawet zatrudniony odrębny specjalista w tym zakresie. Warto dodać, iż każdy dealer otrzymuje także szczegółowe badanie słuchalności konkretnych stacji radiowych i czytelnictwa prasy w swoim regionie wraz z rekomendacją domu mediowego dotyczącą doboru poszczególnych nośników.

Kolejnym ciekawym elementem współpracy z importerem jest możliwość skorzystania z budżetu w programie wsparcia działań sprzedażowych. Program polega na tym, że przez 12 miesięcy refinansuje się 50 proc. kosztów zatrudnienia pracownika zajmującego się realizacją uzgodnionych zadań. W ten sposób pozyskiwane są na przykład osoby do obsługi zewnętrznych wystaw i eventów, telemarketingu, a nawet szefowie marketingu, którzy coraz częściej pojawiają się w stacjach dealerskich.

Model współpracy obowiązujący w marce Mitsubishi wprowadza więc dla dealerów wiele ułatwień, choć początkowo wydawał się mocno dyskusyjny. Dla wielu dealerów oznaczał bowiem dwu- a nawet trzykrotne zwiększenie wydatków na reklamę. Finalnie przyczynił się jednak do dużego sukcesu sprzedażowego MMC.

W podobny sposób - na zasadzie procentowego odniesienia do sprzedaży - funkcjonują też inne japońskie marki,



jak Nissan, Suzuki, Mazda czy Subaru. W przypadku marki Suzuki, na duże uznanie zasługuje kreatywność działu marketingu oraz duża orientacja na pomoc i współpracę z dealerami. Faktem, który jest nie do przecenienia, jest także szybkość odpowiedzi na zadawane pytania, akceptacja pomysłów sieci dealerskiej, a także szybkie wprowadzanie zmian na dealerskich stronach internetowych.

### Kara za aktywność?

Część lokalnych kampanii reklamowych jest nadal realizowana bezpośrednio przez importera. Taki model wydaje się jednak co najmniej dyskusyjny. Z jednej strony, pozwala on co prawda wyeliminować negatywne zjawisko kilku reklam tej samej marki zamieszczanych na kolejnych stronach tej samej gazety. Poza tym, daje też możliwość uporządkowania przekazu i jego realizacji w oparciu o standardowe layouty ogłoszeń reklamowych.

Jednak z drugiej strony, takie rozwiązanie eliminuje kreatywność dealera i możliwość dostosowania przekazu do lokalnych, regionalnych uwarunkowań. Można wręcz odnieść wrażenie, że jest on zdecydowanie korzystniejszy dla mniej aktywnych i zorientowanych marketingowo dealerów, a ci dobrze sprzedający są w zasadzie „karani” za swe zaangażowanie, gdyż model przewiduje kwotową, ryczałtową odpłatność za każdy sprzedany samochód.

Kilka lat temu jedna z marek wprowadziła ten model jako obowiązkowy. Efekt był taki, że warszawska agencja reklamowa kontaktująca się z lokalną gazetą - na przykład w Szczecinie czy Kaliszu - otrzymywała o wiele wyższe ceny niż konkretny dealer, współpracujący z danym tytułem od wielu lat. Jedno z porównań w średniej wielkości mieście pokazało, iż za identyczną kampanię w skali roku dealer płacił samodzielnie 55 tys. zł, a w ramach lokalnej kampanii prowadzonej za pośrednictwem importera, został zobowiązany do płatności na poziomie 96 tys. zł.

Argumentem, który przemawia przeciwko temu modelowi, jest także coraz mniejsza skuteczność działań podejmowanych w

prasie drukowanej. Badania pokazują, iż klienci wręcz nie zauważają „ramkowych” ogłoszeń, które zlewają się z całym szumem przekazu reklamowego ogromnej liczby produktów. Rezultaty dają dzisiaj raczej indywidualne, unikalne działania i pomysły dealerów, które pozwalają się odróżnić od konkurencji, czego dobrym przykładem może być wspomniany projekt firmy Szpot.

Inicjatywą, która pozwala uporządkować komunikację w obrębie regionu działania kilku dealerów danej marki jest współpraca między stacjami dealerskimi. Na terenie aglomeracji katowickiej powstała na przykład Śląska Grupa Dealerów GM, która w oparciu o dobrowolne ustalenia realizuje program wspólnej reklamy prasowej, dzięki czemu uzyskuje większe rabaty w poszczególnych tytułach, może promować marki w większym formacie, a dodatkowo pojedynczy dealerzy płacą za reklamę mniej. Co więcej, importer partycypuje w refundacji na poziomie 60, a nie - jak zazwyczaj - 50 proc.

