

Gdy spada sprzedaż wiodącego produktu

- Jakie mogą być przyczyny spadku sprzedaży wiodącego produktu i jak reagować na to zjawisko?
- Jak w podobnej sytuacji poradziły sobie konkretne firmy?
- Jak zapobiegać niespodziewanemu spadkowi sprzedaży kluczowego produktu?

LUIZA WOŹNIAK

KNOW-HOW

Wiodący produkt to na ogół ten, który przynosi firmie najwyższe przychody (stanowi największy udział procentowy w podziale przychodów na produkty i ich kategorie). Niektórzy mówią, że to ten, który „najwięcej waży” dla biznesu. Najczęściej jest to produkt w II (faza wzrostu) lub początkowym etapie III fazy cyklu rozwoju (faza dojrzała). Większość przedsiębiorstw, poza sprawdzaniem udziału w przychodach ze sprzedaży poszczególnych produktów, analizuje także marże na poszczególnych produktach i ich kategoriach. Kluczowy produkt, poza dominującym udziałem w przychodach, jest także zwykle wysokomarżowy w swojej kategorii. Niespodziewany spadek sprzedaży produktu wiodącego jest zatem niezwykle istotny dla biznesu i ma znaczący wpływ na całościowe wyniki sprzedaży, a w efekcie przychody i zysk przedsiębiorstwa. W przypadku firm mniejszych, o ograniczonym portfolio produktów i niezdywersyfikowanym biznesie, taka niespodziewana sytuacja może nawet zagrozić ich stabilności i przyszłości na danym rynku.

Wpływ cyklu życia produktu na jego sprzedaż

Kluczowe jest, aby już na etapie planowania i wprowadzania na rynek nowego produktu pamiętać, że ma on swój cykl życia. Od początku powinien on być zaplanowany i regularnie kontrolowany, aby w odpowiednim momencie, gdy towar jest jeszcze na początku fazy III (dojrzałość), zdążyć zastąpić go nowym produktem lub dokonać jego modyfikacji. Zwykle faza dojrzałości w cyklu życia produktu dzieli się na trzy podokresy:

I Dojrzałość wzrostowa – produkt jest stabilny na rynku, dobrze przyjmowany i wciąż kupowany przez

konsumenta, rynek odbiorcy dosyć spenetrowany, sprzedaż nadal rośnie, ale tempo tego wzrostu zaczyna spadać.

III Dojrzałość stabilna – produkt jest nadal stabilny na rynku, penetracja rynku wysoka, ale nowa sprzedaż pojawia się tylko w niszowych segmentach (pozostałe są już spenetrowane), ogólnie sprzedaż przestaje rosnąć. Przy zwiększeniu inwestycji na promocje i dotarcie do nisz przez jakiś czas można utrzymać poziom sprzedaży lub spowolnić jej spadek.

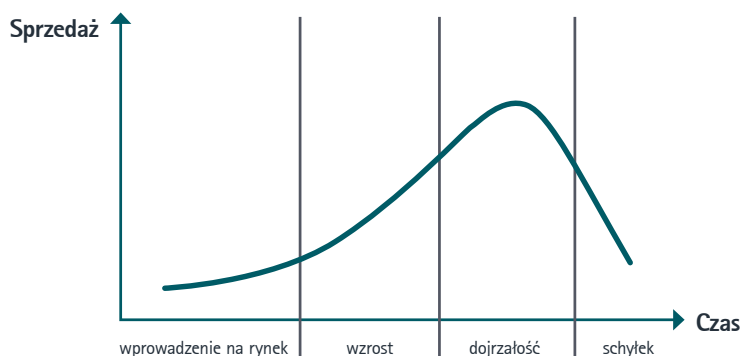
IV Wygasająca dojrzałość – rynek jest maksymalnie spenetrowany, sprzedaż spada pomimo podejmowanych aktywnych działań marketingowo-sprzedażowych.

Gdy produkt przechodzi w fazę spadkową, sprzedaż, zależnie od branży i innych okoliczności, spada powoli lub gwałtownie. Może spaść do zera albo ustabilizować się na niskim poziomie. W takiej sytuacji koszty utrzymania produktu przewyższają na ogół przychody ze sprzedaży i jego utrzymanie okazuje się nieopłacalne. Często oznacza to jego wycofanie z danego rynku. Niekiedy zdarza się nawet, że po wycofaniu kluczowego produktu cała firma znika z rynku.

Gdy spadek sprzedaży wiodącego produktu jednak nas zaskoczy

Pierwszym krokiem, jaki powinien podjąć szef sprzedaży, jest dokonanie analizy sytuacji i ustalenie przyczyny, która w konkretnym przypadku spowodowała zjawisko spadku sprzedaży wiodącego produktu. Przede wszystkim menedżer powinien sprawdzić, na jakim etapie cyklu życia jest produkt – może właśnie znalazł się u schyłku fazy dojrzałej lub w fazie spadku, więc mniejsza sprzedaż jest naturalną konsekwencją?

