

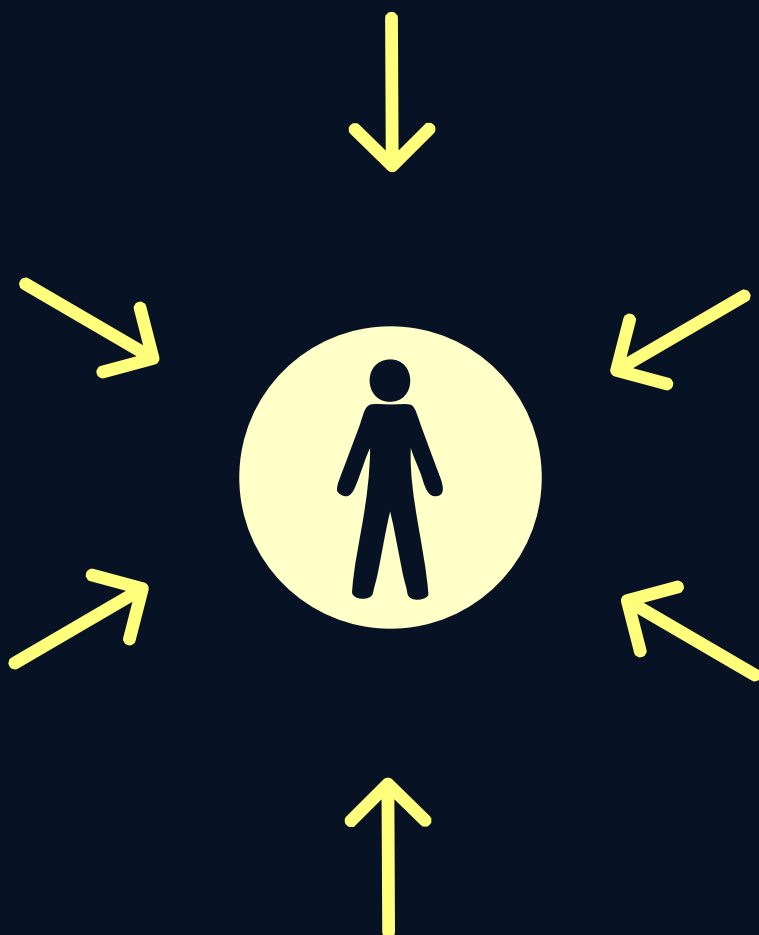
→ MARCIN GIERACZ ←

OGARNAĆ KOSMOS

O MARKETINGU I STRATEGII [CZĘŚĆ 01]

SPIIS TREŚCI

WSTĘP	4
[ROZDZIAŁ 01] Teleskop w ruch!	6
• Jak zbudować trwałą przewagę strategiczną firmy?	7
• Siła strategii. Analiza otoczenia biznesowego firmy	14
• Znaleźć niszę, poznać swoje szanse i być świadomym zagrożeń. Jak analizować rynek i mikrootoczenie swojej firmy?	21
• Nie pytaj dlaczego, a z jakich źródeł czerpać wiedzę o swoich klientach	26
• Niepokonani liderzy rynkowi nie istnieją	30
[ROZDZIAŁ 02] To jaki ON jest?	35
• Zrozumieć konsumentów	36
• Klient irracjonalny	40
• Wszyscy jesteśmy czyimiś klientami	44
[ROZDZIAŁ 03] Bez tego daleko nie zalecisz...	49
• Dobry marketing sprzedaje, opowiadając historię	50
• Zabawa w strategię	54
• Stereotyp marki. Strategia jako plan zmiany postrzegania marki	56
• Wizja marki	59
• Reputacja marki	63
• Strategia komunikacji potrzebna od zaraz!	66
[ROZDZIAŁ 04] Grunt to dobry ekwipunek	81
• Strategia rynkowa czy marketingowa?	82
• Reorientacja rynkowa firmy	86
• Reorientacja rynkowa. Kierunek strategiczny przedsiębiorstw	90
• Siła strategii marketingowej w biznesie	94
• Strategia rynkowa a organizacja sprzedaży. Stop wolnoamerykance!	99
• Strategia zrównoważona	103
• Wdrożenie strategii rynkowej. Trud, pot i łzy	106
• Co to znaczy twórcze podejście w projektowaniu strategii?	110
[ROZDZIAŁ 05] Na statku kosmicznym nie ma miejsca na niezgrany zespół...	117
• Jedna idea, wspólny sukces	118
• Cel biznesowy firmy musi być jasny i klarowny. Implementacja strategii	122
• Wojenki marketerów z księgowymi. Budżetowanie wydatków marketingowych	126
• Strategia jest rewolucją!	131



WSTĘP

Czy da się w ogóle ogarnąć kosmos? Moim zdaniem - nie. Można go, co najwyżej, krok po kroku eksplorować. Poznawać, by następnie wysnuwać wnioski, które później najprawdopodobniej trzeba będzie weryfikować. Nic nie wskazuje na to, żeby kosmos kiedykolwiek miał być w pełni odkryty. Podobnie jest z poznawaniem marketingu i konsumentów, generalnie biznesu. To niekończące się pasmo sukcesów i porażek - wzlotów i upadków ludzi i przedsiębiorstw. Ciężko wskazać jakiś sensowny powtarzający się wzorzec, a jeszcze ciężiej przekuć rozwiązanie, które przyniosły sukces w jednej firmie, na sukces innej. Oczywiście zdarzają się wyjątki od reguły, ale to tylko wyjątki.

Marketing przestał być funkcją. Marketing w dzisiejszych czasach to cały świat widziany oczami Klienta. Sprzedaż to już nie transakcja „win-win”. To skomplikowany proces budowania relacji pomiędzy kupującymi a sprzedającymi i odwrotnie. Strategia to jedynie próba okiełznania czegoś, co przecież jest nieprzewidywalne i niemożliwe do przewidzenia. To ledwie przesłanki zbudowane na niepowtarzalnej historii.

Zapraszam do lektury - zbioru wielu autorskich przemyśleń bazujących na moim 15-letnim doświadczeniu

oraz ponad 2,5 tys. zrealizowanych godzin szkoleniowych dla Zarządów kilkudziesięciu małych, średnich i tych największych firm. Zbioru praktycznej wiedzy o zachowaniach i zwyczajach konsumenckich, sposobach rozwiązywania strategicznych problemów organizacji, i o samej strategii w nieco bardziej pragmatyczny sposób.

Jestem strategiem, który tak naprawdę jest tylko, albo aż, dobrym obserwatorem świata i ludzi. Wierzę, że można spotęgować każdy biznes, ale pod warunkiem ogromnego zaangażowania i motywacji wszystkich pracowników firmy. Można sprzedać niemal wszystko, ale tylko wtedy, kiedy firma potrafi przekonać do tego swoich klientów. Prawdziwą i nieobliczalną siłą biznesu jest zrozumienie. Do tego właśnie chciałbym Cię zainspirować wydając niniejszego e-booka.

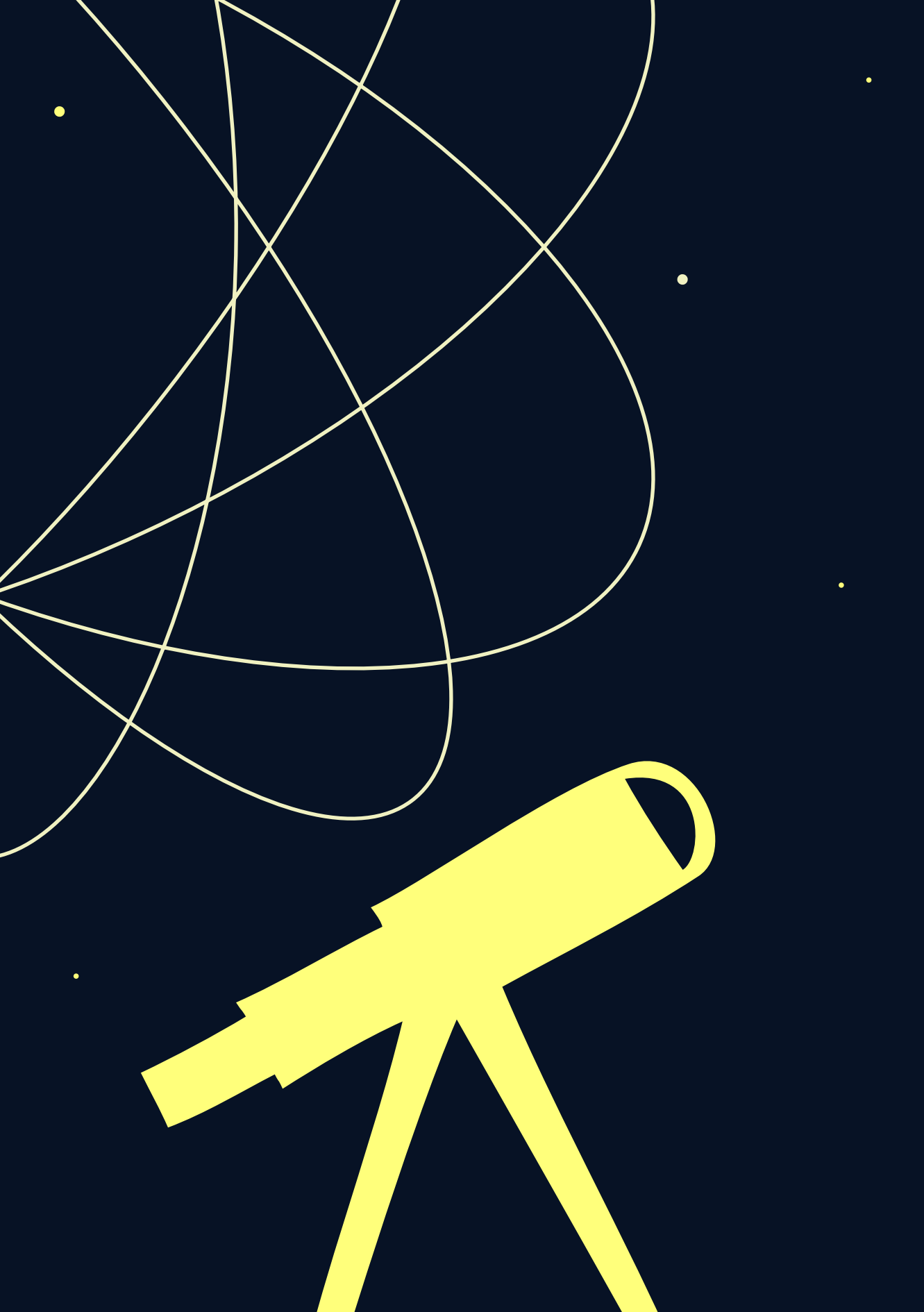
Gorąco polecam,

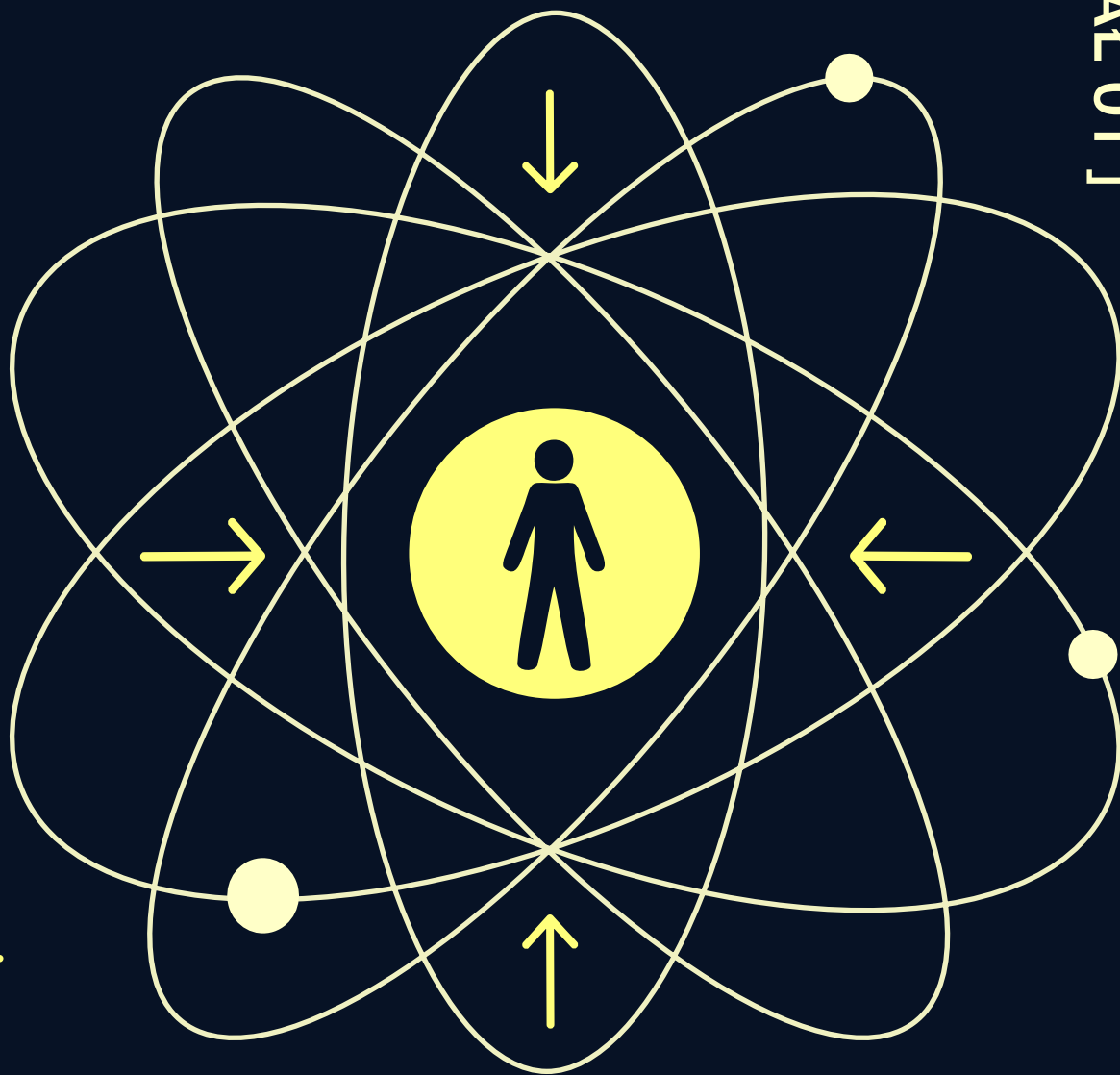
Marcin Gieracz

Twórca i główny strateg agencji
doradczej Rubikom Strategy Consultants

www.rubikom.pl

mgieracz@rubikom.pl





TELESKOP W RUCH!

POCHWAŁA DĄŻENIA DO POZNANIA
KLIENTA I... OTOCZENIA

Jak zbudować trwałą przewagę strategiczną firmy?

[DATA PUBLIKACJI: LUTY 2011]

MEGAKONKURENCJA

Trudno dzisiaj znaleźć miejsce na rynku nieobarczone koniecznością rywalizowania w niemal każdej sferze. Im bardziej zdajemy sobie sprawę z tego, że w każdej chwili może nam zagrozić ktoś inny, oferując lepszy, tańszy, bądź ciekawiej prezentujący się produkt, tym nasze szanse na przetrwanie rosną. Marginalizowanie konieczności konkurowania i tym samym nieustannego przeciwdziałania temu, co robią inne firmy w naszej kategorii jest dzisiaj największym zagrożeniem dla sektora MSP. Małe i średnie przedsiębiorstwa bardzo rzadko czują potrzebę obserwacji rynku oraz ciągłego analizowania swojej przewagi. Niestety niewiele z tych firm potrafi też tę przewagę czy też **wyróżnik rynkowy** wskazać. Istotą inteligentnego przeciwdziałania konkurencji jest właśnie myślenie strategiczne, na bazie którego każde przedsiębiorstwo świadomie kształtuje swoją ofertę oraz komunikację marketingową.

Przewaga strategiczna firmy wynika z wiedzy, a nie z przekonania managera. Wyróżnik rynkowy jest efektem wielowarstwowej analizy, na podstawie której firma projektuje rozwiązania i wdraża je w operacyjnym działaniu. Tzw „bieżączka” to nic innego jak taktyka operacyjna - powinna być zsynchronizowana ze strategią biznesową przedsiębiorstwa. Jednak zanim dojdziemy do tego, jakie elementy wpływają lub mogą wpływać na sprzedaż naszej firmy, musimy przejść przez proces strategiczny.

ISTOTĄ INTELIGENTNEGO PRZECIWDZIAŁANIA KONKURENCJI JEST WŁAŚNIE MYŚLENIE STRATEGICZNE, NA BAZIE KTÓREGO KAŻDE PRZEDSIĘBIORSTWO ŚWIADOMIE KSZTAŁTUJE SVOJĄ OFERTĘ ORAZ KOMUNIKACJĘ MARKETINGOWĄ. PRZEWAGA STRATEGICZNA FIRMY WYNIKA Z WIEDZY, A NIE Z PRZEKONANIA MANAGERA.

ZANIM DOJDZIEMY DO TEGO, JAKIE ELEMENTY WPLYWAJA LUB MOGA WPLYWAĆ NA SPRZEDAŻ NASZEJ FIRMY, MUSIMY PRZEJŚĆ PRZEZ PROCES STRATEGICZNY. SKŁADA SIĘ ON Z 3 GŁÓWNYCH OBSZARÓW: ANALIZY, PROJEKTOWANIA I IMPLEMENTACJI.

Składa się on z 3 głównych obszarów: analizy, projektowania i implementacji. W ramach analizy, która jest najważniejszą częścią przygotowywania gruntu strategicznego pod przyszłą działalność, musimy dowiedzieć się praktycznie wszystkiego, co pozwoli nam określić **potencjał wzrostu**. Owy potencjał to próba sklasyfikowania atutów firmy pod kątem: kompetencji, wiedzy, innowacji, uwarunkowań rynkowych, sieci dystrybucji, **brandingu** i komunikacji marketingowej. Najważniejszym jednak elementem w tym potencjale jest klient. Niezmiernie ważne jest wiedzieć o tym, jak kojarzy naszą marką, jak „konsumuje” nasz produkt, skąd o nim wie i dlaczego go kupuje.

To jakimi kryteriami kieruje się przy wyborze naszej marki/oferty, jakie ma oczekiwania i preferencje zakupowe. Dzisiaj bardzo zyskuje na znaczeniu termin „klientocentryzm”. Nie chodzi tu o zasadę „Klient nasz Pan”, ale o znaczenie zrozumienia jego oczekiwań i potrzeb. Wówczas marka/firma staje się partnerem w relacjach ze swoimi nabywcami, bo wpisuje się w ich gusta, możliwości, miękkie i twarde aspekty lubienia marki. Potencjał to także odpowiedzenie sobie na szereg pytań związanych z obecną oraz pożądaną sytuacją produktu na rynku. Warto postawić sobie bardzo proste pytania w stylu: „Gdzie jesteśmy? - Gdzie chcemy być?”. Owszem, szukanie odpowiedzi bywa niezwykle skomplikowane, ale jest też niezwykle produktywne dla kierownictwa firmy.