### Kreacja wizerunku stacji

W ostatnich latach, coraz częściej pojawiają się w strukturach stacji dealerskich działy zajmujące się branżą PR, reklamą, badaniem jej skuteczności i wszystkimi elementami, jakie składają się na pojemny termin marketing. Zorganizowanie działu marketingu, choć kosztowne, przyczynia się do znacznego wzrostu efektywności oraz uporządkowania komunikacji i redukcji jej kosztów. Profesjonalna komunikacja ATL czy BTL wymaga dużej wiedzy i doświadczenia w pracy z mediami. Jeszcze większego przygotowania wymaga skuteczne prowadzenie lokalnego PR, który z kolei jest najskuteczniejszym sposobem dotarcia i budowania wizerunku stacji.

Zakres wymagań w dziedzinie reklamy jest ze strony importerów coraz większy, a dotyczy zarówno layoutów, jak i zasad komunikacji czy sposobu ich rozliczeń. W przypadku dealera wielomarkowego, tematyka staje się zbyt szeroka, aby mogła się nią zajmować osoba, która poza marketingiem posiada w firmie dodatkowe obowiązki.

Profesjonalne prowadzenie działań w tym zakresie wymaga zatem co najmniej jednoosobowego działu marketingu, którego szef szybko zarobi na swojej pensji. Po pierwsze, zawsze może wyjść z ciekawą, nowatorską inicjatywą do importera i uzyskać dodatkowe, wyższe wsparcie zaproponowanych działań. Po drugie, może zaproponować udział w kampanii wyselekcjonowanych partnerów, na przykład banków, firm leasingowych, ubezpieczycieli czy nawet dostawców oleju. Dzięki podziałowi kosztów, reklama stanie się wówczas dla dealera zdecydowanie tańsza. Wreszcie, po trzecie, specjalista od reklamy zoptymalizuje kierunek prowadzonych działań w ten sposób, aby środki nie były wydawane na próżno. Najlepszym polem do optymalizacji jest internet, który z pewnością będzie odgrywał w komunikacji bardzo ważną rolę również w przyszłości.

Jeden z najlepiej zorganizowanych i kreatywnych działów marketingu, z jakim się zetknąłem, znajduje się w łódzkim dealerstwie Autotraper, gdzie trzyosobowy zespół sprawnie i skutecznie zajmuje się komunikacją brandów, jakie są reprezentowane w tej wielomarkowej stacji. Potwierdzeniem skuteczności działania tej struktury są też liczne nagrody od kilku importerów za wzorowy i najbardziej kreatywny marketing.

### Nacisk na promocję brandu

Promocja marki czy nazwy dealera to jeden z najtrudniejszych punktów w zakresie współpracy z importerami. Wielu z nich prezentuje pogląd, że wizerunek ich marki jest tak prestiżowy, że nadmierne eksponowanie nazwy dealera byłoby szkodą dla jej prestiżu. I chociaż faktycznie można się spotkać z taką sytuacją, to zakładając biznesową racjonalność, każdy dealer powinien dążyć do jak największej profesjonalizacji swoich działań, w tym również w zakresie budowy relacji ze swoimi klientami. Można też wskazać bardzo wielu koncesjonerów będących autorytetami zaufania publicznego w swoich regionach, u których kupowane są auta przede wszystkim ze względu na ich rekomendacje, a nie ze względu na markę samochodu.



Zwieńczeniem pracy nad własnym, dealerskim wizerunkiem jest pozycja takich marek jak Grupa PGD czy Autotraper. Pierwsza to synonim potęgi działania i pozycji, jaką może uzyskać dealer na polskim rynku. Druga to kultowa konotacja wyobrażeń o autach 4x4, a Autotraper stworzył nawet okazałe środowisko swoich fanów, dla których brand kojarzy się wręcz ze stylem życia. Taki dorobek wizerunkowy pozwala dealerom na zbudowanie na rynku trwałej przewagi konkurencyjnej i umożliwia odwoływanie się w kampanii do konkretnych wartości, a nie wyłącznie do wyniszczającego dealerskie budżety argumentu ceny.

### Niewygodny multibranding

Kolejnym trudnym tematem w rozmowach z importerami bywa problem wspólnej komunikacji kilku marek lub samej tylko obecności obok siebie ich logotypów. Wydaje się zrozumiałe, że w taktycznych kampaniach ATL, poszczególni producenci chcą eksponować tylko swoje brandy. Dana kampania jest przecież prowadzona w różnych mediach, a jej spójność wizerunkowa mogłaby zostać zakłócona poprzez obecność innych logotypów czy modeli.