Rysunek 1. Klasyczna krzywa cyklu życia produktu



Źródło: Opracowanie własne autora

Przyczyny spadku sprzedaży wiodącego produktu:

- [1]** Produkt wszedł w III etap fazy dojrzałej lub przeszedł w fazę spadkową.
- [2]** Konkurencja wprowadziła na rynek podobny produkt w ofercie bardziej korzystnej dla klienta (niższa cena, lepszy serwis, wyższa jakość, innowacyjna wartość dodana).
- [3]** Konkurencja zaktywizowała działania marketingowe i sprzedażowe (agresywna promocja i aktywizacja sprzedaży, nowe kanały sprzedaży i szeroka komunikacja) i odbiera część rynku.
- [4]** Zmieniły się oczekiwania klientów względem oferowanego produktu – wzrost oczekiwań, spadek satysfakcji (aktywni rezygnują, nowi nie ryzykują zakupu).
- [5]** Pojawiły się nowe trendy rynkowe – innowacyjne rozwiązania, technologie, *design*, bardziej atrakcyjne dla konsumenta.
- [6]** Niespodziewanie spadła jakość produktu (wady produkcyjne) lub serwisu (zwiększona liczba reklamacji) – sytuacja kryzysowa.
- [7]** Nastąpiło obniżenie efektywności pracy handlowców (spadek motywacji) – wtedy na ogół widoczny jest spadek w sprzedaży całego portfolio, nie tylko produktu wiodącego.

W takiej sytuacji można tylko spowolnić ten proces, ale zwykle nie uda się go zatrzymać (chyba że zadziała scenariusz „odmłodzenia”). Naciski na handlowców,

aby walczyli o podniesienie efektywności sprzedaży produktu, w tym przypadku niewiele dadzą. Siły sprzedaży powinny zostać przerzucone na aktywizację

sprzedaży nowych produktów i rozwiązań, które zastąpią produkt schyłkowy i utrzymanie aktualnych klientów lub „przerzucenie” ich na nowe atrakcyjne rozwiązania.

Aby spowolnić spadek sprzedaży, na jakiś czas go zatrzymać lub „odmłodzić” produkt, można podejmować takie działania, jak na przykład:

- Wprowadzenie atrakcyjnej dla odbiorcy wartości dodanej do produktu, jego modyfikacja (nowa usługa, bogatszy serwis, nowy *design*, nowe funkcje itd.).
- Promocja cenowa za przedłużenie umowy (w przypadku produktów/usług subskrypcyjnych) lub zakup kolejnego egzemplarza (zwiększenie częstotliwości zakupu).
- Sprawdzenie, czy na rynku funkcjonują jeszcze nisze klientów, którzy chcieliby kupić produkt w aktualnej formule.
- Zmodyfikowanie produktu i wejście z nim w nowe segmenty rynku (np. dorośli, dzieci).
- Aktywizacja zdobywania i przejmowanie klientów konkurencji (produkty konkurencyjne).

Jeśli zapada decyzja o wycofaniu produktu z rynku, warto przygotować ofertę specjalną dla obecnych klientów, dzięki której zakupią nowy produkt (dopasowany do ich aktualnych oczekiwań), zastępujący obecny na preferencyjnych warunkach. Można także skoncentrować się na sprzedaży produktu, który jest obecnie na drugim miejscu w swojej kategorii, lub wprowadzić zupełnie nowy, rokujący produkt tej kategorii, który ma szansę stać się „nowym” wiodącym. W przypadku działania na jednym rynku warto także rozważyć wejście na nowe i penetrację innych, mniej dojrzałych. Jedną z często stosowanych strategii jest ekspansja zagraniczna.

CASE STUDY

1. AGENCJA INFORMACYJNA – LIDER RYNKU

Status:

Wiodąca agencja informacyjna (lider rynku) sprzedaje serwis informacyjny dla mediów i serwis ekonomiczny dla biznesu. Przychody ze sprzedaży serwisu informacyjnego stanowią niemal 80% przychodu. Penetracja rynku mediów wynosi prawie 90%.

Wydarzenie:

Powstają nowe agencje informacyjne i agencje własne mediów, coraz bardziej dynamicznie rozwija się też dotychczasowa konkurencja. Wiodąca agencja obserwuje nieznaczny spadek sprzedaży kluczowego produktu.