Poszukiwanie „dobrej przestrzeni” dla firmy na rynku wiąże się także z całą serią pytań związanych z samą ofertą i jej przeznaczeniem. Każdy moment bytowania oferty na rynku odpowiada jej różnym możliwościom. I tak trzeba sobie przyporządkować działania prosprzedażowe do strategii albo ofensywnej, mającej na celu zdobywanie nowych klientów, bądź defensywnej, której głównym zadaniem jest obrona udziałów. Można także ulokować aktywność marketingową i sprzedażową w kierunku pozycjonowania opartego na niszy rynkowej, czy też wąskiej

MEGAKONKURENCJA

obecny stan rynkowy w wielu branżach, charakteryzujący się bardzo dużym nasyceniem firm o podobnym profilu działalności

WYRÓŻNIK RYNKOWY

element oferty wyjątkowy na tle tych prezentowanych przez inne firmy; fundament handlowo-marketingowy

specjalizacji. Markę natomiast można wyróżniać rynkowo koncentrując się na użytkowniku, wizerunku, lub korzyści. Oraz w oparciu o cechę produktu (np. piwo z największą pianą lub najstarsze towarzystwo ubezpieczeniowe w Polsce) lub cechę generyczną firmy (np. Łaciate - idealne wyobrażenie o mleku).

Etap analizy marketingowej to także oszacowanie i wyznaczenie perspektywy dla firmy z racji posiadanej oferty. Strategia marketingowa wyznacza kierunek, wyróżnik i buduje trwałą przewagę strategiczną, ale musi to być ściśle powiązane z faktycznymi możliwościami i potencjałem firmy.

POZYCJONOWANIE STRATEGICZNE

Badanie Kondycja Marketingu (www.kondycjamarketingu.pl) dowiodło, że aż 60% polskich przedsiębiorstw z sektora MSP jest przekonana, że w sprawach strategii marketingowej korzysta z własnych zasobów i jest to wystarczające. Chodzi o własne kompetencje i wiedzę. Jednak tylko 14% firm dysponuje *factbook'iem*, na podstawie którego kluczowi managerowie organizacji są w stanie stwierdzić dokąd zmierza firma, co jest jej wyróżnikiem, w czym jest lepsza, inna od naszej konkurencji. A już weryfikacja relewantności oferty firmy - poszukiwanie informacji związanej z pytaniem „Czy nasi konsumenci potrzebują dokładnie tego, co im oferujemy?” to według zdecydowanej większości przedstawicieli MSP zupełnie zbędna wiedza. Ale właśnie szukanie odpowiedzi na tak istotne pytania przekłada się na budowanie trwałej przewagi strategicznej w przedsiębiorstwie. Klient płaci za wszystko. Czasy sprzedawania za wszelką cenę tego, co ma się do zaoferowania, prędzej czy później doprowadzą do upadku organizacji.

**CZASY SPRZEDAWANIA
ZA WSZELKĄ CENĘ TEGO,
CO MA SIĘ DO ZAOFEROWANIA,
PRĘDZIEJ CZY PÓŹNIEJ
DOPROWADZĄ DO UPADKU
ORGANIZACJI.**

W analizie ważną rolę pełnią także scenariusze oraz działania oparte na przypuszczeniach. Kolejne ważne pytania: „Co wpływa na efektywność procesu sprzedaży?”, „Co wpływa na naszą rentowność?”, „Jakimi środkami dysponuje firma, aby realnie myśleć o tendencji wzrostowej w sprzedaży?”. I w końcu: „Jakie bariery w firmie mogą nam utrudnić pożądany wzrost sprzedaży lub wypracowanie zakładanej marży?”. Wszystko to daje nam wytyczne, które urealnią powodzenie strategii biznesowej. Zestawienie odpowiedzi na powyższe 4 fundamentalne pytania, również w świetle przypuszczeń i zmiennych, powoduje, że zaczynamy koncentrować się na sprawach mających rzeczywisty wpływ na poprawne funkcjonowanie naszego przedsiębiorstwa.

Analizujemy także naszych klientów zakupowych. Jaki procent z nich kupuje obecnie nasze produkty i ma tendencję wzrostową? Jaki procent klientów można uznać za stabilnie korzystających z oferty? Czy na skali sprzedaży rysuje się grupa klientów przejawiających tendencję malejącą/spadkową? Jaki procent klientów to tzw. grupy uśpione - z potencjałem, lecz biernie oczekujące inicjatywy z naszej strony? Zebranie odpowiedzi na te pytania wytycza nam taktykę i siłę koncentracji na klientach z możliwie największą stopą zwrotu. Jeśli zatem możemy, analizujemy historię sprzedaży. W przeciwnym wypadku faktycznie każde działanie marketingowe będzie wróženiem z fusów - i może się uda, a może nie.

JEŚLI ZATEM MOŻEMY, ANALIZUJMY HISTORIĘ SPRZEDAŻY. W PRZECIWNYM WYPADKU FAKTYCZNIE KAŻDE DZIAŁANIE MARKETINGOWE BĘDZIE WRÓŻENIEM Z FUSÓW - I MOŻE SIĘ UDA, A MOŻE NIE.

CO NAM DAJE ANALIZA I ODPOWIEDZI NA WSZYSTKIE WSKAZANE PYTANIA?

Właśnie przewagę - jeśli można to ująć wprost. Przewagę, która płynie z pozyskanej wiedzy, a która odpowiednio zweryfikowana i zreinterpretowana daje podstawę do zaprojektowania strategii marketingowej/biznesowej dla przedsiębiorstwa. Marketing staje się wówczas narzędziem, które jest adekwatne do możliwości i potencjału firmy. A zespoły operacyjne dysponują argumentami popierającymi wszystkie (zakładam, że logiczne) ruchy i decyzje kierownictwa. Nie znam firm, które nie chcą podejmować racjonalnej polityki. Przecież każdy chce zwyciężać i sprzedawać więcej, lepiej, szybciej, bardziej efektywnie.

Każde przedsiębiorstwo posiada potencjał i każde stać na bycie coraz lepszym. Niemniej żeby to robić trzeba sobie zadać trud i profesjonalizować działania w obrębie analizy, wiedzy o rynku, konsumentach, wyróżniku naszej oferty. Bez tego już na starcie skazujemy się na śmieszność, bo popełniamy mnóstwo błędów, które w konsekwencji kosztują nas o wiele więcej niż wydatki na marketing. Utratę klientów.

Marketing to nie promocja. To nie plakaty i ulotki. To wiedza dająca argumenty sytuujące markę/ofertę na rynku w taki sposób, aby grupa docelowa, nasi pożądaní nabywcy, potrafili zauważyć naszą ofertę, następnie odkodować jej przesłanie i wreszcie zareagować - kupić.

SKĄD WZIĄĆ TĘ WIEDZĘ?

Sposoby są dwa. Można oprzeć się na własnych możliwościach i spróbować pozyskać jak największą ilość informacji z tzw. źródeł wewnętrznych. Jeśli firma posiada sieć sklepów, czy przedstawiciele handlowych to zarówno sprzedawcy, jak i przedstawiciele dostarczają nam mnóstwa bardzo cennej wiedzy o tym, jacy są nabywcy naszej oferty. Obserwacji w zakresie komunikowania się konkurencji również możemy dokonać sami. Z tym, że nie wystarczy jedynie wiedzieć, co robi konkurencja. Należy przeanalizować jak to robi i co chce tym osiągnąć. Najważniejszą sprawą jest konieczność wyróżniania się w sferze komunikacji. Podobne reklamy nie pozwolą na skuteczną rywalizację. Takie same działania marketingowe, w tym cena, czy podobny branding nie będą w stanie wygenerować żadnej trwałej tendencji sprzedaży. Drugim sposobem są firmy badawcze. Choć to nadal rzadki partner dla firm w sektorze MSP, co wynika najczęściej z niezrozumienia efektów takiej kooperacji. Większość managerów zarządzających lub odpowiadających w małych i średnich przedsiębiorstwach uznaje badania za zbędne narzędzie. Woli snuć przypuszczenia w oparciu o swoje subiektywne poglądy, wiedzę i doświadczenie. Oczywiście, że tak też można i czasem nawet przynosi to efekty. Niemniej może się okazać, że za którymś razem nasza intuicja zawiedzie. Tym bardziej, kiedy rynek zmienia się tak dynamicznie, a okiełznać i sprostać potrzebom konsumenckim jest coraz trudniej. Pamiętajmy, że badania mają rozwinąć i umożliwić szczegółowe poznanie wszystkich aspektów strategicznych, które w konsekwencji mają utwierdzić nas w przekonaniu, że przyjęta strategia daje wszelkie podstawy do tego, aby przełożyć się na sukces.

**SPOSOBY SĄ DWA.
MOŻNA OPRZEĆ SIĘ
NA WŁASNYCH
MOŻLIWOŚCIACH
I SPRÓBOWAĆ POZYSKAĆ
JAK NAJWIĘKSZĄ ILOŚĆ
INFORMACJI Z TZW.
ŹRÓDEŁ WEWNĘTRZNYCH.
DRUGIM SPOSOBEM
SĄ FIRMY BADAWCZE.**

W procesie analizy strategicznej każdy, od prezesa przez pion managerów po sprzedawcę czy przedstawiciela, musi uzbroić się w takie umiejętności, jak obserwowanie, poszukiwanie, wnioskowanie. Rozwiązania, które mogą okazać się zbawienne w poprawieniu, czy usprawnieniu biznesu, oferty, produktu mogą zrodzić się każdego dnia w każdej sytuacji. Warto zatem czasem pomyśleć jak nasi klienci i szukać prawdy, jaka stoi za procesem zakupowym. Źródłem inspiracji każdego marketera powinno być miejsce sprzedaży, gdzie można

poprzyglądać się swoim klientom. Nie monitor komputera i tabelki. Niestety w Polsce zdecydowanie więcej czasu marketerzy poświęcają na pracę operacyjną. Jak wyliczono, tylko 10% czasu zajmuje nam myślenie dlaczego coś trzeba zrobić, natomiast 90% poświęcamy na biurokrację. Tymczasem nie wystarczy wiedza z książek branżowych i zrobienie czegoś zgodnie z wytycznymi w nich zawartymi, ale trzeba zrobić to we właściwy sposób.

PRZEWAGA STRATEGICZNA FIRMY

Prawdziwą przewagę przedsiębiorstwa można zbudować w pełni spełniając jeszcze jedno ważne kryterium. Budując kulturę organizacyjną, która pozwoli zaangażować w proces rozwoju firmy jej pracowników. Nadchodzi era orientacji na pracownika, którego kompetencje, wiedza i doświadczenie staną się największą wartością dla firm. Stąd coraz więcej dużych korporacji wykorzystuje zaawansowane techniki marketingowe już na etapie rekrutacji pracowniczej. Tzw. **employer branding** na rynkach rozwiniętych i bardziej dojrzałych, stał się standardem. Świeżo upieczeni absolwenci uczelni zdecydowanie częściej chcą i wybierają oferty znanych oraz popularnych firm. Jednak, gdy się temu przyjrzyć bliżej, aż połowa z nich po prostu jest nastawiona na rozwój osobisty i zawodowy. Korporacja gwarantuje wysoką kulturę pracy oraz perspektywy. Nie znaczy to jednak, że firmy z sektora MSP nie mają niczego korzystnego do zaoferowania. Jednak i na tym etapie zbyt rzadko można zaobserwować przemyślaną politykę personalną. Wartość firmy

to zazwyczaj jej szef, który w sposób wyważony deleguje uprawnienia i nie zdaje sobie sprawy z konieczności budowania klarownej struktury wewnątrz organizacji. A szkoda, bo jak tu budować wzrost bez odpowiednich narzędzi motywacyjnych. Innowacja, która staje się realną siłą pozwalającą firmie na wysoki wskaźnik konkurencyjności to właśnie efekt zintegrowania ludzi z firmą i jej możliwościami.

EMPLOYER BRANDING

pojęcie ukute na potrzeby kształtowania wizerunku marki w aspekcie rynku pracy; firmy świadomie stosujące EB charakteryzuje duża aktywność na polu tworzenia projektów stażowych oraz praktyk dla swoich potencjalnych pracowników

Marketing strategiczny jest także instrumentem uwzględniającym wewnętrzne zasoby. Wiele korporacji jest przykładem, jakie może to przynosić efekty w postaci nie tylko pozycji rynkowej, ale także stopnia jej wyrazistości i siły marek jakie kreuje. Bynajmniej nie wiąże się to jedynie z (najczęściej źle oślawionymi) procedurami i standardami. Owszem są one podstawą tej czytelności i przejrzystości w strukturze firmowej, ale najwięcej ma tu do odegrania komunikacja. Odpowiednia, czyli również strategiczna, polityka kadrowa to sondowanie jakich nowych kompetencji firma potrzebuje, ale także jakiego profilu osobowościowego wymaga dalszy jej rozwój.

IDEAŁ MARKETINGOWY

Budowanie trwałej przewagi strategicznej to proces logiczny. Najpierw trzeba ustalić co musimy wiedzieć, następnie określić metodologię jak tę wiedzę zdobędziemy, i w końcu przejść do projektowania rozwiązań. Strategię muszą zrozumieć wszyscy kluczowi pracownicy firmy, ale warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że sprzedawcy w sklepie, którzy są tym ostatnim ogniwem w łańcuchu sprzedaży, to jakby nie było, również osoby mające ogromny wpływ na zakup. Dlatego tak ważna jest kultura organizacyjna i sprawny przepływ informacji w firmie. Zła komunikacja w przedsiębiorstwie jest obecnie jednym z głównych powodów niskiego zaangażowania a wręcz uwsteczniania się pracowników. Ideał marketingowy w firmie to nic innego, jak doprowadzenie do unikalnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku, posiadanie kluczowych kompetencji, właściwe i bardzo konkurencyjne pozycjonowanie oferty oraz innowacja, za którą stoi potencjał do rozwoju. Zatem firmy z sektora MSP powinny czym prędzej przestać myśleć o marketingu jedynie jako o promocji, a przeorientować się na myślenie strategiczne, które ukierunkuje politykę przedsiębiorstwa i pozwoli świadomie i mądrze konkurować. Nie ma ważniejszej kwestii od wyznaczenia jednego spójnego celu, w który wierzy cała firma, a zarząd dodatkowo potrafi wskazać metody i narzędzia jak ten cel można osiągnąć.

Siła strategii. Analiza otoczenia biznesowego firmy

[DATA PUBLIKACJI: LUTY 2011]

Nie pamiętam, kiedy zdarzyło mi się być u Klienta na rozmowie o potencjalnej współpracy, aby ten - chcący ode mnie kompleksowej strategii marketingowej - w pełni pojął i zrozumiał jak bardzo ważnym elementem jest przeprowadzenie analizy marketingowej danej marki czy przedsiębiorstwa. Oczywiście bardzo często jest to związane z mylnym pojmowaniem tego, czym jest w ujęciu marketingowym analizowanie otoczenia konkurencyjnego. A to właśnie wnioski z tej analizy są fundamentem do stworzenia unikalnej i bardzo świeżej, kreatywnej strategii marketingowej.

Otoczenie biznesowe marki i firmy to główny wyznacznik tego, co musimy robić i jaki kierunek działań biznesowych obrać, aby stworzyć podwaliny pod rentowne usługi czy rentowny produkt. Rentowny czyli taki, który będzie podobał się przede wszystkim konsumentom nowym - tym, którzy obecnie kupują u konkurencji. Wówczas mówić można o swego rodzaju działaniach efektywnych, sprzyjających zdrowej konkurencji i **potęgowaniu biznesu**. Wygrywają na tym wszyscy. Konsument i samoregulujący się rynek.

POTĘGOWANIE BIZNESU

niewielkie pojęcie,
opisujące kształt
zintegrowanych i świadomych
działań zmierzających
do uzyskania korzyści z podjętych
działań strategicznych oraz
marketingowo-handlowych
przedsiębiorstwa

**A TO WŁAŚNIE
WNIOSKI Z TEJ ANALIZY
SĄ FUNDAMENTEM
DO STWORZENIA UNIKALNEJ
I BARDZO ŚWIEŻEJ,
KREATYWNEJ STRATEGII
MARKETINGOWEJ.**

ETAPY ANALIZY MARKETINGOWEJ

Na pytanie, co trzeba analizować i jak to się w praktyce odbywa, nie sposób odpowiedzieć jednym zdaniem. Techniki są różne i na pewno znana wszystkim analiza **SWOT** nie wystarczy, aby taką analizę przeprowadzić w sposób wysoce adekwatny do potrzeb projektowania strategii marketingowej. W pierwszej kolejności musimy określić, po co nam analiza marketingowa. Czy jest to działanie na potrzeby stworzenia czegoś unikatowego w skali komunikacji danej marki, przedsiębiorstwa, czy jedynie proces służący ustaleniu i zgromadzeniu danych o poczynaniach konkurencji. Wytyczne doanalizy są niezbędne, gdyż im bardziej szczegółowo sprecyzujemy, czemu mają służyć pozyskane dane i jak szeroki mają mieć zakres, tym bardziej przydatne okażą się na kolejnych etapach pracy. Zespołom projektującym strategię marketingową najbardziej niezbędne są informacje, które można podzielić na trzy główne filary: 1) rynek, 2) konkurencja, 3) konsument. Do tego dochodzi 4 ważny punkt. Mianowicie należy przeanalizować wewnętrzne zasoby i przeszłe oraz obecne profilowanie, pozycjonowanie, kojarzenia, świadomość marki/przedsiębiorstwa, znajomość usług/produktów wśród konsumentów dotychczasowych i pożądaných.

Tak zaczyna się proces znany i powszechnie stosowany przez strategów: „Gdzie jesteśmy? - Gdzie chcemy być?”. Ale po kolei. Weryfikacja rynku jest bardzo mozolnym zadaniem i trzeba się skupić na priorytetach, aby nie pogubić się w wielowątkowości i złożoności tego zagadnienia. Interesuje nas meritum, czyli to, kto jest obecny na rynku, kto jest naszą konkurencją, z wyszczególnieniem tego, które firmy konkurencyjne są bezpośrednim zagrożeniem, a które jedynie pośrednio mogą stanowić dla nas problem w perspektywie czasowej. Sprawdzamy i przyglądamy się temu jak wygląda sytuacja na rynku. Próbuje ustalić i zdiagnozować czynniki sukcesu oraz główne elementy, dzięki którym firmy w naszej branży/kategorii osiągają wzrosty, czyli sprzedają i rozwijają się. Oczywiście równie ważne są informacje na temat tego, dlaczego i co dokładnie powoduje, że w naszej kategorii pewne firmy upadają. Obecnie taka sytuacja występuje w branży odzieżowej. Z informacji podawanych przez większość gazet finansowych wynika, że już co trzecia znana firma odzieżowa w Polsce jest zagrożona ogłoszeniem upadłości. Jeśli dzisiaj ktoś weryfikuje ten segment, to musi

**ZESPOŁOM
PROJEKTUJĄCYM
STRATEGIĘ
MARKETINGOWĄ
NAJBARDZIEJ
NIEZBĘDNE SĄ
INFORMACJE, KTÓRE
MOŻNA PODZIELIĆ
NA TRZY GŁÓWNE
FILARY:
1) RYNEK,
2) KONKURENCJA,
3) KONSUMENT.**

zwrócić na to uwagę, bo być może to nie czynniki związane z kryzysem odgrywają tu najistotniejszą rolę. Wiedza, która jest najbardziej niezbędna to ta, którą można zaobserwować bezpośrednio w miejscu sprzedaży naszej konkurencji, w mediach, które recenzują, raportują czy publikują na temat stanu gospodarki, cedząc jak przez sitko skrupulatnie każdą branżę. Tam można znaleźć ciekawostki, które być może nie zawsze są na tyle przydatne, by traktować je bardzo serio. Niemniej jednak na pewno stanowią dodatkowe, ważne źródło informacji. Rynek trzeba analizować również pod względem przyszłych trendów i tendencji. Zobaczmy co się dzisiaj dzieje z rynkiem deweloperskim. Jeśli w ubiegłym roku jakiś deweloper zmieniał swoją strategię marketingową i wziął pod uwagę okoliczności, w których to proste promocje na zasadzie „mieszkanie z garażem gratis” wystarczą, to dzisiaj już wie, że była to aktywność na krótką metę. Dzisiaj wieńczy dzieło firma deweloperska, która w punkcie wyjściowym postanowiła zwrócić się do klienta i jego obrać za centrum uwagi, jemu podporządkować komunikację, dla niego usprawnić obsługę klienta, aby w końcu zorientowana była na jego potencjalne potrzeby.