Jednak niechęć wielu central do koegzystencji logotypów różnych marek oferowanych przez dealera, nie znajduje logicznego uzasadnienia. Zarówno w materiałach promocyjnych dealera, jak i na różnych tablicach kierunkowych i newsletterach, warto informować klienta o posiadanych markach. Po pierwsze, otrzymuje on jasny komunikat, iż ma do czynienia z dużym, poważnym partnerem, któremu zaufało kilku producentów. Po drugie, chętniej wybierze się do salonu, w którym pod jednym dachem będzie mógł obejrzeć kilka modeli, jakie bierze pod uwagę przy zakupie.

Nieracjonalnie wyglądają także kwestie wizytówek czy identyfikatorów pracowników wielomarkowych stacji, którzy nie są dedykowani do konkretnej marki, na przykład sprzedawcy flotowego czy specjalisty F&I. Najlepszą ilustracją tej groteskowej sytuacji jest wizytówka samego

dealera, który w wielu przypadkach, chcąc być w zgodzie ze standardami importera, musiałby wystąpić na spotkaniu w kilku odsłonach, wykładając na stół kilka wizytówek.

Podobnie wygląda problem ze wspólnymi, bardzo ciekawymi inicjatywami dealerów, którzy mają swoje punkty w konkretnej części danego miasta. By zachęcić klientów, iż właśnie do tych miejsc warto wybrać się po zakup samochodu, właściciele organizują wspólne kampanie, na przykład pod hasłem „Ulica samochodowa”, w trakcie których pokazują marki dostępne w danej lokalizacji.

Niestety, takie działania są ciągle przez wielu importerów traktowane z niechęcią czy wręcz z dezaprobatą, co należy uznać za błąd, który pozbawia zainteresowanych dealerów przydatnego narzędzia marketingowego.

Warto też wiedzieć, iż bardzo wielu producentów stosuje „kalki” rozwiązań i sposobów reklamy, jakie istnieją w innych krajach, a które są narzucone przez europejską centralę. Takie schematy nie zawsze jednak pasują do polskiej rzeczywistości i obranej przez dealera strategii biznesowej.

Zarysowana problematyka marketingu dealerskiego to bardzo obszerna dziedzina mogąca być kanwą do rozprawy doktorskiej. Trudno też wskazać indywidualne rady, bo każda stacja dealerska znajduje się w nieco innej sytuacji. Gdyby jednak wskazać dealerowi kilka podstawowych zaleceń i wskazówek, brzmiałyby one następująco:

- zastanów się, czy stacja, którą prowadzisz, zwłaszcza jeśli jest wielomarkowa, nie powinna posiadać działu marketingu, który profesjonalnie poprowadzi komunikację handlową oraz serwisową reprezentowanych marek;
- planuj działania z wyprzedzeniem,

stwórz plan marketingowy i przedyskutuj go z importerem; spytaj, czy na konkretne projekty, zwłaszcza te nowatorskie, możesz uzyskać w ramach programu wsparcia dodatkowe środki;

- zabiegaj o prawo komunikacji i promocji nazwy twojej stacji, a nie tylko marek producentów; pamiętaj, że twój brand to twoja wizytówka w regionie;
- jeśli jesteś dealerem wielomarkowym, rozmawiaj z importerem o zakresie wspólnej komunikacji brandów i pokaż synergię, jaka z niej wynika;
- poszukaj partnerów usług i produktów komplementarnych, z którymi możesz się wspólnie komunikować; ustal budżet, jaki otrzymasz w skali roku; zaplanuj z partnerem wspólne działania i informuj go o realizacji planu; pamiętaj, aby o współpracy poinformować importera, który również partycypuje w kosztach;
- oceń krytycznie dotychczasowe działania, zwróć uwagę na to, że metody i media skuteczne kilka lat wcześniej, dziś mogą już nie dawać żadnych rezultatów, a rozwój nowych technologii przenosi komunikację na zupełnie inne orbity;
- staraj się mierzyć efekty działań i podsumowywać akcje, to cenna wiedza będąca mocnym argumentem w rozmowach z partnerami i importerami;
- zabiegaj o powstawanie umocowanych przy importerze komisji marketingowych z udziałem zainteresowanych stron; takie rozwiązania optymalizują działania i pokazują spojrzenie z perspektywy różnych poziomów;
- szanuj importera i wymagaj tego wobec własnej stacji i pomysłów; wywiązuaj się ze zobowiązań i zadbaj o przejrzystość rozliczeń;
- bądź kreatywny i namawiaj do tego swoich pracowników; nie wahaj się przedstawiać pomysłów importerom.

Niestety, w dziedzinie marketingu trzeba pamiętać jeszcze o jednej rzeczy. W zakresie reklamy tylko połowa działań przynosi efekt. Co gorzej, nigdy nie wiadomo która. Nie ma jednak wątpliwości, że bez podjęcia wymienionych działań, efekty będą bliskie zeru, a dealerski marketing ograniczy się do niezbędnego minimum, które z góry narzuci krajowy importer konkretnej marki. **D**