Działania:

Dyrektor handlowy przeanalizował sytuację i podjął następujące działania:

- a) po przeanalizowaniu swojego produktu na tle konkurencji odnalazł jego słabe strony (potwierdziły to badania konsumentów), zmodyfikował go (także technologicznie) i wyeksponował w komunikacji marketingowej do klientów jego przewagi konkurencyjne;
- b) zunifikował dotychczasowy cennik produktu według ustalonych współczynników (jednakowych wskaźników dla wszystkich aktualnych odbiorców), co dało dodatkowy przychód na grupie niedoszacowanych klientów;
- c) podjął akcję odzyskania złych długów od grupy zalegających z nimi klientów;
- d) zaktywizował sprzedaż kluczowego produktu – serwisu informacyjnego – zagranicznym agencjom informacyjnym na świecie;
- e) poszukał nowych segmentów rynku (poza mediami). Dopracował i zaktywizował sprzedaż serwisu ekonomicznego do biznesu, łącznie z kampanią marketingową, wprowadzającą nowy produkt do „świeżego” segmentu (nowe kanały sprzedaży, atrakcyjny system prowizyjny dla handlowców itd.);
- f) wprowadził dwa kolejne nowe produkty: serwis informacji PR w ramach serwisu informacyjnego (odbiorcy: agencje reklamowe, agencje PR, działy komunikacji i PR biznesu) oraz serwis dla portali internetowych (nowy, dopiero tworzący się w tym czasie, segment rynku).

Efekt:

Utrzymanie poziomu sprzedaży produktu wiodącego w pierwszym roku (dzięki jego udoskonaleniu, windykacji i zunifikowaniu cennika), a w następnych latach wzrost dzięki sprzedaży na rynki zagraniczne. W rezultacie – wzrost sprzedaży kluczowego produktu o niemal 20% w kolejnym roku. Jednocześnie podniesienie przychodów spółki dzięki aktywizacji sprzedaży serwisu ekonomicznego, wprowadzeniu do sprzedaży dwóch nowych produktów oraz poszerzeniu segmentów rynku (agencje reklamowe i PR, domy mediowe). W sumie – wzrost całości przychodów w pierwszym roku o 10%, w kolejnym o 35%.

2. PRODUCENT ARTYKUŁÓW DLA BRANŻY ROLNEJ I OGRODNICZEJ – LIDER RYNKU

Status:

Producent artykułów dla segmentu rolnego, od kilkadziesiąt lat lider rynku o znanej i dobrze postrzeganej marce, zaobserwował spadek sprzedaży swojego kluczowego produktu.

Wydarzenie:

Nowi producenci i dystrybutorzy zaoferowali produkt krajowy w znacznie niższej cenie, komunikując, że ma tę samą jakość. Zaobserwowano spadek sprzedaży kluczowego produktu.

Działania:

Firma przeanalizowała sytuację i podjęła następujące działania:

- a) zmodyfikowała wiodący produkt zgodnie z oczekiwaniami odbiorców i dodała do produktu unikatowy na rynku serwis;
- b) wprowadziła na rynek kolejny produkt premium (w wyższej cenie) w tej kategorii produktów. W komunikacji ekspozycją znaną, obdarzoną zaufaniem markę i unikatowe na rynku cechy innowacyjnego produktu;
- c) zaktywizowała kanał sprzedaży bezpośredniej przez reprezentantów regionalnych i zadbała o budowanie trwałych relacji z odbiorcami, co umożliwiło też przejęcie części rynku od konkurencji;
- d) przygotowała nowy, korzystny dla obu stron model współpracy z dystrybutorami, tak aby polecali produkt wiodący lub produkt premium tej firmy;
- e) zwiększyła produkcję i zaktywizowała działania marketingowe i sprzedażowe w nowym segmencie hobby oraz zainwestowała w rozwój e-commerce – sklep internetowy dla obu segmentów.

Efekt:

Powstrzymanie spadku sprzedaży kluczowego produktu dzięki jego modyfikacji (zgodnie z oczekiwaniami klientów) i dodanie do niego usługi dodatkowej, unikatowej na rynku. Wzmocnienie sił sprzedaży w regionach (modyfikacja procesu sprzedaży, szkolenia i *coaching* handlowców) – budowanie relacji z dystrybutorami i klientami-rolnikami oraz aktywizowanie sprzedaży własnej. Podniesienie przychodów firmy dzięki regularnemu wprowadzaniu nowych produktów, także z półki premium (nowe technologie), aktywizacja nowych kanałów sprzedaży (projekt e-commerce) oraz pozyskiwanie nowych, mniej spenetrowanych segmentów rynku (rynek hobby).

Jak szef sprzedaży może przeciwdziałać zaskoczeniu informacją o spadku sprzedaży wiodącego produktu?