Analizowanie konkurencji jest możliwe na kilka sposobów. Oczywiście można, co jest ponoć nawet powszechne, wypuścić na rynek tzw. szpiegów i w ten sposób zgromadzić wiedzę. Nie polecam tego rozwiązania, gdyż z reguły bardzo szybko takie postępowanie obraca się przeciwko nam. Grajmy fair. Gwarantuję, że pośrednia weryfikacja działań konkurencji również przynosi bardzo dobre efekty. Co sprawdzać? Pamiętajmy, że nie chcemy być tacy sami, tylko inni - to nas powinno motywować - starać się za wszelką cenę odróżnić od naszych rywali rynkowych. I tu główną rolę odgrywać może wiele czynników: możemy być lepsi ceną i oferować lepszą jakość, możemy inwestować w markowość naszych produktów, możemy w końcu starać się znaleźć niszę rynkową w naszej kategorii i zagospodarować ją w sposób bardzo charakterystyczny, jedyny w swoim rodzaju. Od tego, co robi nasza konkurencja zależy jak dalece wyjątkową strategię będzie można zaprojektować, aby dawała pożądane rezultaty - budowała świadomość marki/produktu/firmy w jednoznaczny sposób. Dokładnie tak jak w przypadku znanych marek: Red Bull, Visa, Alior Bank, Żywiec, Play, ING z Markiem Kondratem - tych marek nie da się pomylić w gąszczu innych z tych samych branż. Marki te wygenerowały branding, który swoją siłą daje gwarancję pozycji rynkowej. Niemniej ostatnie wieści sprzedażowe marki Tiger dają chyba jednoznacznie do zrozumienia, że nawet takie marki jak Red Bull muszą reagować i za

**GDZIE JESTEŚMY?
GDZIE CHCEMY BYĆ?
INTERESUJE NAS
MERITUM, CZYLI TO,
KTO JEST OBECNY
NA RYNKU, KTO JEST
NASZĄ KONKURENCJĄ.**

wszelką cenę bronić swojej pozycji. Trudno wymienić tu marki mniej znane, ale proszę mi wierzyć - każda marka, każda firma może wdrożyć dla siebie wyjątkową w swojej formule strategię marketingową, która pozwoli efektywnie konkurować. Takim przykładem niech będzie firma LeccePen czy niezależny dom maklerski Secus oraz agencja reklamy zewnętrznej City Service - każda z tych firm operuje w sektorze MSP i każda ma spore ambicje rynkowe.

Analizując poczynania konkurencji sprawdzamy wszystko, co jest dostępne okiem klienta - stronę internetową, sposób komunikowania się w mediach, oferty handlowe, ceny oraz sieć dystrybucji. Najcenniejszym źródłem informacji jest jednak konsument. Zdiagnozowanie potrzeb klientów zawsze pozwala dojrzeć całą prawdę i odpowiedzieć sobie na pytania: co, za ile, gdzie i w jaki sposób można zakomunikować, aby było adekwatne do oczekiwań konsumentów i zarazem konkurencyjne. Koniecznie trzeba zweryfikować, jaki jest nasz klient. Jak konsumuje media (co czyta? kiedy czyta?)? Jak wygląda jego dzień pracy? Jaka forma reklamy go interesuje i czy w ogóle jego stosunek do reklamy jest aktywny, czy może bierny? Pamiętajmy, że strategia marketingowa zawsze musi odzwierciedlać preferencje klientów. Jeśli sprzedajemy produkty z przeznaczeniem do hurtowni, to spróbujmy się dowiedzieć, co jest lub co może być motorem napędowym naszych działań marketingowych. Czego oczekuje od nas decydent-właściciel danej hurtowni? Być może atrakcyjny program lojalnościowy, dzięki któremu raz lub dwa razy w roku za wypracowane zyski hurtownik pojedzie na wymarzone wakacje, okaże się wystarczający. Należy pamiętać, że marketing musi być obecnie zintegrowany ze sprzedażą. Inny przykład. Jeśli oferujemy szkolenia, to musimy za wszelką cenę sprofilować treść naszych reklam a zarazem odpowiednio dobrać ich kanały dotarcia poprzez selektywne media, aby przekonać tych, dla których przygotowaliśmy dane szkolenie, czy warsztat. Reklamowanie do wszystkich to reklamowanie do nikogo. Powyższą wiedzę można zdobyć na dwa sposoby:

**PAMIĘTAJMY,
ŻE STRATEGIA
MARKETINGOWA
ZAWSZE MUSI
ODZWIERCIEDLAĆ
PREFERENCJE
KLIENTÓW.**

1. Można obserwować własnymi siłami, odwiedzając miejsce sprzedaży konkurencji, przeprowadzając rozmowy z klientami konkurencji czy w końcu zebrać i przeanalizować całą zgromadzoną dokumentację na temat sposobów i jakości reklam naszej konkurencji. Na pewno wartościowym materiałem mogą być informacje zakupione na własne potrzeby z agencji badawczej, która dostarczy dokładnie tę wiedzę, której oczekujemy - szczególnie na temat profili konsumenckich.

2. Można również posłużyć się zewnętrzną agencją doradczą, która ma na pewno zawsze jedną wartość dodaną - patrzy na wszystko okiem obiektywnym, nie jest skażona tendencyjnością, bo nie przebywa w firmie i nie mówi językiem firmy. Jest w stanie wyłapać o wiele więcej wątków, na które marketer danej firmy czy brand manager danej marki nie zwróci uwagi.

AUTOANALIZA PRZEDSIĘBIORSTWA

Wspomniałem na początku tekstu, że analiza SWOT to za mało. Znając możliwości swojej firmy, środowiska i pracowników (ich kompetencje i kwalifikacje) będzie nam o wiele łatwiej zmieniać się na lepsze, a przede wszystkim robić to w sposób odpowiadający naszym możliwościom. Mocne i słabe strony firmy muszą zgłębiać to, co faktycznie dzisiaj jest lub może być naszą przewagą rynkową. Słabe strony to podane na talerzu istotne obszary do jak najszybszej poprawy. Szanse i zagrożenia firmy/produktu/usługi to właśnie wartości wyniesione z badań, analizy rynkowej, którą opisałem powyżej. Musimy zawsze brać pod uwagę, że konkurencyjność jest podstawą, a klient coraz bardziej świadomy swoich oczekiwań nie będzie względem nas lojalny na wieki. Konsumenci mają szeroki wybór dóbr i usług, dlatego to naszą rolą jest zabiegać o nich, robiąc to w taki sposób, aby wyróżniać się na tle podobnych produktów rynkowych. Warto również podkreślić, że proces analizowania własnego przedsiębiorstwa musi zostać oparty o wiele wywiadów, nie tylko z zarządem, czy najważniejszymi działami firmy (marketing, sprzedaż, kadry). Doświadczenie nauczyło mnie, że bezpośrednia rozmowa z obsługą klienta w punkcie sprzedaży i pracownikami mającymi kontakt z konsumentami w terenie również dostarczą wielu cennych informacji związanych z preferencjami, potrzebami, oczekiwaniami tych, którym sprzedajemy. Nie pomijajmy tych współpracowników.

JAK INTERPRETOWAĆ WNIOSKI Z ANALIZY MARKETINGOWEJ?

Przyjmijmy, że po przeprowadzeniu analizy marketingowej zgromadziliśmy następujące informacje:

1. Wiemy, jak wygląda rynek: ilu jest potencjalnych konkurentów, jak ten rynek jest ukształtowany, jak jest głęboki, ile jest wart, jakie ma perspektywy, co mu zagraża, jak się będzie zmieniać, co będzie go zmieniać, jak na tym rynku zachowują się konsumenci.
2. Wiemy o wiele więcej o naszych konkurentach: co robią, aby sprzedawać i rozwijać się, jak się komunikują, co komunikują, jak i czy w ogóle się zmieniają.
3. Wiemy, kim jest nasz klient docelowy: jak do niego dotrzeć, co mu zakomunikować, jak zwrócić jego uwagę, w jaki sposób efektywnie się z nim komunikować, jakie są jego preferencje i oczekiwania.

To wszystko daje nam podstawę do wyciągania wniosków, których wartość jest nie do przecenienia. Niemniej rolą wniosków nie powinny być same stwierdzenia, a porównania. Każda istotna informacja nie może zostać bez echa. Załóżmy, że jeśli konkurencja podkreśla jakość swoich usług oraz szeroką sieć sprzedaży, a badania wykazały, że właśnie to jest podstawowy warunek do spełnienia potencjalnych oczekiwań klientów, to my musimy postawić na inny ważny element, bądź w lepszy sposób - w sensie komunikacyjnym -

udowodnić, przekonać, że nasza jakość i sieć sprzedaży jest jeszcze lepsza. Zobaczmy, jak wiele działo się na przełomie lat 2008/2009 w rywalizacji banków, które zabiegały o względy swoich klientów i „naciągały” na lokaty. Zobaczmy jak bardzo konkurują obecnie ze sobą napoje energetyczne: Burn, Red Bull czy wspomniany Tiger. Wszystkie podkreślają ten sam atut: więcej energii, więcej mocy. Każdy robi to na zupełnie inny sposób. Interpretacja wyników może nas zaprowadzić także do podjęcia działań dziewczyczych - dla mnie to zawsze najlepszy wybór - czyli takich, które ustanawiają nowe wzorce do naśladowania przez innych. Warto uwierzyć, że jeśli badania i cała analiza

WIEMY, JAK WYGLĄDA RYNEK. WIEMY O WIELE WIĘCEJ O NASZYCH KONKURENTACH. WIEMY, KIM JEST NASZ KLIENT DOCELOWY. NIEMNIEJ ROLĄ WNISKÓW NIE POWINNY BYĆ SAME STWIERDZENIA, A PORÓWNANIA.

marketingowa została przeprowadzona nader skrupulatnie, to rozwiązania unikatowe mogą przynieść o wiele większe efekty i zostać właśnie dzięki temu zauważone przez konsumentów. Walka na te same sprawdzone wzorce reklamowe czy sprzedażowe nie ma w sobie długofalowej perspektywy. Może się okazać bardzo krótkowzroczna.

Analiza marketingowa to wiedza, której nie można nie posiadać przed przystąpieniem do projektowania nowej strategii marketingowej i procesów *rebrandingowych* w firmie. Nie wiedząc, co się dzieje na rynku i - przede wszystkim - co robi nasza bliska konkurencja w obszarach komunikacji marketingowej, nie sposób stworzyć coś nowego, świeżego a zarazem unikatowego. Nie ma nic gorszego, z punktu widzenia konsumentów, niż dwie marki w jednej kategorii z tym samym (bardzo podobnym) spotem czy wizerunkiem. Działa to na niekorzyść zarówno samej firmy, jak i rynku. Pełen galimatias, a najlepszym dowodem na to, że zawsze można wyjść z opresji i znaleźć niszę oraz miejsce dla siebie jest choćby marka Mobilking czy Liberty Direct. Oba brandy udowodniły, że zarówno pod względem komunikacyjnym, jak i ofertowym zdołały przebić się na trudnym i konkurencyjnym rynku. Znaleźć niszę, poznać swoje szanse i być świadomym zagrożeń.

**ROZWIĄZANIA UNIKATOWE
MOGĄ PRZYNIEŚĆ O WIELE
WIĘKSZE EFEKTY I ZOSTAĆ
WŁAŚNIE DZIĘKI TEMU
ZAUWAŻONE PRZEZ
KONSUMENTÓW. WALKA
NA TE SAME SPRAWDZONE
WZORCE REKLAMOWE CZY
SPRZEDAŻOWE NIE MA
W SOBIE DŁUGOFALOWEJ
PERSPEKTYWY.**

Znaleźć niszę, poznać swoje szanse i być świadomym zagrożeń. Jak analizować rynek i mikrootoczenie swojej firmy?

[DATA PUBLIKACJI: LUTY 2011]

Biznes charakteryzuje się powiedzeniem: raz na wozie, raz pod wozem. Oczywiście nie sposób się z tym nie zgodzić. Nie można wszystkiego przewidzieć i do wszystkiego przygotować się w 100%. W polskiej rzeczywistości strategie rynkowe mają to do siebie, że bardzo często są doraźnie przekładane w struktury operacyjne i po prostu realizowane. Niestety to nie tak. Strategia musi dryfować, non stop modyfikować się i „nastrajać” do otoczenia biznesowego, bo nic nie stoi w miejscu. Tak twardo przyjęta strategia mimo wszystko koroduje i ulega odgórnej deformacji. Bo rynek zmienia się zbyt dynamicznie. Dlatego konkurencyjność wymusza na przedsiębiorstwach nowe umiejętności i funkcje. Obecnie większość managementu powinna być wyedukowana w zakresie myślenia analitycznego i strategicznego. Większość obszarów operacyjnych w firmie wymaga logiki i realizacji zadań w oparciu o cele. Takich wytycznych oczekuje coraz więcej pracowników, gdyż chcą wiedzieć „na czym stoją”. Oczekiwania wobec przełożonych zmierzają w kierunku transparentności i dwukierunkowej komunikacji. Przedstawiciele handlowi,

**INWESTOWANIE
W LOJALNOŚĆ KLIENTÓW
JUŻ W NIEDŁUGIM
CZASIE ZOSTANIE
ZASTĄPIONE CZYMŚ
W RODZAJU ODŚWIEŻANIA
RELACJI, OFERUJĄC
NOWE, ULEPSZONE
PRODUKTY, ZGODNE
Z ICH OCZEKIWANIAM.**

czy marketerzy przekazują wiedzę o rynku lub analizują satysfakcję klienta, a następnie współuczestniczą w ustalaniu strategii i taktyki sprzedaży na następny okres. Planowanie staje się z jednej strony kluczem do rozwiązań wielu problemów organizacyjnych w firmie, ale z drugiej przekleństwem dla tych managerów, którzy pochłonięci tzw. „bieżączką” nie mają czasu na zapoznanie się z wnioskami - wiedzą o rynku, konsumentach, nowych trendach, etc. Jeśli współodpowiadamy za kierunek rozwoju firmy, sprzedaż i komunikację marketingową to bez permanentnego analizowania i diagnozowania swojego otoczenia biznesowego będzie nam coraz trudniej utrzymać sprzedaż na tym samym poziomie.

Wszyscy, jako konsumenci, lubimy co jakiś czas coś zmienić, spróbować czegoś nowego. Jestem zdania, że inwestowanie w lojalność klientów już w niedługim czasie zostanie zastąpione czymś w rodzaju odświeżania relacji, oferując nowe, ulepszone produkty, zgodne z ich oczekiwaniami. Jest to powodowane nadmiarem dóbr, jakie konsument może nabyć dzisiaj. Znaleźliśmy się w takim czasie, kiedy o względy klienta walczy nawet kilkanaście takich samych produktów. I właśnie sęk w tym, aby umieć się wyróżnić i we właściwy sposób przekonać klienta do swojej oferty. Dotyczy to każdej kategorii i usługi - wszystkiego, co jest na sprzedaż i musi konkurować. Wniosek z tego jest jeden: każde przedsiębiorstwo musi stać się strategicznie ukierunkowane na budowanie i utrwalanie swojej przewagi rynkowej. Innej drogi po prostu nie ma. Do tego niezbędna jest wiedza o rynku, o konsumentach, a nawet odrobina futurologii - wybieganie do przodu i kwestionowanie rzeczywistości, zastąłych mechanizmów i schematów.

**WNIOSEK Z TEGO
JEST JEDEN: KAŻDE
PRZEDSIĘBIORSTWO
MUSI STAĆ SIĘ
STRATEGICZNIE
UKIERUNKOWANE
NA BUDOWANIE
I UTRWALANIE
SWOJEJ PRZEWAGI
RYNKOWEJ.**

JAK ANALIZOWAĆ? JAK BADAĆ?

Oczywiście w pierwszej kolejności warto podkreślić, że badania i analizowanie rynku wcale nie muszą odbywać się na zasadzie wynajęcia profesjonalnych pracowni badawczych. Zaufanie sektora MSP do tego rodzaju usług jest nadal mocno ograniczone. Dlatego często badamy w oparciu o własne zasoby. Nie jest to złe podejście albo półprofesjonalne. Jeśli wiedza zebrana została rzetelnie to może stanowić punkt wyjścia do dalszych działań. Ale na ogół tak nie jest, a ponadto większość firm nie posiada ani narzędzi, ani specjalistycznej wiedzy, żeby na własne ryzyko podejmować się tak

poważnych projektów. Dlatego jeżeli poważnie traktujemy rozwój swojej firmy i zależy nam na odpowiedzialnym i świadomym podejściu do strategicznego zarządzania to nie ma innej drogi jak czasowa współpraca z podmiotami, które mogą nam w tym pomóc. Najczęściej popełnianym błędem wielu firm jest to, że nie poświęcają należytej uwagi na to, po co chcą coś zbadać i co mają przynieść wyniki z tych badań, ale od razu po macoszemu realizują „jakie” badania rynkowe. Tymczasem w pierwszej

kolejności ważne są motywacje badawcze. Musimy skłamać potrzebę badawczą i postawić sobie jasne cele badawcze. Na przykład chcemy się dowiedzieć, które czynniki/elementy/kryteria stanowią podstawę wyboru naszej oferty. Albo co, w największym stopniu, buduje zaufanie klientów do naszej marki. Albo ile byliby skłonni zapłacić nasi potencjalni klienci za nasz produkt, jeśli polepszylibyśmy jego skład oraz zmienilibyśmy opakowanie. Takie zapytania badawcze można mnożyć. Ważne jest jednak to, abyśmy byli świadomi, że badania są podstawą i fundamentem decyzji strategicznych. Intuicja, czy szósty zmysł - zdają sobie sprawę, że większość z nas ma nieodparte poczucie, że tokowe umiejętności parapsychologiczne posiada - w biznesie bardzo rzadko się sprawdza. Osobnym, równie ważnym elementem w badaniu jest określenie metodologii badawczej, dobór i liczebność grupy respondenckiej, miejsce przeprowadzenia badań, etc. Badania można przeprowadzić w miejscu sprzedaży lub realizować tzw. focusy, podczas których zwykle w zamian za odpowiednią zapłatę zaprasza się kilkanaście osób z grona naszych potencjalnych klientów docelowych do siedziby agencji badawczej na kilkugodzinne wywiady otwarte. Badań rynkowych i sposobów na ich realizację jest bez liku - segment ten w ostatnim dziesięcioleciu bardzo mocno się rozwinął i praktycznie żadna z liczących się firm nie potrafiłaby nadal tak intensywnie się rozwijać bez tego typu badań. Bo jak projektować komunikację marketingową, kiedy nie wie się, czy zadziała? Zatem jeśli ktoś podważa efektywność badań rynkowych to raczej kwalifikuje się do miana samobójcy, któremu żal jest wydać kilkanaście tysięcy złotych i od razu wydaje kilkaset tysięcy na kampanię reklamową, która później okazuje się kompletną klapą.

**WAŻNE JEST
JEDNAK TO,
ABYŚMY BYLI
ŚWIADOMI,
ŻE BADANIA
SĄ PODSTAWĄ
I FUNDAMENTEM
DECYZJI
STRATEGICZNYCH.**

CO ANALIZOWAĆ, CO BADAĆ?

Jest to mocno związane z kategorią i ofertą jaką sprzedajemy. Czym innym są działania oparte na sprzedaży B2B (Business to Business), a czym innym B2C (Business to Consumer). Niemniej w procesie strategicznym warto zacząć od siebie i własnego otoczenia biznesowego. Często zdarza mi się, że analiza SWOT (mocne, słabe punkty firmy oraz szanse i zagrożenia rynkowe) to wg managerów proste, banalne zestawienie, za którym niewiele treści. Jeśli SWOT zrobiony jest ad hoc zgadzam się. Ale gdy opracowanie to powstaje w gronie różnych

osób, które odpowiadają za sprzedaż i marketing w firmie i mają kontakt z klientem, to wyniki mogą być bardzo twórcze i konstruktywne.

Każda z tych osób ma przecież inny punkt widzenia na dany obszar i zagadnienie. W tym znaczeniu analiza SWOT nabiera na wartości, gdyż powstaje mapa, która jest bardzo dobrym wstępem do pogłębienia wiedzy o własnym przedsiębiorstwie.

Analiza marketingowa, **Mapping Rynku**

to kolejne ważne źródła wiedzy, za sprawą których

można zobrazować,

porównać i oszacować

wartość marki na tle najbliższej konkurencji. Analiza marketingowa daje także możliwość określenia pozycji marki względem innych oferentów. Innym narzędziem analizy jest np. *Simulated Test Market*, w ramach którego możemy zmierzyć naszą pozycję na półce w hipermarkecie, zrobić porównanie cenowe oraz sprawdzić odbiór i rozpoznawalność brandingu produktu na półce. Analiza STM daje także obraz profilu konsumenckiego. Możemy bliżej przyjrzeć się preferencjom, potrzebom,

kryteriom wyboru naszych klientów. Sukces sprzedaży w handlu nowoczesnym zależy od wielu czynników. Ważny jest merchandising (miejsce na półce, właściwa ekspozycja, **wsparcie trademarketingowe**) - to wszystko absolutnie wpływa na wolumen sprzedaży. Sieci retailowe, np. odzież bada się także w zakresie układu asortymentu na półce -

MAPPING RYNKU

odwierciedlenie obecnej sytuacji rynkowej w danej kategorii rynkowej

WSPARCIE

TRADEMARKETINGOWE

rodzaj wsparcia sprzedaży w środowisku handlowym poprzez wykorzystanie narzędzi marketingowych, np. specjalnych oznaczeń (stikery, wobler, ulotki, itp.) czy szerszych akcji promocyjnych, które mają za zadanie np. zaangażować potencjalnego klienta do zakupu większej ilości danego produktu, ale w niższej cenie jednostkowej

konsumenci mają swoje cechy zakupowe (klucz robienia zakupów i zarazem koszyk zakupowy, w którym znajdują się ulubione marki) - wystarczy jedna bariera i wychodzą ze sklepu. Dlatego przy wdrażaniu nowego **shop conceptu** najpierw stawia się salon koncepcyjny i sprawdza się jego odbiór wśród konsumentów. Osobnym tematem jest w ogóle rynek. Warto przyglądać się nowym trendom i tendencjom, które raczkują, ale mogą stanowić dla firmy realne zagrożenie już w najbliższych latach. Przykładem może tu być smartfon, który rewolucjonizuje telefonię komórkową i sposób jej użytkowania. To właśnie uważna obserwacja rynku pozwala na stałe ulepszanie i nadążanie za konkurencją, ale także na szukanie kolejnych nisz rynkowych.

SHOP CONCEPT

wstępny projekt aranżacji sklepu oferującego np. odzież, biżuterię lub obuwie. Projekt taki jest wizualizacją docelowego wyglądu salonu. Tworzy się go w oparciu o takie wytyczne jak metraż, wymagalna pojemność półki, ścieżka zakupowa, usytuowanie lamy, oświetlenie, meble itd.

SZYBCIEJ, LEPIEJ, TANIEJ

Każdy produkt, każda oferta wymaga ciągłości zmian. Dostosowujemy się do potrzeb tych, którzy z naszej oferty korzystają - to oni dyktują warunki, nie odwrotnie. Nie chodzi tu wcale o to, aby nasze produkty wygrywały bo są innowacyjne. Innowacyjność nie powinna być postrzegana jako przejaw wyłącznie w aspekcie zaawansowanej technologii. W mojej opinii innowacyjność to spryt połączony z wiedzą i przedsiębiorczością. Przecież zawsze można szybciej, lepiej i taniej - dodałbym inaczej. Dlatego każde przedsiębiorstwo z należytą starannością powinno poświęcać więcej uwagi na myślenie strategiczne, czyli takie, które na bieżąco pozwala nam obcować z rynkiem i podejmować decyzje w oparciu o wiedzę, świadomość i rozeznanie rynkowe. Dzisiaj atutem jest szybkość działania, a nie wielkość przedsiębiorstwa. Obecnie klientów trzeba zdobywać zaskakując ich. To my musimy być świadomi ostrej rywalizacji i konkurencji rynkowej. Nie nasi klienci. Oni mogą ale nie muszą pofatygować się i sprawdzić, czy nasza oferta jest tańsza lub czy oferujemy „więcej za mniej”.

Nie pytaj dlaczego, a z jakich źródeł czerpać wiedzę o swoich klientach

[DATA PUBLIKACJI: MARZEC 2011]

Z całą stanowczością można stwierdzić, że już nie wystarczy gonić zachodnie rynki pod względem dojrzałości marketingowej. Należy raczej wyrównać szyki i próbować zacząć wdrażać te rozwiązania marketingowe, które stały się codziennością większości światowych koncernów. I nie chodzi tylko o umiejętności korzystania z social mediów, czy mobile marketingu. Standardem są dzisiaj dogłębne analizy i badania procesu „zakupologii”. Zagraniczne firmy zaczęły permanentnie obserwować swoich klientów, co poskutkowało tym, że lepiej będą rozumiały ich potrzeby, motywacje zakupowe, oczekiwania względem oferty, a przede wszystkim ich preferencje. Niestety musimy zapomnieć o sprzedawaniu wszystkim wszystkiego. Po pierwsze trzeba się umieć wyróżnić na tle nierzadko takich samych produktów na półce, czy w umyśle klientów. Po drugie zacząć myśleć o swojej przewadze w ujęciu krótkotrwałym - imitatorów, kopiujących nie brakuje. Obecnie nie duzi pokonują małych, a szybcy powolnych. Dlatego pracownik firmy w strukturach sprzedaży i marketingu wykorzystywany jest na ogół do nowych zadań. Oba działy powoli stają się ostoją relacji z klientem. Odpowiadają za całokształt dwukierunkowej komunikacji z klientem, której wymiar cechują: zrozumienie i partnerskie relacje. Żeby zrozumieć, trzeba w pierwszej kolejności wiedzieć. Żeby wiedzieć trzeba nie lada wysiłku i wielu narzędzi. Zdałoby się zatrudnienie dodatkowych firm badawczych i zwiększenie wydatków na te usługi jest jedyną drogą do pełnego zdefiniowania potrzeb klientów. Nic bardziej mylnego. Owszem agencje badawcze, mocno poszatowane i wyspecjalizowane, są bardzo przydatne, ale zdecydowana większość badań mogłaby się odbywać „kosztem” zwrócenie się do własnych zasobów. Ukierunkowanie pracowników, którzy na co dzień mają bezpośredni kontakt z klientem oraz poszerzenie kompetencji marketerom o zadania mające

na celu gromadzenie informacji stało się dzisiaj koniecznością bezwzględną. W czasach naddoboru ofert, produktów, usług przetrwają tylko ci, którzy zaczną weryfikować, analizować, przyglądać się swoim klientom i pod ich oczekiwania odnośnie sposobów użytkowania, wartości funkcjonalnych będą zmieniać i dostosowywać swój produkt lub świadczenie. Zapomnijmy o lojalności klientów. Skupmy się na ich satysfakcji. Ta płynie z ich interesu i korzyści. Za to płacą.

**ZANIM ZAPYTAMY
KLIENTÓW O COKOLWIEK,
ODPOWIEDZMY SOBIE
NA KLUCZOWE PYTANIA:
„PO CO ORGANIZUJĘ
TO BADANIE?”,
„JAKIE ZAMIERZAM
OSIĄGNĄĆ REZULTATY?
- JAKIEJ WIEDZY
POTRZEBUJĘ I DO CZEGO
JĄ WYKORZYSTAM?”**

W momencie podjęcia decyzji o realizacji badań własnych nie myślimy o tym, jak o standardowej czynności, która ogranicza się do celu badawczego i wyboru stosownego narzędzia. Zaczynamy od zdefiniowania problemów i potrzeb badawczych. Wiele firm zbyt frywolnie zleca wykonanie badań, których wyniki w niczym konkretnym nie pomagają. Dla zobrazowania można tu podać przykład firmy, która otrzymała kilkuset stronicowe opracowanie od zatrudnionej agencji badawczej. W podsumowaniu można było przeczytać, że znajomość marki zleceniodawcy wynosi 0,4% w skali kraju na tle konkurencji. Takie badania mierzące świadomość marki są przydatne, kiedy faktycznie dokonaliśmy wielu aktywności na przełomie miesięcy, roku i chcemy sprawdzić jakie dało to efekty. Nigdy wcześniej. W przypadku tej firmy warto byłoby zrealizować badania, które przedstawiłyby co w kategorii jest istotne dla klienta, jakie są kryteria wyboru oferty, jaka występuje segmentacja klientów itp. Wyniki posłużyłyby do określania metodyki działań, które miałyby poprawić wizerunek, czy ofertę marki. Dlatego tak ważny jest wysiłek intelektualny już na początku przystąpienia do projektu badawczego. Ważna jest umiejętność postawienia hipotezy / hipotez. Przecież nikt nie zna się na branży tak bardzo jak długoletni pracownicy, a nie rzadko prezesi, którzy są właścicielami swoich przedsiębiorstw i znają biznes od podszewki. Dlaczego nie włączyć również ich w to ważne dla firmy przedsięwzięcie? Nikt nie zna swojego klienta tak bardzo, jak obchodzący się z nim na co dzień sprzedawcy, kasjerzy, recepcjonistki, handlowcy. Ale zanim zapytamy klientów o cokolwiek, odpowiedzmy sobie na kluczowe pytania: „po co organizuję to badanie?”, „jakie zamierzam osiągnąć rezultaty? - jakiej wiedzy potrzebuję i do czego ją wykorzystam?”.

Przetłumamy nieco konwencje - nie bójmy się pytać, organizować własnych obserwacji. Nie bójmy się sami wcielić w rolę badacza.

Obecnie niemal każdy marketer, chcący wykonywać swoją profesję skutecznie musi potrafić obserwować, poszukiwać, wnioskować. Musi umieć dostrzegać niedogodności, szukać nowych możliwości w sprzedaży, w komunikacji - w końcu musi poznać się na uczuciach swoich konsumentów. Poznać ich zdanie o ofercie, opinie o marce, jej cenie, jakości. Odgadnąć, jakie emocje rysują się na twarzach klientów, kiedy myślą lub mają do czynienia z jego marką, produktem, usługą. Zbyt często zapominamy o tym, że każdy z nas jest konsumentem i każdy z nas każdego dnia poddaje się tym wszystkim związkom para chemicznym podejmując decyzję o zakupie danego produktu. Dlatego tak ważne jest, aby marketerzy poszukiwali prawdy, a nie deklaracji, w które tak często obfitują wyniki badań standardowych (najczęściej badań fokusowych). Prawda leży pośród detali, między szczegółami, które trudno wychwycić w rozmowie, bardziej w zachowaniach przy półce. Natomiast zupełnie nie można ich zauważyć w statystyce. Sprawny marketer buduje teorie i sprawdza je. Codziennością pracy marketra powinna być weryfikacja procesu komunikacji - czy aby na pewno to, co przekazuję w reklamie, ofercie, rozmowie handlowej jest tym, czego oczekują klienci. Oczywiście nie jest to proste zadanie. Dlatego najlepiej zacząć od siebie! Naucz się obserwować siebie, jako konsumenta, a następnie obserwować innych w twoim najbliższym otoczeniu. Obserwować i interpretować zachowania, wypowiedzi, uzasadnienia - szczególnie w warstwie wyboru: „dlaczego?”, „z jakiego powodu?”, „co mnie skłoniło do zakupu?”, etc. Obserwuj kobietę robiącą makijaż, golącego się mężczyznę, jak dziecko robi sobie coś do jedzenia, kogoś, kto sprząta dom, jak ktoś wyprowadza psa, chłopca grającego na komputerze. W tych wszystkich zjawiskach można dostrzec wyjątkowe, indywidualne zachowania. Oczywiście powyższe można zobrazować na bardziej doraźnych zabiegach, które można by przełożyć na działania stricte firmowe. Obserwujmy rozmowę z klientem (ważnym dla firmy, nowym, reklamującym, przedłużającym umowę, albo zrywającym ją z jakichś powodów). Obserwujmy klientów odwiedzających nasze salony sprzedaży. Zwróćmy uwagę na ich ścieżkę poruszania się po salonie, na ich potrzebę kontaktu ze sprzedawcą, albo koncentrację na z góry wybranym produkcie. Marketer obciążony dzisiaj pracą operacyjną, która pochłania prawie 70% jego czasu może takie obserwacje zlecić pracownikom sklepów, doradcom klienta, handlowcom. Wystarczy określić formularz z odpowiednimi pytaniami i poprosić o cotygodniowy lub comiesięczny, krótki raport. Siermiężny podział na demografię, psychografię już nie wystarczy. Nie można oprzeć komunikacji na lakonicznym opisie grupy docelowej: mężczyzna w wieku 25-35 lat, zamieszkały w dużych

**ŻEBY WIEDZIEĆ,
JAK SZUKAĆ -
MUSIMY WIEDZIEĆ,
CZEGO SZUKAMY!**

miastach, o zarobkach powyżej średniej. Wydający znaczną część swojego wynagrodzenia na rozrywkę (kino, puby, kręgle), najczęściej wykonujący wolny zawód (dziennikarz, grafik komputerowy, artysta, muzyk, freelancer). Na takich ogólnych założeniach maksymalizuje się późniejszy brak skuteczności w komunikacji. To najczęstszy błąd wielu firm, które w efekcie utwierdzają się w przekonaniu, że reklama nie działa, że jest zbędnym kosztem. Żeby wiedzieć, jak szukać - musimy wiedzieć, czego szukamy!

Bardzo często zapominamy o tym, że badania mają nam pomóc podjąć konkretną decyzję, bo z góry zakładamy, że dostarczą gotowe rozwiązanie. Tymczasem badanie jest jedynie wskazówką. Dopiero kwantyfikacja zebranych danych pozwala na określenie wartości i wagi wiedzy, którą dysponujemy. Zatem celowe jest, aby przed podjęciem jakichkolwiek badań zdawać sobie sprawę z problemu decyzyjnego, który pozwoli określić problem badawczy, a dopiero następnie wybrać metodologię badawczą. Informacji możemy szukać niemal wszędzie. Mając do dyspozycji internet można z góry założyć, że sporą część wiedzy pozyskamy właśnie z tego źródła: statystykę, opisane trendy, zjawiska, stopień konkurencyjności (ilość firm w naszej kategorii + weryfikacja ich oferty za sprawą analizy zawartości ich stron www), skuteczność i jakość komunikacyjną konkurencji (bez problemu można zebrać reklamy najbliższej konkurencji i spróbować ocenić ich wyróżnik lub przeanalizować w oparciu o jaki **insight konsumencki** zostały przygotowane - to znowu zdradzi nam podstawy pozycjonowania marki konkurencyjnej). Równie wartościową wiedzą jest ta, po którą bardzo często się nie schylamy. Regionalna sprzedaż, informacje zwrotne od klientów w postaci uzasadnienia reklamacji, raporty handlowców (wypełniających np. poszczególne tabelki w CRM), kwartalne (okresowe) wyniki sprzedaży, rentowność działań marketingowych, które wspierały konkretną akcję promocyjną.

Albert Einstein twierdził, że „jeśli wiedziałby, że za godzinę ktoś go zabije to 55 minut poświęciłby na zrozumienie dlaczego chce to zrobić, a 5 minut na znalezienie rozwiązania”.

**ZA BARDZO
SKUPIAMY SIĘ NA
UDOSKONALANIU
OFERTY**

Można mieć nieodparte wrażenie, że większość polskich firm postępuje niemal odwrotnie. Nie analizujemy ani swojej kategorii, ani swoich klientów. Za bardzo skupiamy się na udoskonalaniu



oferty, która powstaje na gruncie technologicznych możliwości firmy, a nie rynkowej potrzeby. To popyt wyraża potencjał sprzedażowy, a nie ilości produkcyjne firmy w obecnych czasach. Marketing to czynność przez większość marketerów sprowadzona do roli reklamy. To poważny błąd w podejściu do skutecznienia komunikacji. Bo komunikacja firmy to nic innego jak przekonywanie klienta do naszej oferty. Warto się zastanowić nad tym, czy nasza reklama faktycznie przekonuje nas samych do czegoś, czy tylko fantazjuje na kanwie emocjonalnej treści? Warto się zastanowić, czy można przekonać kogoś kogo nie znamy do czegokolwiek? Czy my sami potrafilibyśmy przekonać kogoś, kogo nie znamy do czegokolwiek? Jakich to wymaga technik, jakiej przenikliwości i wielu, wielu innych umiejętności.