Podstawą (często niedocenianą, zwłaszcza wśród zabieganych, nakierowanych na aktywną sprzedaż szefów zespołów handlowych) jest ciągła obserwacja, analiza i badania otoczenia rynkowego. Dzięki nim możliwe będzie działanie z wyprzedzeniem, a nie gaszenie pożarów, jak to często ma miejsce. Ważna jest ścisła współpraca i synergia w działaniu z marketingiem, który dostarcza ze swej strony istotnych danych, wyników badań i analiz rynkowych.

Co może być pomocne:

[1] Regularne (w cyklach minimum miesięcznych) sprawdzanie i analizowanie wyników sprzedaży poszczególnych kategorii i produktów, zwłaszcza kluczowych w różnych przekrojach (pogłębiona analiza wyników tych 20%, które generują 80% przychodu).

[2] Kontrolowanie cyklu życia produktu, aby wyprzedzić nieuchronny spadek sprzedaży i mieć czas na „odmłodzenie”, wejście na nowe rynki lub wycofanie produktu i zastąpienie go nowym rozwiązaniem.

[3] Regularne zbieranie informacji i badania poziomu satysfakcji klientów oraz stała analiza ich nowych oczekiwań (informacje z rynku od handlowców, ankiety, testy itd.).

[4] Obserwowanie i analiza trendów rynkowych w branży w kraju i na świecie (technologie, *design*, usługi dodatkowe itd.).

[5] Stałe obserwowanie i analiza działań konkurencji w zakresie działań marketingowych, sprzedaży, innowacji w produktach itd.

[6] Stałe podnoszenie efektywności i doskonalenie technik sprzedaży (regularne mapowanie procesu sprzedaży pod kątem zmieniającego się otoczenia, techniki negocjacji, sprzedaż transformacyjna) i metod pozyskiwania zaufania i budowania relacji z klientami w zespole handlowców.

[7] Prowadzenie ciągłych prac nad innowacjami lub modyfikacjami kluczowego produktu i nowymi produktami w tej kategorii (przedłużenie cyklu życia produktu przez wprowadzanie wartości dodanych lub zastąpienie go nowym).

[8] Wprowadzanie nowych metod dotarcia do klientów – wykorzystanie omnichannel w sprzedaży i marketingu.

[9] Prowadzenie analizy potencjału nowych segmentów rynku, niespenetrowanych nisz i nowych zagranicznych rynków dla kluczowego produktu.

[10] Stałe podnoszenie kompetencji miękkich i w zespołach sprzedażowych (aktywne słuchanie jako

„ Jeśli zapada decyzja o wycofaniu produktu z rynku, warto przygotować ofertę specjalną dla aktualnych klientów, dzięki której zakupią nowy produkt (dopasowany do ich aktualnych oczekiwań), zastępujący obecny na preferencyjnych warunkach. Można także skoncentrować się na sprzedaży produktu, który jest obecnie na drugim miejscu w swojej kategorii, lub wprowadzić zupełnie nowy, rokujący produkt tej kategorii, który ma szansę stać się „nowym” wiodącym.

metoda pozyskania najcenniejszych informacji prosto od klienta; zaufanie jako fundament budowania długotrwałej relacji z odbiorcą). Dywersyfikowanie działalności firmy z wykorzystaniem aktualnych zasobów jako zabezpieczenie potencjalnej utraty przychodów na sprzedaży.

Jeśli menedżer sprzedaży wraz z zespołem i przy wsparciu działu marketingu będzie stale obserwować

dynamicznie zmieniający się rynek, nie grozi mu zaskoczenie trendem spadkowym jego kluczowego produktu. Będzie potrafił go przewidzieć i z wyprzedzeniem podjąć najlepiej dobrane działania. Wyjątek stanowią oczywiście sytuacje kryzysowe związane z konkretnymi błędami, wpadkami z jakością (w produkcji) czy serwisem (obsługa klienta), ale zarządzanie w sytuacji kryzysowej to już temat na kolejny artykuł... ✘



LUIZA WOŹNIAK

Dyrektor zarządzający Perfect Ideas, Senior Consultant we FranklinCovey. Doświadczony menedżer, doradca liderów, *interim manager*. Ekspert w zakresie ewaluacji i optymalizacji biznesu. Doradca w obszarach zarządzania, sprzedaży, marketingu, HR (m.in. strategię, optymalizacja i rozwój biznesu, zarządzanie zmianą, skuteczne kultury organizacyjne, *loss prevention*, *customer experience*).

REKLAMA



Mateusz
MROZOWSKI

**ZAJMUJĘ SIĘ TYLKO
JEDNĄ RZECZĄ: SPRZEDAŻĄ**

www.MATEUSZMROZOWSKI.pl

Publicysta m.in.: Forbes, Szef Sprzedaży,
Franczyza & Biznes, Marketer+, Fenomen Polska

Autor Bestsellera - "Sprzedaż jest
\$exy, albo nie ma jej wcale"

Członek organizacji