Niepokonani liderzy rynkowi nie istnieją

[DATA PUBLIKACJI: MARZEC 2011]

Strategia rynkowa jest orężem walki o pozycję, która ma zapewnić przedsiębiorstwu pożądane przychody względem potencjału. Mam wrażenie, że obecnie problemem numer jeden polskich MSP nie jest brak jasnej i klarownej strategii, ale nasze narodowe kompleksy. Nie wierzymy w swój potencjał i możliwości jakie daje rynek. Nie potrafimy wyobrazić sobie swojej firmy, jako tej, która skutecznie rywalizuje z największymi światowymi graczami Oczywiście są wyjątki (np. Fakro, Nobile Kiteboarding, CD Project z grą „Wiedźmin”). Świat mocno przyspieszył i zarazem spłaszczył się, co dobitnie udowadnia w swoje książce pt. „Świat jest płaski” Thomas L. Friedman. Okazuje się, że bardzo szybko dotknie nas Globalizacja 3.0, której przejawem będzie umiejętność dobrania takich

OUTSOURCING

(ang. outside-resource-using)
wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa niektórych realizowanych przez nie samodzielnie funkcji i przekazanie ich do wykonania innym podmiotom

OFFSHORING

przeniesienie wybranych procesów biznesowych przedsiębiorstwa za granicę, jego głównym celem jest obniżenie kosztów, stąd też beneficjentami offshoringu są zwykle kraje gorzej rozwinięte, o niższych kosztach pracy, dotyczy on zarówno produkcji, jak i usług

**W POLSCE NADAL
DOMINUJE JEDNAK
PRZEKONANIE,
ŻE „JA, CZYLI TWÓJ
SZEFE, WIEM NAJLEPIEJ
I ZROBIMY TAK,
JAK JA UWAŻAM”.**

rozwiązań (np. **outsourcing, offshoring**), które pozwolą utrzymać rentowność. A o to będzie bardzo trudno. Pierwszym konkretnym wyzwaniem wielu polskich firm jest konieczność zerwania z takimi wartościami, jak sentyment, wrażliwość, wieczność, lojalność czy przywiązanie. Obecnie trzeba nastawić się na rozwiązania, które pozwolą na minimalizację kosztów,

przy jednoczesnym maksymalizowaniu satysfakcji klientów. Nawet jeśli wiązać się to będzie z częściowym wydelegowaniem niektórych działów poza firmę. Dotyczy to szczególnie księgowości, promocji, logistyki, dystrybucji, magazynowania, etc. Tymczasem w wielu firmach panuje totalny rozgardiasz pod względem zapanowania nad opłacalnością biznesu. Pracownicy nie wiedzą, w którym kierunku zmierza ich firma. Z kolei kierownictwo nie zdaje sobie sprawy, że skończyły się czasy rozkazów i nakazów. Odpowiedzialny manager, nastawiony na skuteczność operacyjną, potrafi delegować uprawnienia i otaczać się mądrymi, logicznie pracującymi ludźmi. Taki zespół daje podstawę do osiągania ponadprzeciętnych rezultatów. W Polsce nadal dominuje jednak przekonanie, że „JA, czyli twój szef, wiem najlepiej i zrobimy tak, jak JA uważam”.

Kolejną kwestią jest brak umiejętności wyróżniania się na rynku. W oczach konsumentów coraz częściej reklamowane produkty zlewają się ze sobą i coraz trudniej jest nam stwierdzić wyższość jednej oferty nad drugą. W efekcie tego magła sporo reklam pracuje na sprzedaż oferty konkurencji. Nadszedł czas na aktywności marki, które będą wykraczać

poza ekrany telewizorów. Zupełnie nie zdaje już egzaminu jeden spot, który wyemitujemy w różnych mediach setki razy. Marka jest tym co robi, a nie tym co do nas mówi. Takim złym przykładem było podobne pozycjonowanie swojej oferty przez trzech różnych producentów lodówek (znane marki). Każdy z producentów zachwalał, że jego produkt posiada super system chłodzenia. Rzeczą oczywistą jest, że dobra lodówka musi chłodzić. Tymczasem klienci mają również inne kryteria wyboru lodówki, o które można by oprzeć komunikację: design lodówki - „wyberzmy taką, która świetnie wpisze się w aranżację naszej kuchni” lub funkcjonalność lodówki - kilka razy miałem możliwość zaobserwowania w sklepie RTV/AGD jak klientka przymierzała do swojej przyszłej lodówki formę do ciasta. Niestety nie można już chcieć zdobywać i walczyć o każdego klienta. Firmy muszą zacząć kształtować swoją wyrazistość i tym samym pogodzić

**MARKA JEST
TYM CO ROBI,
A NIE TYM
CO DO NAS
MÓWI.**

się z koniecznością komunikowania się tylko do części (**core target'u**). Ideałem jest stworzenie takiego przeświadczenia u tych klientów, które pozwoli skojarzyć mu naszą ofertę z czymś tożsamym tylko dla niej. Przykłady: Niezawodność - Toyota (tak silny atrybut, że nawet ostatnie wpadki tej marki nie są w stanie tego zaburzyć), Tanio i ładnie - Ikea, Marek Kondrat - ING Bank (po 10 latach współpracy nie sposób tego banku nie powiązać w naszym umyśle ze znanym i lubianym, byłym aktorem), Lepsza obsługa - Alior Bank (jeden z najlepszych przykładów na skuteczny wyróżnik, który przecież nie został oparty o jakąś szczególną wartość, a mimo to zadziałał).

CORE TARGET

grupa konsumentów, którą charakteryzuje zestaw cech pod kątem mediografii, cechografii, psychografii, demografii która to grupa najbardziej odwiedziała profil naszych najważniejszych potencjalnych klientów

Elastyczność przedsiębiorstwa okazuje się dzisiaj priorytetem. Wysoki stopień elastyczności organizacyjnej możliwy jest do osiągnięcia tylko i wyłącznie przy konsolidacji kompetencji i zwróceniu się ku rynkowi. Zmianom ulegają oczekiwania konsumentów i to w obszarach, które wydawałoby się zostały już odpowiednio unowocześnione i dostosowane do ich potrzeb. Załóżmy, że chcąc polecieć na weekend do Barcelony, czy Rzymu „wygoogluję” sobie jakiś portal z przeglądarką lotów. Co irytuje najbardziej?

To, że wyszukiwarka wskaże mi tylko propozycje lotów z lotniska, które zaproponowałem. Dla większej wygody i szybkości działania powinna pokazać także alternatywne loty z innych lotnisk. Innym razem będąc w sklepie z obuwem podoba mi się dany model, ale okazuje się, że nie ma pary w moim rozmiarze. Co robi sprzedawca? Wzrusza ramionami. Tymczasem, aby nie stracić klienta, który bardzo chce kupić te buty sprzedawca powinien móc sprawdzić stany magazynowe innych sklepów i skierować klienta do innego salonu tej samej marki lub sprowadzić te buty i zaprosić po odbiór w następnym dniu. Managerowie nie powinni się dzisiaj zastanawiać, czy wszystko działa jak trzeba, tylko co jeszcze należałoby usprawnić. I tak każdego dnia! Większość polskich przedsiębiorstw funkcjonuje w sposób rutynowy. Rokrocznie te

FIRMY MUSZĄ ZACZAĆ KSZTAŁTOWAĆ SWOJĄ WYRAZISTOŚĆ I TYM SAMYM POGODZIĆ SIĘ Z KONIECZNOŚCIĄ KOMUNIKOWANIA SIĘ TYLKO DO CZĘŚCI (CORE TARGET'U). IDEAŁEM JEST STWORZENIE TAKIEGO PRZEŚWIADCZENIA U TYCH KLIENTÓW, KTÓRE POZWOLI SKOJARZYĆ MU NASZĄ OFERTĘ Z CZYMŚ TOŻSAMYM TYLKO DLA NIEJ.

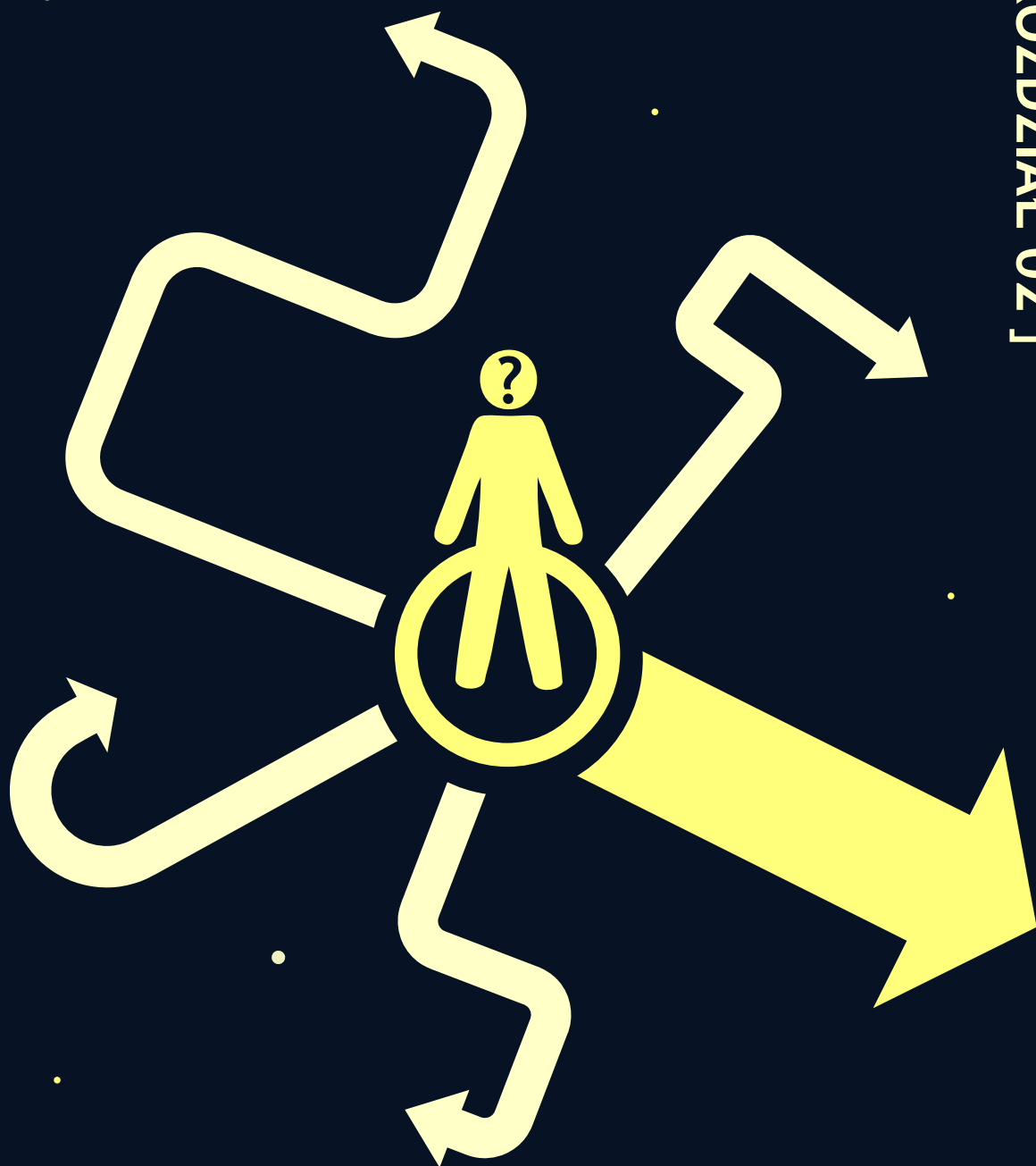
ELASTYCZNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA OKAZUJE SIĘ DZISIAJ PRIORYTETEM.

same plany i sposoby sprzedaży. Wieje nudą. A to przekłada się na stagnację i usypia czujność. 3 lata temu w branży elektrotechnicznej jednemu z liderów rynkowych realnie zagroziła firma zagraniczna, która przeanalizowała polski rynek i stwierdziła, że ma szansę na szybkie przejęcie. Wdrożyła standardową i ostrą taktykę działania: dwa razy więcej za mniej. W 12 miesięcy odebrała zaspanemu liderowi niemal 30% rynku. Nie można nie zacytować powiedzenia, że „nic nie trwa wiecznie”.

Główne problemy rynku wynikają właśnie z tego, że bardzo często nie stawiamy hipotez. Nie wychodzimy poza konwencjonalne działania. Nie stawiamy odważnych pytań: A co by było gdyby? Ograniczamy się do rynku polskiego, a jeśli już, to wychylamy nosa co najwyżej do Unii Europejskiej. A tu potrzeba odwagi do rozważań i namysłu, w jakim stopniu mogą nam zagrozić producenci z innych branż, z innych krajów. Spójrzmy gdzie dzisiaj jest Apple i Google, a gdzie są Microsoft i Nokia? Ci pierwsi przekraczają kolejne granice innowacyjności, ci drudzy godzą się powoli z utratą swojej niekwestionowanej dotąd pozycji. Jeśli zatem spojrzeć na powyższe marki i ich problemy, to tym bardziej powinniśmy się zastanowić i zreflektować odnośnie obecnego i przyszłego funkcjonowania przedsiębiorstwa, którym współzarządzamy.

**MANAGEROWIE
NIE POWINNI SIĘ
DZISIAJ ZASTANAWIAĆ,
CZY WSZYSTKO
DZIAŁA JAK TRZEBA,
TYLKO CO JESZCZE
NALEŻAŁOBY
USPRAWNIĆ. I TAK
KAŻDEGO DNIA!**





TO JAKI ON JEST?

WRAŻENIA I OBSERWACJE
NA TEMAT DZISIEJSZEGO KLIENTA

Zrozumieć konsumentów

[DATA PUBLIKACJI: WRZESIEŃ 2013]

„(...) Kiedy wychodzę na miasto, robię to, żeby bawić się ze znajomymi, świętować albo kogoś spotkać. Czy chcesz tego, czy nie, moje wyjście nie jest misją służącą poszukiwaniu konkretnego napoju lub produktu z twoim logo. (...) Wierzę, że wydałeś krocie na badania nad mechanizmami motywującymi moje preferencje dotyczące marki. W rzeczywistości mają one niewielkie znaczenie. Będę się czuł o wiele bardziej zobowiązany, jeśli pomożesz mi osiągnąć to, czego pragnę. (...) to, czego ja chcę - tu i teraz (...)”.

Przytoczony powyżej cytat pochodzi z książki Petera Fiska „Geniusz konsumenta”. Autor w swojej publikacji udowadnia, jak bardzo twórcy wielu biznesów, zarządzający oraz marketerzy oddalają się od rzeczywistości w swoich dywagacjach na temat usprawniania modeli biznesowych, ale i samych ofert. Od tego, czego tak naprawdę potrzebują i oczekują kupujący. A jesteśmy nimi każdego dnia przecież wszyscy. Dlaczego więc siadając za biurkiem tak łatwo ulegamy ograniczeniu się do naszego sektora i naszych problemów? Dlaczego usilnie naginamy fakty zebrane z wielu badań marketingowych, aby tylko wpasowywały się w politykę i kierunek, który obrało nasze przedsiębiorstwo czy nasza marka? Konsument jest obecnie górą i co do tego nie ma już wątpliwości. Zatem czas najwyższy, aby zmienić podejście do sprzedaży i marketingu.

Jeśli chcemy sprzedawać więcej to musimy chcieć bardziej poznawać swoich klientów. Współgrajmy z nimi. Dawajmy im to, czego oczekują. W taki sposób, aby uszanować ich styl życia lub ograniczenia z jakimi borykają się każdego dnia. Wszyscy żyjemy coraz szybciej - nasi klienci również. Wszyscy mamy mniej czasu na zakupy a zarazem w ogóle ochotę na marnowanie czasu w zatłoczonych marketach i długich kolejkach. Nie znaczy to jednak, że nie konsumujemy. Wręcz odwrotnie, ale robimy to mądrzej.

**DLACZEGO WIĘC
SIADAJĄC ZA
BIURKIEM TAK
ŁATWO ULEGAMY
OGNICZENIU
SIĘ DO NASZEGO
SEKTORA I NASZYCH
PROBLEMÓW?**

„Smart konsument” obrazuje współczesnego kupującego, jako osobę tyle świadomą, co wygodną w codziennej „shoppingowej rzeczywistości”. Smart konsumentów cechuje przede wszystkim nadmierna skłonność do analizowania zawartości portfela - cenorozsądnosci, której towarzyszy racjonalizowanie zakupu: cena vs jakość. Jednak najistotniejszym wyróżnikiem bycia „smart” jest wspomniana wygoda. Niestety, dla producentów, nie wyraża się ona jedynie tym, że konsumenci są skłonni do wyboru ofert, które ułatwiają (przyspieszają) ich zakupy. Tych nabywców

charakteryzuje to, że wręcz odrzucają produkty niezrozumiałe, trudne do okiełznania w mgnieniu oka. Jeśli na półce nie ma uporządkowanej informacji np. na temat żelazka, rezygnują z zakupu. Chodzi o uporządkowane informacje w zakresie: cena vs moje potrzeby. Klient widzi jedynie ceny i jest zmuszany do dywagowania nad tym, skąd biorą się różnice w cenach i czy chodzi jedynie o markowość danego żelazka, czy może o coś więcej? Jeśli w sklepie z odzieżą nie dostrzegą ukrytej gdzieś metki, opuszczają sklep. Jeśli sprzedawca nazbyt pokrętnie zacznie im tłumaczyć zalety nowego telewizora z mnóstwem „super” funkcji - odpuszczają. W tym przypadku bowiem wygoda znaczy: łatwo, bardzo przystępnie, jak „dla głupiego”: wszelkie opisy, oznaczenia, każda funkcjonalność czy obsługa produktu.

Jakościowe badania konsumenckie „ShoppingShow - Jak kupuje nowe pokolenie Polaków” dowodzą, że owo wygodnictwo klientów zdominowało większość kategorii. Choć uważam, że tę wygodę należy interpretować nie jako oznakę tego, że „głupiejemy”, a bardziej jako dowód na to, że świat stał się na tyle skomplikowany, że dodatkowe stymulowanie naszych nerwów i stresu jest nam kompletnie nie na rękę. Im zatem prostsze będą oferty np. ubezpieczeń, tym większa szansa na sukcesywne zwiększanie sprzedaży. Oczywiście mam na myśli sposób prezentowania tych ubezpieczeń. Gdyby przyjrzeć się ofertom np. ubezpieczeń od sportów ekstremalnych, to potencjalny klient natrafia na same bariery. Od konieczności udania się do agencji, przez wybranie najlepszej oferty, przez szczegółowe zapoznanie się z umową, w której mnóstwo kruczków. Im mechanizm promocji szybciej ujawni korzyści dla klientów kupujących (np. nie - 40% taniej, ale - 25 zł taniej), tym akcja ta okaże się zyskać większą ilość zainteresowanych.

Badanie „ShoppingShow” skupiło się na zwyczajach, doświadczeniach, nawykach oraz barierach zakupowych. Badający przyglądali się

SMART KONSUMENT

stosunkowo nowe pojęcie;
w niniejszej publikacji nawiązuje
do zdroworozsądkowego
podejścia klientów w procesie
zakupowym; Smart Konsument
to także osoba oczekująca
wygodnych i szybkich zakupów
bez niepotrzebnych utrudnień
i skomplikowanych procedur

w sposób niejawnym temu, jak kupują, jakie zwyczaje mają klienci w wieku 15-35 lat. Główny wniosek, jaki nasunął się po zebraniu wszystkich danych i obserwacji to fakt, iż nie da się generalizować obecnie klientów jako tych bardziej czy mniej podatnych na reklamę lub promocję. Nie da się szufladkować kupujących pod kątem bardziej skłonnych do zakupów komplementarnych lub na tych oziębłych i niewzruszonych pod kątem danej promocji. Nasze emocje, nawyki a zarazem doświadczenia bardzo mocno przenikają się wzajemnie i stymulują do zakupu bądź nie. I niestety każdy z nas ma inne skojarzenia, inne emocje, ale także inne doświadczenia w związku z ulubionymi firmami. Użytkownicy jednej marki samochodu, który nie był dla nich najszcześniejszy, bo trafili na felerny model, zawsze będą bardziej oporni na polecenia zakupu produktu tej marki. Nawet, gdyby czynili to serdeczni znajomi, którzy mają zgoła odmienny stosunek do ich ulubionej marki samochodowej. Ktoś mniej rozgarnięty będzie zapewne odradzał kupno e-czytnika danej marki, której interfejs był za trudny, aby go opanować w przysłowiowe 5 minut. Stąd zarówno negatywne emocje, jak i zaciekle komentarze w Internecie. Ale można to zobrazować idąc na wskroś. Twarde, utarte nawyki powodują, że przyzwyczajamy się w takim stopniu do danej usługi, marki lub produktu, że nawet kulejąca obsługa czy nadmierna wadliwość nie są w stanie nas zniechęcić do kolejnego zakupu tej samej rzeczy. Spójrzmy, jak duży jest odsetek osób, które narzekają na swój bank lub operatora telefonii komórkowej. A jakże mało z tych „poszkodowanych” rzeczywiście zmienia swojego usługodawcę. Choć powody takich niezbyt szczęśliwych związków mogą być bardziej prozaiczne niż nam się wydaje. Jeśli np. mamy złe wspomnienia w związku z organizacją naszych wczasów, a wokół słychać sporo negatywnych wieści na temat upadających biur podróży, to i tak następnym razem, z dużym prawdopodobieństwem wybierzemy znowu „nasze” znajome biuro, gdyż głównym kryterium będzie w tym momencie jego wiarygodność, wielkość stabilność. Wybierzemy „lepsze” wakacje z ewentualnie małymi przygodami, niż plażta operatora i utrata pieniędzy.

**KONSUMENCI
STALI SIĘ WYGODNI,
BO SPRZYJA TEMU
TECHNOLOGIA.**

Konsumenci stali się wygodni, bo sprzyja temu technologia. Dzisiaj bez szczególnych dopłat możemy zamówić zakupy spożywcze do domu. Książki, płyty, audiobooki, ale też całą gamę produktów RTV/AGD otrzymamy w mniej niż 24 godziny pod próg domu. Ubrania możemy nie tylko wybierać spośród setek e-sklepów, ale także przymierzać je, korzystając z wirtualnej przymierzalni. A jeśli się coś nie podoba, to można bez problemu wszystko zwrócić i kupować od nowa. Będąc w zwykłym sklepie możemy płacić komórką dzięki usłudze iWallet.

Niewielki kredyt możemy otrzymać pijąc kawę w kawiarni z WiFi za pośrednictwem swojego tableta bądź smartfona. Świat zakupów stał się z jednej strony łatwy i przyjemny, ale z drugiej coraz trudniej za nim nadążyć i umiejętnie dostosowywać do niego swoją ofertę.

Współczesny, a nie handel przyszłości, należy uznać za taki, który przeplata sprzedaż tradycyjną z elektroniczną. Owszem nadal o wiele więcej kupujemy w galeriach handlowych, ale należy zwrócić uwagę, jak zmieniają się preferencje klientów. Kupujemy szybciej i bardziej zdecydowanie. Efekty **ROPO (Research Online, Purchase Offline)** czy **showroomingu** na dobre zagościły w zwyczajach konsumenckich. Sprawdzamy to co chcemy kupić przed pójściem do centrum handlowego. Zapoznajemy się nie tylko z opiniami użytkowników, ale w ogóle chcemy jak najwięcej szczegółów na temat pralki, kuchenki, lokówki, a nawet kremu pod oczy. Przed wyborem butów do biegania przejrzymy nie tylko oferty renomowanych marek pod kątem ceny, ale będziemy zainteresowani detalami, które zdradzić nam mogą serwisy specjalistyczne o bieganiu. A natrętność reklam? Owszem jest bagatelizowana, ale szybciej wstukamy te nazwy marek (jakichkolwiek), które gdzieś w tyle głowy kojarzymy. Stąd nie do końca można się zgodzić z opinią, że reklama przestaje mieć znaczenie przy wyborze produktu.

Istotą współczesnego podejścia do biznesu jest wiedza wynikająca z obserwacji środowiskowej, a nie zdobyta jedynie za pomocą pełnych deklaratywności badań fokusowych. Owszem są ważne, ale potencjalnych klientów w pierwszej kolejności trzeba poznać w ich naturalnych, niczym nie stymulowanych sytuacjach zakupowych. Przysłuchać się temu, o co pytają sprzedawców, jak

EFEKT ROPO

(ang. Research Online, Purchase Offline) nazwa coraz powszechniejszego zjawiska, które polega na tym, że klienci przed dokonaniem zakupu danego produktu poszukują na jego temat informacji w Internecie i na tej podstawie podejmują ostateczną decyzję zakupową

SHOWROOMING

zjawisko obrazujące np. sposób wykorzystania narzędzi mobilnych przez konsumentów; Klienci chodzą do sklepów, oglądają produkty, a ich ceny sprawdzają za pomocą aplikacji w telefonie i na stronach popularnych porównywarek cen

**ISTOTĄ
WSPÓŁCZESNEGO
PODEJŚCIA DO
BIZNESU JEST
WIEDZA WYNIKAJĄCA
Z OBSERWACJI
ŚRODOWISKOWEJ,
A NIE ZDOBYTA JEDYNIE
ZA POMOCĄ PEŁNYCH
DEKLARATYWNOŚCI
BADAŃ FOKUSOWYCH.**

ŚCIEŻKA ZAKUPOWA

utrwalony sposób robienia zakupów polegający na odwiedzaniu tych samych sklepów przy każdorazowych zakupach; najczęściej odwiedzamy te sklepy, które lubimy albo które są w naszym tzw. koszyku zakupowym - sklepy, które zazwyczaj odwiedzamy, bo są dobrze względem nas zlokalizowane lub po prostu mamy dobre skojarzenia z daną marką, niskimi cenami, dobrą obsługą itp

dedukują, jak wyglądał ich proces czy **ścieżka zakupowa**, u jakich konkretnie profilowo osób. W jakich przypadkach następuje negacja oferty, a w jakich okolicznościach pojawiają się miłe akcenty. Takie szczegóły też mają znaczenie. Ale na to wszystko potrzeba zarówno czasu, jak i zdecydowania, że tego typu metody mają głęboki sens. Gwarantuję jednak, że rezultaty przekroczą Państwa wszelkie przypuszczenia.

Klient irracjonalny

[DATA PUBLIKACJI: MARZEC 2013]

Rozmawiamy ze zwierzętami tak, jakbyśmy byli święcie przekonani, że nas rozumieją w sposób dosłowny. Intuicyjnie, mimochodem mówimy swoim, dopiero co raczkującym, dzieciom, żeby nie robiły tego lub owego. To wszystko jest działaniem nieświadomym i pozbawionym racjonalnego bytu - jest takim dobrze niepojętym nawykiem. Niemniej jednak działaniem bez sensu.

Podobnie rzecz się ma podczas naszych zakupów. Aż 95% kupujących, czyli zdecydowana większość z nas, nie posługuje się racjonalnymi argumentami podczas robienia swoich codziennych zakupów, ale także podczas realizowania większych transakcji, np. kupna samochodu, mieszkania, etc. Owszem, sporej części z nas zdarza się próba, a nawet solidna weryfikacja wszystkich „za i przeciw” przed dokonaniem zakupu. Jednak ostatecznie decyzja zapada w wyniku emocji lub nawyku.

SIŁA NAWYKU

Mam wrażenie, obserwując lub rozmawiając z konsumentami, że nawyki są silniejsze od wszystkiego. Trudno w ogóle stwierdzić, kiedy się „wyrabiają” i stają częścią nas. Nasze nawyki dają się we znaki,

gdy np. utrwalamy przez powielanie jakieś konkretne zachowania - wzorce. Przez to wyrabia się nasz nawyk jedzenia posiłków w określony sposób, a nawet konsumowania w określony sposób. Wyobraźmy sobie, że nagle ktoś kazałby nam jeść słonecznik w inny sposób lub wypić piwo z kieliszka, skoro zawsze pijemy z butelki lub kufła, a słonecznik łuskamy.

Nawyki konsumenckie zaczynamy budować jeśli to, z czym stykamy się po raz pierwszy, zaspokaja nasze oczekiwania lub jest zgodne z naszym wyobrażeniem. Na przykład zachęcenie przez znajomych postanawiamy kupić używany samochód lepszej marki lub większy w cenie nowego, mniejszego. Wówczas wchodząc na portal z największą ofertą napotykamy albo od razu dajemy się wciągnąć w „zabawę” poszukiwania tego najodpowiedniejszego dla nas samochodu albo napotykamy bariery. Bariery, np. w postaci braku kompleksowej informacji lub niemożności wyświetlania zdjęć w większym formacie, zniechęca nas i zaczniemy szukać lepszego serwisu. Jeśli zaś witryna będzie łatwa w obsłudze, intuicyjna w nawigowaniu - zaspokoi nasze potrzeby i stanie się nieświadomie odpowiednikiem tej, do której każdą następną będziemy porównywać. Nawykiem zaś będzie to, że tę właśnie domenę uczynimy naszą ulubioną. Inni oferenci w danej kategorii nie skuszają nas tak łatwo do zmiany naszego przyzwyczajenia, a tak naprawdę nawyku. Tak to właśnie działa na wielu płaszczyznach.

Zastanówcie się, jak często wchodzicie do innego sklepu z odzieżą lub butami niż do tego lub do tych, co zwykle. Kiedy ostatnio kupiliście kurtkę, koszulę lub zwyczajny t-shirt w innym salonie, niż tej marki/ tych marek, co zwykle? Większość z nas postępuje według nawyku i kupuje rokrocznie, co sezon w tych samych miejscach. Statystycznie rzecz biorąc każdy z nas ma tzw. **koszyk zakupowy**.

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

To wedle mapy z ulubionymi sklepami poruszamy się po galerii handlowej. Mało tego, obserwując klientów można dowiedzieć, że mamy swoje ulubione miejsca w galerii handlowej, które odwiedzamy proporcjonalnie najczęściej. Z jakichś konkretnych powodów jedne sklepy uważamy za bardziej atrakcyjne niż inne. I wcale nie chodzi tylko o cenę lub atrakcyjność czy obszerność oferty. Rolę odgrywa obsługa, miła atmosfera (swoboda w zakupach), ogólnie klimat wnętrza itp.

- słowem, wszystko to, co w naszej podświadomości buduje obraz spójny z naszymi oczekiwaniami.

Nawykiem jest też pewnego rodzaju identyfikowanie standardów, jakie obowiązują w danej kategorii rynkowej. Wróćmy do przykładu z zakupem samochodu. Jeśli planujemy kupić nowy samochód to wchodząc na witrynę internetową danej marki oczekujemy: możliwości dokładnego zobaczenia modelu samochodu, który nas interesuje, galerii pozwalającej modyfikować design, łatwości umówienia się na jazdę próbną, podanego jasno i klarownie cennika wraz z wyborem opcji wyposażenia, a dodatkowo jeszcze kalkulatora do obliczenia raty oraz ubezpieczenia. Co ciekawe nadal zdarzają się oferty pozbawione połowy w/w e-usług na serwisach polskich dilerów samochodowych. Zapewne przekłada się to w jakiś sposób na mniejszą sprzedaż lub zainteresowanie...

Nawykiem jest też to, że każdy z nas ma swój ulubiony samochód. Ulubiony pod względem np. marki, opinii o tej marce w swoim środowisku (komfortowy, nowoczesny, sportowy charakter, drogi, ekonomiczny, innowacyjny, etc.). Zatem przy wyborze kolejnego samochodu preferujemy swojego kandydata i mimo, nie rzadko lepszych argumentów u konkurencji, bliżej jest nam do wybrania tej marki, którą już znamy, do której się przyzwyczailiśmy. Nie do innej. To dużo silniejsze od racjonalnych argumentów.

CZY NAWYK MOŻNA ZMIENIĆ?

Jeśli chcemy zmienić nawyki konsumenta musimy w pierwszej kolejności dokładnie sprawdzić, jakie one są w chwili obecnej. Co można usłyszeć od konsumenta chcącego kupić właśnie nowy samochód?

„Lubię Forda, bo ma fajne promocje przez co zawsze mam poczucie, że kupuję samochód tej marki w bardzo okazjonalnej cenie. Ponadto ich serwis przyzwyczaił mnie do solidnej obsługi. Przeglądy robię tylko u nich. Po trzech, czterech latach oddaję im w rozliczeniu mój stary samochód i biorę następny. Kredyt i ubezpieczenie załatwiam od ręki namiejscu. Koledzy namówili mnie, abym sprawdził inne marki, ale jakoś nie przekonały mnie ani Opel ani francuskie auta. Brakowało mi tam tego zrozumienia, a samochody były gorzej wyposażone, no i ceny chyba wyższe”.

W rzeczywistości respondent stał się po raz kolejny nabywcą Forda, gdyż nigdzie indziej nie doświadczył na tyle mocnego bodźca, aby na poważnie rozważyć kontrpropozycję. Ani w Oplu, ani w salonach marek Citroen i Renault, gdzie oferta samochodów (jego zdaniem) nie jest podana w podobnie prosty sposób, jak w Fordzie.

**W RZECZYWISTOŚCI
RESPONDENT STAŁ
SIĘ PO RAZ KOLEJNY
NABYWCĄ FORDA,
GDYŻ NIGDZIE INDZIEJ
NIE DOŚWIADCZYŁ
NA TYLE MOCNEGO
BODŹCA, ABY NA
POWAŻNIE ROZWAŻYĆ
KONTRPROPOZYCJĘ.**

Żaden z konkurencyjnych oferentów nie przeanalizował czego dokładnie będzie oczekiwał Kowalski zakochany w Fordach. Wystarczyłoby przedstawić tzw. ofertę porównawczą z informacjami o tym, jak wygląda cena vs wyposażenie wybranego przez niego modelu Forda, jak będzie wyglądał przebieg serwisowania samochodu, czy odkupią od niego samochód po upływie kilku lat, czy pomogą w ubezpieczeniu i kredycie. W końcu, co zostanie extra i będzie stanowić realną, rzeczywistą przewagę nad ofertą fordowską. Wówczas Kowalski byłby skłonny zmienić swój nawyk a zarazem przyzwyczajenie zakupowe.

Kupujemy tam, gdzie jest nam wygodnie, ale swoje decyzje opieramy na nawykach. Nawyki zaś są kwintesencją naszych dobrych i złych doświadczeń. Gdybyśmy jutro zmienili swój bank, zapewne pierwszą trudnością okazałoby się odnaleźć te same wzorce postępowania na stronie internetowej, na której chcielibyśmy zrobić przelew.

Codziennie dokonujemy setek wyborów, ale tak naprawdę większość z nich pozbawiona jest racjonalnego podejścia. Kierujemy się emocjami, mocno ukrytymi w naszej podświadomości. Gdyby tak nie było, nie kupowalibyśmy dwukrotnie droższego Red Bulla, i wielu innych produktów, których tańsze odpowiedniki są nierzadko smaczniejsze. Marketerzy bardzo chcą wiedzieć, co myślimy i dlaczego kupujemy ich produkty. Niestety w większości wychodzą z założenia, że należy co najwyżej sprawdzić to, co myślą, że myślą konsumenci marek, którymi zarządzają. Błąd. Aż 80% nowych produktów, które trafiają na rynek nie daje rady - nie sprzedają się tak, jakby sobie tego życzyli właściciele tych firm. Albo nie sprzedają się wcale. Dlatego powinniśmy sobie uświadomić, że to, co nowego zaoferujemy na rynku musi:

- przekonać potencjalnych konsumentów do zmiany oferenta,
- zmienić jego dotychczasowe nawyki,
- wykreować nową potrzebę.

Trzecia opcja jest tzw. czystą kartą, ale udaje się tylko wtedy, kiedy nasz produkt będzie pod każdym możliwym kątem najlepszy w oczach klienta. Żadnych barier, za to maksimum korzyści. Druga opcja, aby się powiodła, wymaga dokładnego sprawdzenia ścieżki zakupowej oraz toku myślenia konsumenta - niestety myślenia opartego na przesłankach, doświadczeniu, emocjach i wyrobionych nawykach. Aby je złamać musimy poznać tzw. kryteria zakupowe. Pierwsza opcja jest poniekąd tym samym, co opcja druga, ale zasadniczą różnicę sprawia to, że bardzo często na rynku wygrywa dzisiaj ten, kto da więcej za mniej lub zaoferuje niższą cenę. Jednak wiele produktów, z punktu widzenia konsumentów, jest do siebie tak podobna, że lepszość jednej oferty nad drugą musi być bardzo wyraźnie czuć.

Marketerzy dwoją się i troją, chcąc poznać motyw zakupu swoich produktów. Tymczasem klienci żyją jakby w innej rzeczywistości. Żyją w swojej rzeczywistości. Mają swoje preferencje i potrzeby, przy których cały biznesowy areał racjonalności można zakopać. Kupując lodówkę, pewna klientka przed pięćdziesiątką odrzuciła wszystkie rekomendowane przez sprzedawcę modele w dużym sklepie RTV-AGD. Skupiła się wyłącznie na tej lodówce, do której swobodnie zmieściła swoją formę do ciasta. Pomimo tego, że jej portfel nie należał do zasobnych, wybrała lodówkę markową i droższą o kilkaset złotych od innych. Przyglądając się dziesiątkom innych klientów można było odnieść wrażenie, że system chłodzący oraz marka lodówki przestała mieć znaczenie. Liczyły się takie kryteria, jak: pojemność, łatwość mycia, design, kostkarka do lodu, osobny chłodzący pojemnik na piwo lub warzywa/owoce, a nawet możliwość ustawienia światła w trybie nocnym dla tych, którzy muszą coś wrzucić na ząb budząc się w nocy. Tak pożądana przez marketerów racjonalność, ale pisana indywidualnymi preferencjami klientów, przestaje nią być, jeśli przyjrzeć się temu bliżej.

Wszyscy jesteśmy czyimiś klientami

[DATA PUBLIKACJI: SIERPIEŃ 2011]

Nieważne czy pracujesz jako marketer, zarządzający czy jesteś prezesem. Każdego dnia podejmujesz szereg decyzji konsumenckich albo poddajesz się tzw. **rutynie zakupowej**. Kupując rano pieczywo lub gazetę najprawdopodobniej robisz to w tym samym miejscu co zawsze. Niezależnie od tego czy sprzedawcy lub zatowarowanie tego miejsca (wybór asortymentu) jest dla ciebie wystarczający, to kupujesz właśnie tam. Jadąc do pracy, założmy, że samochodem, stajesz na stacji paliwowej, która jest ci po drodze lub na której możesz kupić swoją ulubioną kawę, tudzież zjeść smacznego hot doga. Przy okazji

RUTYNA ZAKUPOWA

nawyk zakupowy konsumentów;
ogromna większość codziennych
zakupów stanowią te same
produkty, tych samych marek,
np. konkretne masło, wędlina,
kawa, puszka tuńczyka czy te
same mrożone warzywa

reagujesz na odpowiedź sprzedawcy, który proponuje gazetę lub coś słodkiego w promocji. Poddajesz się też zbiorowym emocjom zbierając punkty na jednej ze swoich kart lojalnościowych, którą otrzymałeś od banku, firmy odzieżowej, marki paliwowej. W pracy lub w domu „sięgasz” po ulubione strony internetowe, które dostarczają ci wiedzy, informacji, rozrywki, etc. Zapewne jesteś użytkownikiem portali społecznościowych i w międzyczasie „lookasz” co dzieje się u twoich znajomych. Korzystasz z tych wszystkich dobrodziejstw, ponieważ jedne wydają ci się dostarczać swoje usługi w atrakcyjnej cenie, ofercie, jakości, a inne bo używasz - kupujesz te marki od „zawsze” i tak już jest. Czy zastanawialiście się jak często denerwuje was bank lub operator sieci komórkowej? Z moich wszelkich rozmów wynika, że dosyć często... za często. A jednak tylko garstka z nas ma ochotę na zmiany. Tylko nieliczni z nas są na tyle zdeterminowani, aby zamknąć rachunek bankowy i otworzyć go gdzie indziej. To samo tyczy się setek innych produktów, usług, ofert, które każdego dnia „dobrowolnie” wybieramy, kupujemy, konsumujemy.

Wszyscy, bez wyjątku, poddajemy się tym samym regułom rynkowym. Korzystamy i lubimy obcować z tymi produktami lub tymi markami, które zaskarbiły sobie naszą lojalność. Owe ulubione usługi/produkty są do nas po prostu z jakichś powodów dopasowane i dlatego ponad 80% codziennych decyzji konsumenckich odbywa się w gronie tych samych miejsc, produktów, marek. Kupujemy tam, gdzie lubimy. Jemy to, co sprawdzone i smaczne a nawet przystępne cenowo. Kupujemy to, co znamy i kojarzymy jako markowe, jakościowe, odpowiednie do naszego gustu, aspiracji itp.

Patrząc przez pryzmat tych utartych nawyków konsumenckich trzeba się skupić i tym samym podkreślić dwie istotne kwestie, które są bardzo ważne dla wszystkich tych, którzy zarządzają dzisiaj własnymi markami. Po pierwsze nie powinniśmy zapominać, że w efekcie naszych codziennych wyborów podejmujemy racjonalne i emocjonalne decyzje, na które wpływ ma szereg różnego rodzaju elementów marketingowych. Dlatego powinniśmy w takim samym kontekście myśleć o swoich ofertach, usługach, produktach. One również są nabywane na drodze mikroanaliz, dywagacji konsumenckich. Niezależnie od tego czy reprezentujemy firmę sprzątającą, fabrykę lodów, salon samochodowy czy piekarnię niezbędne jest zapewnić swoim klientom odpowiedni komfort zakupów i korzystania z naszej oferty. Dajmy im to samo, czego my oczekujemy od setek ofert każdego dnia. Jako przedsiębiorcy, managerowie zbyt często zapominamy, że nasze oferty podlegają tym samym prawom zakupowym. Drugą kwestią jest to, że jeśli planujemy wejść na rynek z nowym produktem lub usługą to będzie się to musiało wiązać ze złamaniem wspomnianych wyżej rutynowych zachowań

konsumentów. Dla nich pojawienie się nowej oferty to jeszcze za mało, by odwieść ich od dotychczasowych, codziennych przyzwyczajeń. Trzeba dać im odpowiedni impuls do zmiany. Dlatego nie można nie wziąć pod uwagę takich kwestii, jak:

- Komu chcemy odebrać klientów? Nie można na to odpowiedzieć bez uprzedniej szczegółowej analizy rynkowej najbliższej konkurencji; trzeba sobie uzmysłwić gdzie są mocne i słabe punkty naszej konkurencji w relacjach z konsumentami;
- Jak chcemy im odebrać tych klientów? Jak chcemy zwrócić ich uwagę na naszą ofertę? W tym przypadku sensownie przeprowadzona analiza zachowań, a nawet ścieżki zakupu odda zapewne pole do działania i wskaże możliwości działania;
- Jak planujemy utrzymać tych, których uda nam się przekonać do wypróbowania naszej oferty? To o tyle ważna kwestia, że pojedynczy zakup nie jest jeszcze wygraną walką o względy klienta, bo ci są bardzo ciekawi i względnie zainteresowani odmianą. Ta odmiana będzie trwalsza, jeśli faktycznie cały **łańcuch wartości**, jaki wiąże się z naszą ofertą (cena, dostępność produktu, client service, etc.) będzie przewyższał ofertę konkurencji.

Poza powyższym można, albo nawet powinno się, myśleć także o nadzwyczajnych sytuacjach rynkowych, kiedy to będziemy zmuszeni zbudować/wykreować potrzebę konsumentów lub zmienić ich postawy użytkowania. Dla zobrazowania tego bardziej zrozumiale weźmy pod uwagę produkt iPad. To swego rodzaju rewolucyjna oferta, której powodzenie sprzedażowe zależało od tego jak mocno przebiję się do świadomości konsumentów moda na touchpady oraz w jaki sposób będzie faktycznie budowała potrzebę szybkiego korzystania z tego urządzenia.

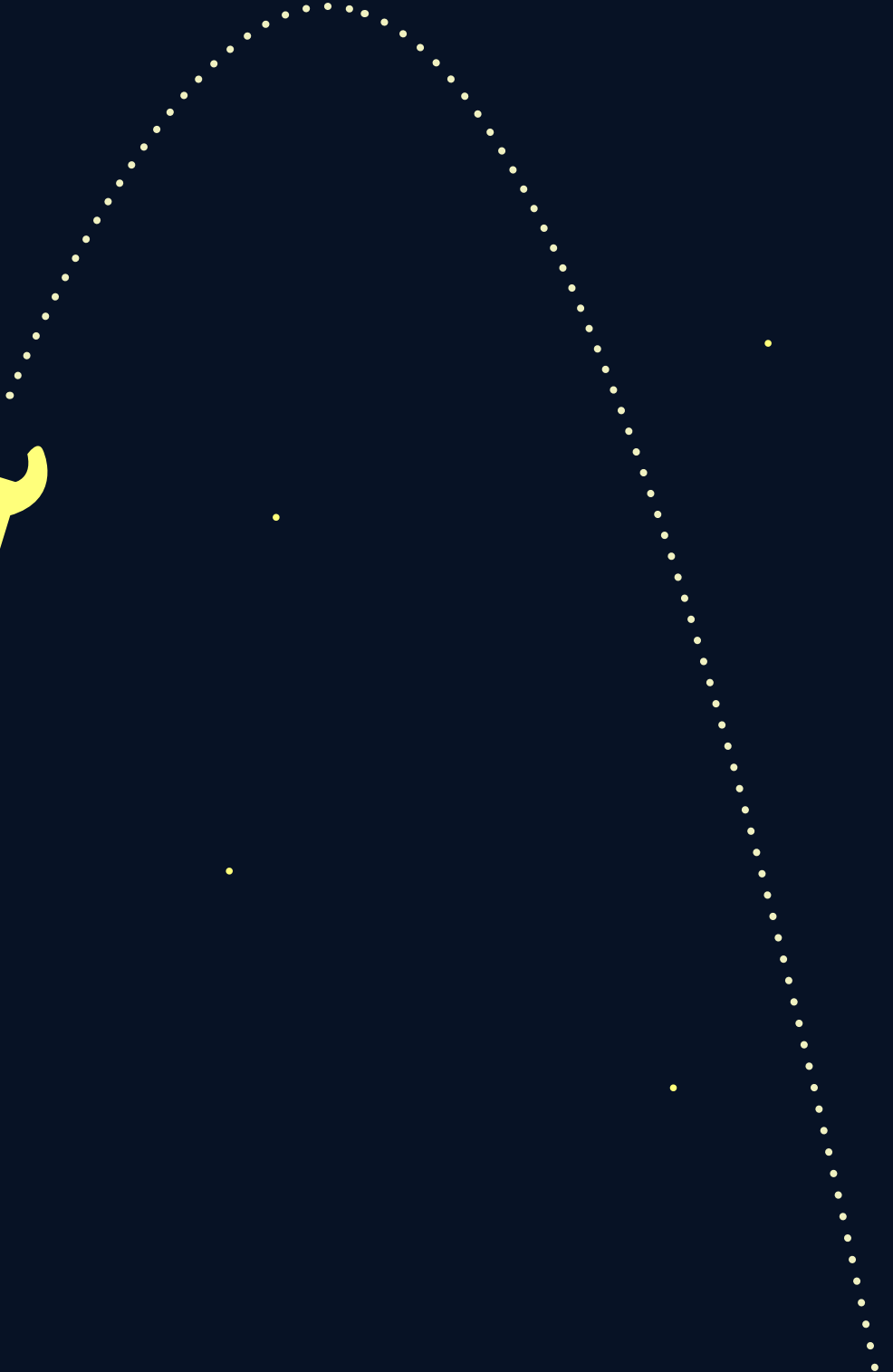
Zmiana postaw konsumenckich to w końcu nic innego, jak wykreowanie nowego sposobu użytkowania czy korzystania z danej usługi. Ostatnio całą Polskę ogarnęła mania samoobsługowych myjni samochodowych. Przekłada się to na lawinowe zainteresowanie tą ofertą kierowców. Oczywiście nie zawsze takie manewry zmiany postaw konsumenckich się udają. Za przykład wątpliwego sukcesu może posłużyć Toyota Prius, której sprzedaż okazała się kompletną kląpą na rynku europejskim,

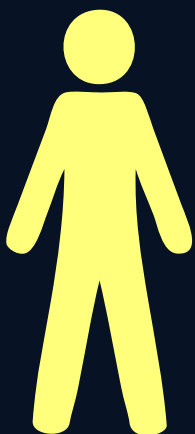
ŁAŃCUCH WARTOŚCI

ściśle określony strumień różnego typu działań, które są podejmowane przez dane przedsiębiorstwa, tworzące w różny sposób wspólny system wartości. Łańcuch ten opisuje w sposób jasny różne procesy jak największego powiększania przez daną firmę wartości własnych wyrobów

a zwłaszcza w Polsce. Nie udało się namówić konsumentów do zakupu ekologicznego, aczkolwiek zdawałoby się nazbyt zaawansowanego technologicznie samochodu w cenie, co ważne, średniej klasy auta.

Wszyscy jesteśmy czyimiś klientami znaczy ni mniej, ni więcej tyle, że wszyscy powinniśmy podpatrywać będąc przedsiębiorcami, managerami specyfikę rynku: jak robią to inni (nasi konkurenci) i dlaczego odnoszą sukcesy, jak kupują konsumenci oraz w jaki sposób zachowują się podczas rozmowy handlowej czy w środowisku sprzedaży. W dobie marketingowej rewolucji, gdzie niemal każdy ma dzisiaj dostęp do informacji i może dowolnie porównywać sobie naszą ofertę do konkurencyjnej, gdzie produktów jest więcej niż sił nabywczych, powinniśmy należycie dbać o każdy najdrobniejszy szczegół mający wpływ na odpowiednie relacje z nabywcami naszych dóbr. Z każdym rokiem będzie się jeszcze trudniej odróżnić i przebić ze swoją ofertą do świadomości rynku. Dlatego skupienie energii przedsiębiorstwa powinno odbywać się w równej mierze na drodze maksymalizacji korzyści z produktu, jak i jego formy sprzedaży. Obecnie liczy się jakość sprzedaży a nie ilość.





BEZ TEGO DALEKO NIE ZALECISZ...

CZYLI PARĘ SŁÓW
O FUNDAMENTALNYCH
SPRAWACH

Dobry marketing sprzedaje, opowiadając historię

[DATA PUBLIKACJI: LUTY 2011]

Zdecydowana większość średnich przedsiębiorstw, które mimo kryzysu nadal całkiem nieźle rozwijają się rynkowo nie wyobraża już sobie funkcjonowania bez wsparcia marketingowego. Tak wynika ze wstępnych wniosków analizy rynkowej, jaką realizujemy w ramach badania „Kondycja Marketingu 2009” w polskich przedsiębiorstwach. Niemniej jednak sam marketing to dzisiaj za mało, aby efektywność działań komunikacyjnych przyniosła pożądane rezultaty. Obecnie skuteczna strategia marketingowa to taka, która opowiada historię. Pozwala marce na jednoznaczne określenie się na rynku poprzez pozycjonowanie adekwatne do potrzeb konsumentów i zarazem na tyle wartościowe, aby wyróżnić się na tle konkurencji.

REKLAMA BEZ ŚCIEMY

Ogólnie przyjęło się, że najbezpieczniejszą formą reklamy produktu jest humor. Faktem jest, że zapamiętujemy i chętniej komentujemy te reklamy, które ujęły nas swoją prostotą czy dwuznacznością - konsumenci doceniają dystans i dobry humor. Warto tu wspomnieć o marce piwa Dog In The Fog, która bawiła swego czasu tekstem „Czy w życiu wszystko musi być na poważnie?” oraz markę Żubr, która jest kojarzona z nieco bardziej wyrafinowanym i wyszukanym humorem. Generalnie jednak uważam, że powyższe przykłady to nieliczne wyjątki, gdyż na ogół śmieszne rzekomo reklamy zamiast śmieszyć są trywialne i nieprawdziwe. A zawarty w nich humor jest sztuczny i zabarwiony. Dla takich reklam internauci są bezwzględni. Jest to warte podkreślenia, bo dzisiaj internet w bardzo subiektywny, choć skuteczny sposób kształtuje obraz marki. Opinie zasłyszane na ulicy czy właśnie w Internecie są w stanie zniszczyć każdy misternie układany plan na komunikację marki, jeśli tylko zawiera ona nieprawdę, oszukuje czy „naciąga” klientów. Obieg informacji modelujących obraz marki wymyka się marketerom spod kontroli. Planowanie mediów

to jedno, a to co się dzieje z istotą postrzegania marki czy produktu w jej środowisku to nie rzadko zupełnie inny świat. Choć zdaje się, że dla sporej ilości marketerów to wciąż problem marginalny.

KLIENT MUSI USŁYSZEĆ, ZROZUMIEĆ, ZAREAGOWAĆ

Każda marka w każdej kategorii, niezależnie od tego czy mówimy o usłudze, produkcie, czy też mamy na myśli segment premium, czy mówimy o małej, czy dużej firmie może, a nawet musi znaleźć na siebie pomysł, który skrupulatnie zostanie wykorzystany do formułowania komunikacji. I nie mam tu na myśli jednorazowej kreatywnej idei na sezonową serię reklam. To za mało. Klienci są obecnie wręcz bombardowani różnymi rodzajami i formami reklam. Jeśli zatem zależy nam na wzmocnieniu efektywności reklamy, nie koncentrujemy się na słupkach dotarcia, czy w ogóle **media plannigu**. Myślmy bardziej o tym, w jaki sposób dotrzeć do swojego klienta. Co mu powiedzieć? Bo klient musi zauważyć, usłyszeć, zrozumieć i zareagować.

MEDIA PLANNING

(ang. planowanie mediów)
planowanie, które uwzględnia cele komunikacyjne marki oraz jej grupę docelową; plan mediowy dotyczy zazwyczaj różnych rodzajów mediów, natężeń komunikacji i sposobów dotarcia do grupy docelowej

CO TO ZNACZY OPOWIEDZIEĆ HISTORIĘ?

Historia to nic innego jak zobrazowanie idei na markę, która pozwala uwypuklić jej wartość, obietnicę, wyróżnik rynkowy. Historia w komunikacji to scenariusz czerpiący z najważniejszych cech produktu czy usługi, który pozwala wykreować cały spektakl o marce w różnych mediach za pomocą bardzo wielu narzędzi, w tym CSR. Taka historia jak każda opowieść musi być ciekawa, interesująca, angażująca, wyjątkowa a przede wszystkim prawdziwa. Nie ma nic gorszego, w dobie mediów masowych, od sprzedawania i komunikowania czegoś, co nie ma przełożenia

NIE MA NIC
GORSZEGO, W DOBIE
MEDIÓW MASOWYCH,
OD SPRZEDAWANIA
I KOMUNIKOWANIA
CZEGOŚ, CO NIE MA
PRZEŁOŻENIA
NA RZECZYWISTOŚĆ

na rzeczywistość. Jeśli sprzedajemy buty i chcemy się tym, że: wyprodukowaliśmy je we Włoszech, zaprojektowali je prawdziwi włoscy designerzy, a materiał to ekskluzywna włoska skóra to pokażmy to. I wyceńmy odpowiednio. Pozycjonujemy i bez ogródek podkreślamy te wartości. Jeśli natomiast prawda jest taka, że to nie Włochy a Turcja lub Azja, konsument nam nie wybaczy. Klient przestał być naiwny. Dzisiaj ma wybór. I sęk w tym, że to nie grzech sprowadzać buty z Turcji - można ten fakt nawet bardzo efektywnie marketingowo sprzedać i odpowiednio umiejscowić produkt na półce rynkowej. Taki producent bez problemu znajdzie nabywców, którzy zadowolą się jego nieco gorszą jakością, ale za to dobrą ceną. Chodzi o wiarygodność, o autentyczność. W końcu swoim produktem, czy usługą zaspokajamy jakąś konkretną potrzebę - dlaczego nie stworzyć na ten temat długofalowej historii, która swoją kreatywność oprze na kontekstowym działaniu, a nie krótkowzrocznym spocie? Jeśli ING Bank koncentruje się na oszczędzaniu - to niech to będzie ich wyróżnik. Ale klienci zrozumieją to tylko wtedy, jeśli stanie się to priorytetem w komunikacji banku. Serii opowieści o tym może być całkiem sporo, nawet połączonych z ofertą okazjonalną. Problem w tym, że większość firm emituje reklamę, bo wykorzystuje tylko sytuację rynkową.

Założmy, że jesteśmy producentem gier komputerowych. Czy nie warto by na potęgę podkreślać, że jest to nasza pasja i firma uwielbia to robić? Czy ktoś byłby w stanie uwierzyć, że amerykańskie studio PIXAR to jedynie maszynka do robienia pieniędzy? Owszem, zarabiają krocie, ale dają nam i naszym dzieciom nieocenione emocje. Widać to na każdym kroku ich marketingowej polityki. To samo tyczy się Google, czy Singapur Airlines - nie sposób pomylić tych marek. Nie sposób nie wskazać pożądanych cech, z którymi mają i chcą aby wszyscy kojarzyli te firmy. Bo opowiadają jedną i tę samą historię przez lata. Ich reklamy nie są wyrwane z kontekstu, tylko tworzą jedną harmonijną całość, zawsze odwołując się do DNA marki.

Innym przykładem jest globalna kampania firmy Nike, a przy okazji strategiczny sojusz z iPodem. Te dwa brandy stworzyły historię niemal idealną. Mamy ideę, mamy bohaterów, którymi są sami użytkownicy, mamy zaangażowaną społeczność biegaczy na całym świecie i w końcu mamy 100 powodów więcej do tego, aby iść do salonu Nike i tam właśnie kupić buty - nie tylko do biegania.

Na tym tle polska reklama, a tym samym marketing, pozbawione są prawdziwości, świeżości, sprytu i rozmachu. Mało komu z marketerów chce się opowiedzieć nawet krótką historię w 3 aktach. A jak już, to zazwyczaj nie opowiadamy jej na serio. Bo jeśli marka Nike zaangażowała się globalnie w promocję biegania, to oni naprawdę to robią i wierzą w sukces zarówno ten wizerunkowy, jak i sprzedażowy.

PRIME TIME

termin określający porę, w której dana stacja osiąga zazwyczaj najwyższą oglądalność; nadawane są wtedy programy, w których stacja pokłada największe nadzieje

To jest właśnie istota marketingu w czasach, w jakich przyszło nam żyć. Czasach konsumpcji i nie dających się zliczyć przekazów reklamowych, newsów i plotek na temat dóbr i usług, jakie nas otaczają.

**OPowiedzieć
HISTORIĘ
TO ZNACZY
ZAANGAŻOWAĆ
SIĘ W NIĄ.**

Opowiedzieć historię to znaczy zaangażować się w nią. Zaangażować całą firmę. W wielu przedsiębiorstwach marketing stanowi nieco hermetyczny dział, gdzie mało mówi się o produkcie, o jego udoskonalaniu, o jego wartościach, a bardziej koncentruje się na narzędziach, które posłużą do promocji oferty. W zachodnich firmach bardzo efektywne zarządzanie marketingowe skupia wokół marketingu większość kluczowych osób w firmie. Marketing kreuje potrzebę wśród grupy docelowej i w takim samym stopniu pracuje na wizerunek firmy. Zatem wszyscy pracownicy powinni być świadomi współtworzenia i współodpowiadania za dobry i pożądany image marki na rynku. To właśnie historia - jedna, spójna i wyrazista pozwala każdemu pracownikowi w raptem dwóch słowach opowiedzieć jaka jest firma, w której pracuje. Z drugiej strony marketer musi zdawać sobie sprawę, że zaangażowania wymaga nowa sytuacja rynkowa z jaką mamy obecnie do czynienia. Zmiana paradygmatu w komunikacji, powoduje, że musi być ona urozmaicona. Że dobry media plan już nie może być oparty tylko na powtarzalności i emisji spotu w **prime time**. Reklama marki we współczesnych, nasyconych produktami czasach, musi być wielowątkowa i zaciągać się w obszary dotąd nie wykorzystywane w standardowej komunikacji. Nie chodzi o to, żeby nasza marka została zauważona a jej świadomość w grupie docelowej wzrosła. Chodzi o reakcję - czyli zakup. Im zatem więcej miejsc i **punktów styku** z reklamą naszego produktu wygenerujemy, tym większa szansa na powodzenie marketingu. Dlatego stworzenie kompletnej historii o naszej marce, a później konsekwentne i spójne zarządzanie nią wymaga zaangażowania marketera, agencji reklamowej i *media planner*a.

PUNKT STYKU

newralgiczny moment, podczas którego potencjalny klient ma szansę zauważyć reklamę danego produktu w sposób najbardziej absorbujący, tzn. jest w stanie poświęcić wystarczająco dużo uwagi, aby zauważyć, zrozumieć i zapamiętać komunikat reklamowy

BRAK POMYSŁU, CZY BRAK CHĘCI?

Historie w polskiej reklamie występują niezwykle rzadko. Niektóre nawet tak długie jak wykorzystanie kabaretu Mumio w reklamach Plus GSM nadal stać na świeżość. Czy zaskakująca prosta, a z drugiej strony ujmująca inteligentnym humorem reklama marki Żubr. Mamy w kraju wiele bardzo ciekawych marek. Można ubrać je w naprawdę niezłe historie. Mamy wiele marek, których nikt nie zna, a mają ogromny potencjał do opowiedzenia historii. Tylko dlaczego nikomu nie chce się wyjść poza utarty, bezpieczny schemat? Drodzy marketerzy, Drodzy decydenci zarządzający budżetami marketingowymi - jeśli chcecie wzmocnić swoje działania marketingowe próbujcie wygenerować ideę i sprzedać ją w postaci różnych form reklamowych. Marketing musi sprzedawać prawdziwe wartości marki. To pozwoli wciągnąć klienta na dobre i zaangażować go w naszą opowieść.

Zabawa w strategię

[DATA PUBLIKACJI: KWIECIEŃ 2011]

„Sztuka Wojny” Sun Tzu to najczęściej wskazywana książka, jeśli zapytać o autorytet w dziedzinie strategii - niezależnie czy pytam studentów, czy managerów. Zachodzę w głowę, kiedy odwiedzam jedną z sieci i na półce widzę kolejną, specjalnie dedykowaną i zbindowaną edycję tej książki. Oczywiście nie mam z tym żadnego problemu. Znajduje się tam wiele naprawdę życiowych porad. Sam z nich niejednokrotnie korzystam. Ale gdy spojrzeć na polski rynek to ze świecą szukać firm, które choćby w kilku procentach udowodniały zawarte w „Sztuce Wojny” prawdy strategiczne. Mam wrażenie, że marketing na rodzimym rynku jest do bani, ale nie dlatego, że reklamy są złe - oceny rozkładają się po równo. Dlatego raczej, że mimo wielu sukcesów, brak wystarczającej świadomości jak je osiągnęliśmy. Spójrzmy nieco wstecz. Ostatnie kilkanaście lat to nic innego jak nasycanie rynku wszystkim, co na Zachodzie już istniało. Rynek się napełnił i dodatkowo ewoluuje technologicznie. Konsument się zmienił - ma wybór, czas i pieniądze. Przybyło firm i w każdej niemal kategorii zrobiło się tak ciasno, jak nigdy przedtem. Owszem są powody

**DLATEGO RACZEJ,
ŻE MIMO WIELU
SUKCESÓW, BRAK
WYSTARCZAJĄCEJ
ŚWIADOMOŚCI JAK
JE OSIĄGNĘLIŚMY.**

do zadowolenia, bo jakoś to wszystko się kręci. No właśnie jakoś. Albert Einstein oceniając prace swoich uczniów potrafił postawić „pałę” za prawidłowe wskazanie wyniku. Kiedy rozgoryczony uczeń zapytał noblistę „ale dlaczego?”, ten odpowiedział „wynik dobry, ale dowodu brak”.

Odnosząc to do funkcjonowania wielu firm w Polsce można stwierdzić, że postępujemy właściwie, ale nie we właściwy sobie sposób. Osiągamy wyniki, ale co z tego, jeśli gro z nich osiągane jest w sposób nie do końca dający się potwierdzić i nie wynika najczęściej z wcześniej planowanych działań. Na ogół nie myślimy, ani nie planujemy strategicznie. O wizji i misji działania na rynku nawet nie wspominam.

Strategia marketingowa to nic innego, jak wyznaczenie konkretnych celów dla przedsiębiorstwa lub marki, których następstwem jest

**SKUTECZNA
STRATEGIA ZATEM
TO WYZNACZENIE
NAJBARDZIEJ
OPTYMALNEJ
DROGI, JAKĄ
TRZEBA POKONAĆ,
ABY ZREALIZOWAĆ
CEL.**

jasno sformułowana polityka powiązana z pozycjonowaniem marki, wyróżnikiem i ideą na komunikację. Skuteczna strategia zatem to wyznaczenie najbardziej optymalnej drogi, jaką trzeba pokonać, aby zrealizować cel. Zapominamy o tym w praktyce. Zbyt często zamiast kreować rozwiązania dla swojej marki/firmy kopiujemy bezmyślnie innych - a przecież oni mają swoje cele i swoją taktykę działania.

Dopóki strategia marketingowa będzie kojarzyła się co najwyżej z formą reklamy i doborem mediów, dopóty będziemy musieli godzić się z jej niską efektywnością. Marketing ma swoje zasadnicze zadania do realizacji i na pewno nie jest to generowanie kosztów a doraźne wspieranie sprzedaży. Jeśli więc prowadzone przez firmę działania marketingowe nie przynoszą pożądanych (racjonalnych) skutków, należy je zmienić.

Każda strategia powstaje po to, aby sprzedawać i zarabiać więcej. Żeby sprzedawać więcej trzeba zrozumieć co powoduje sprzedaż. Jakie czynniki mają największy wpływ na zainteresowanie naszą ofertą. Mogą to być, np.: cena, jakość, markowość, dodatkowa korzyść. Właśnie w tym miejscu strategia powinna się zaczynać. Najpierw wyróżnik, później pomysły na jego zobrazowanie w komunikacji reklamowej.

**ALBERT EINSTEIN
OCENIAJĄC PRACE
SWOICH UCZNIÓW
POTRAFIŁ POSTAWIĆ
„PAŁĘ” ZA PRAWIDŁOWE
WSKAZANIE WYNIKU.
KIEDY ROZGORYCZONY
UCZEŃ ZAPYTAŁ
NOBLISTĘ
„ALE DLACZEGO?”,
TEN ODPOWIEDZIAŁ
„WYNIK DOBRY,
ALE DOWODU BRAK.**

**ŻEBY SPRZEDAWAĆ
WIĘCEJ TRZEBA
ZROZUMIEĆ
CO POWODUJE
SPRZEDAŻ.**

Kiedy spojrzeć na rynek z perspektywy osoby, która chce założyć swój biznes, wydaje się on być arcytrudny, bo gdzie nie spojrzeć wszystko już jest. Patrzymy najczęściej szeroko więc widzimy ogromne nasycenie ofert, produktów w każdej kategorii. A chcąc działać w niszy rynkowej potrzeba o wiele większej wiedzy specjalistycznej. Zatem nie pozostaje nic innego, jak „rozpychać” się na rynku i walczyć o klienta. Strategia jest dzisiaj koniecznością. Zmieńmy swoje podejście do planowania. Bo to nic innego, jak sztuka i prawdziwa umiejętność przekonywania klientów do swojej oferty. Rywalizację wygra ta firma, która będzie potrafiła zrobić to lepiej, ładniej, efektywniej, skuteczniej.

Stereotyp marki. Strategia jako plan zmiany postrzegania marki

[DATA PUBLIKACJI: MAJ 2011]

P: Dlaczego Skody mają ogrzewane szyby?

O: Żeby w czasie pchania nie marzły ręce.

P: Jak podwoić wartość Skody?

O: Zatankować do pełna.

P: Jak się nazywa Skoda z otwieranym dachem?

O: Pojemnik na śmiecie.

P: Jak się nazywa Skoda z podwójną rurą wydechową?

O: Taczka.

Powyższe żarty na temat samochodów marki Skoda jeszcze nie tak dawno unaoczniały stereotypy, z którymi marka ta była kojarzona. I musiała się z nimi zmierzyć w momencie podjęcia decyzji o rewitalizacji tej marki przez koncern VW. Jeszcze kilkanaście lat temu kupno Skody było obciachem. Jednak już w 1996 roku w rankingu zadowolenia klientów brytyjskich J. D. Powers, Skoda była najwyżej sklasyfikowaną marką europejską! Zresztą i u nas marka ta po raz kolejny staje się

hitem sprzedażowym, również wśród klientów firmowych. Zwłaszcza Skoda Octavia - wygodny, naprawdę dobrze wyglądający samochód, który świetnie wypełnia niszę pomiędzy segmentem Ford Focus, Opel Astra, C4, czy Renault Megane a półką marek wyższych, analogicznie według wymienionych producentów: Mondeo, Insignia, C5 i Laguna. Naleciałości i stereotypy stały się nie lada wyzwaniem dla specjalistów od marketingu, którzy podjęli się wskrzeszenia i zbudowania marki Skoda na nowo. Stąd jest to doskonały przykład na zobrazowanie wielu ważnych kwestii związanych z zarządzaniem strategicznym marką.

Jeśli chcemy wskrzesić jakąś markę to w pierwszej kolejności należy bardzo precyzyjnie zbadać jak została zapamiętana i z czym jest/była kojarzona oraz w jakiej grupie konsumentów najsilniej jest pamiętana. Analiza rynkowa, która pozwoli nam oszacować wartość i potencjał marki, jej konotacje, ale także siłę nabywczą wśród różnych grup docelowych pozwolą oszacować jak wiele i co konkretnie trzeba zrobić, aby odbudowa marki na rynku przyniosła oczekiwane rezultaty. W przypadku właśnie reaktywowanej marki Frugo, należy szczególną uwagę zwrócić na różnice rynkowe - rynek napojów zmienił się diametralnie w trakcie ostatnich 10 lat, przez co marka ta musi stworzyć już zupełnie nową ofertę. Większa i szersza konkurencja, inni konsumenci, o wiele trudniejsze możliwości wyróżnienia oferty na rynku.

**Z MARKAMI,
KTÓRE SĄ
WSKRZESZANE
PRODUCENCI
WIAŻĄ NA OGÓŁ
BARDZO DUŻE
PERSPEKTYWY.**

Z markami, które są wskrzeszane producenci wiążą na ogół bardzo duże perspektywy, ale bardzo szybko się przekonują, że efekty będą widoczne tylko wtedy, kiedy tak naprawdę stworzy się nową markę, bazując na jej sile: znajomości, rozpoznawalności i jako takim postrzeganiu, czasem sympatią konsumentką. Jeden z tygodników przedstawił ostatnio listę znanych, globalnych marek, które w najbliższym czasie ujrzymy na nowo. Są wśród nich takie tuzy, jak: komputer Commodore, rower Wigry, motocykl eMZeta. Zresztą w tym samym artykule znani celebryci wspominali swoje ulubione marki, których im brakuje, wymieniając: gumę Donald, gumę Turbo, aparat Zenit, samochód Syrena, komputer Amiga, rower BMX, sklepy Pewex, buty Sofix. Gdyby którąś z tych marek chciał teraz wypromować na nowo, spotkałyby się z zupełnie innymi realiami. Owszem, darzymy te produkty sporym sentymentem, ale czy poszłyby za tym chęci zakupowe, to już inna bajka.

**W PIERWSZEJ
KOLEJNOŚCI NALEŻY
BARDZO PRECYZYJNIE
ZBADAĆ JAK ZOSTAŁA
ZAPAMIĘTANA
I Z CZYM JEST/BYŁA
KOJARZONA.**

Marki, które rewitalizujemy, owszem, mogą a nawet muszą w jakiś sposób nawiązywać do swojego kultu sprzed nastu, czy dziesiątek lat. Ale muszą zostać tak skonstruowane w swojej nowej postaci, aby zainteresować nimi również rzeszę konsumentów, którzy decyzję podejmą bez odwoływania się do przeszłości. Spójrzmy na markę samochodową Mini lub przebój Fiata, model 500. To tak naprawdę zupełnie nowe, stare samochody. Nawiązują do przeszłości, ale zostały odziane w szaty teraźniejszości. Bazują na łączeniu emocji sprzed lat, zaspokajając jednocześnie obecne potrzeby konsumenckie.

Marki są najbardziej wartościowymi aktywami firm. Postrzeganie marki przez konsumentów, indywidualna i subiektywna ocena ich wartości (użytkowa i emocjonalna) są prawdziwymi wyznacznikami wartości marki na rynku. Wartości w znaczeniu siły do konkurowania z innymi produktami o względy kupujących. Wspomniana Skoda konsekwentnie buduje nowy image, pozycjonując przy tym markę w sposób tyle efektywny (model Yeti), co skuteczny i pragmatyczny po względem sprzedaży (modele Fabia i Octavia). Dzięki temu marka ta zyskała bardzo mocną pozycję nie tylko na polskich rynkach. Najbardziej w oczach konsumentów zyskała wartość użytkowa: rozsądna cena, nowoczesne silniki oraz bardzo dobrze rozbudowana sieć serwisowa. Wszystko to skłania rzeszę konsumentów do coraz częstszego rozważania decyzji zakupowej tej właśnie marki. O obciachu w wypadku tej skutecznie zrewitalizowanej marki nie ma już mowy. Choć w przypadku Skody postanowiono stworzyć zupełnie nową markę, której ostatni symbol - logo, również po latach doczekało się *rebrandingu*.

Myśląc strategicznie o przywróceniu do życia znanej niegdyś marki warto rozważyć nawet tak drastyczne posunięcie, jak całkowita jej zmiana. Przez ostatnie kilkanaście lat rynek bardzo się nasycił

niemal w każdej kategorii, co stawia wszystkich producentów, nawet właścicieli popularnych ale uśpionych marek, w trudnej sytuacji wyjściowej. Myśląc o reaktywowaniu marki należy podejść do tego w taki sam sposób, w jaki podchodzi się do stworzenia nowego brandu. Należy skupić się na zbudowaniu oferty wartości. Odpowiedzieć sobie na podstawowe pytania, które wiążą się z zasadnością powstania lub przywołania marki ponownie na rynek. Ważne zatem będą

**MARKI SĄ
NAJBARDZIEJ
WARTOŚCIOWYMI
AKTYWAMI
FIRM.**

AKTYWA MARKI

całokształt skojarzeń, wartości i doświadczeń, jakie niesie za sobą marka od początku swojej aktywności, za sprawą których klienci potrafią rozróżnić tę markę od marek konkurencyjnych

takie informacje, taka wiedza, jak: definicja rynku, segmentacja rynku, atrakcyjność rynku, potencjał do wyróżnienia się i zbudowania trwałej przewagi rynkowej, potencjał do określenia oryginalnej misji marki, pozycjonowanie marki, główne **aktywa marki**, świadomość, rozpoznawalność i aktywności marek konkurencyjnych. Nastąpiły czasy, kiedy zdecydowanie lepiej być pierwszą marką w umyśle klienta, aniżeli w jego kieszeni. Stąd konieczna jest doskonała orientacja rynkowa. Tylko ona gwarantuje sukces w rewitalizacji marki. Sama popularność sprzed lat nie wystarczy na osiągnięcie wysokiej sprzedaży.

**NASTAŁY CZASY,
KIEDY ZDECYDOWANIE
LEPIEJ BYĆ PIERWSZĄ
MARKĄ W UMYŚLE
KLIENTA, ANIŻELI
W JEGO KIESZENI.**

Artykuł został zainspirowany publikacją autorstwa Nigel Piercy, Stanley Slater, Gordon Greenlay, David W. Cravens, „Market-Driven Strategic Management”.

Wizja marki

[DATA PUBLIKACJI: LIPIEC 2011]

Jesteśmy zbyt zajęci, aby myśleć o wizji swoich przedsiębiorstw, w tym o wizji swoich marek. Pochłania nas opętanie pracą operacyjną i, jeśli już, krótkowzroczne planowanie. Tymczasem wizja marki to nie jedynie pusty slogan, a narzędzie integrujące pracowników firmy. Wizja daje wyrazistość w komunikacji, bo marka ma przecież swoją unikalną tożsamość. Wizja to jednocześnie manifest marki, który informuje „o co walczymy”, co w konsekwencji przeradza się w strategiczne ujęcie pozycjonowania marki na rynku. W końcu wizja jest integratorem wszystkich procesów wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa. Aby jednak wizja spełniała pokładane w niej oczekiwania musi powstać w oparciu o rzeczywiste zaangażowanie i rozumienie jej znaczenia przez naczelne kierownictwo firmy oraz przez pozostałych kluczowych managerów. Bo wizja inspiruje i niebywale motywuje do efektywnej, zespołowej pracy tylko wtedy, kiedy przykład idzie z góry. Szkoda, że tak często można usłyszeć od swoich przełożonych, szczególnie w rodzimych firmach: „Zapomnij o wizjach, misjach i innych bzdurach. Weź się wreszcie do roboty, która przełoży się na sprzedaż”.

**WIZJA MARKI
TO NIE JEDYNIIE
PUSTY SLOGAN,
A NARZĘDZIE
INTEGRUJĄCE
PRACOWNIKÓW
FIRMY.**

Faktem jest, że jeśli czegoś nie rozumiemy to trudno jest nam z tym obcować, stąd bardzo rzadko traktujemy poważnie potrzebę zwerbalizowania wizji dla swojej firmy. Faktem też jest, że polskie organizacje na ogół są zorientowane na siebie, nie na rynku ani kliencie. To wszystko sprawia, że tkwimy w sporym bałaganie formalności, standardowości, stereotypach, etc. A jeśli już jakiś manager tyka się spisania strategii marketingowej/rynkowej dla swojego pracodawcy to bardzo często praca ta przypomina pisanie „magisterki”. Dużo słupków, wykresów, trudnych wyrażeń i nowych (dla pozostałych pracowników firmy) definicji. Materiał taki zawiera wówczas mnóstwo pompatycznych, mało realnych odwołań, i sięga raczej do ogólników. Taka strategia, a w niej zawarta wizja i misja dla organizacji, nie jest później respektowana przez pracowników, bo nie inspiruje. Jest jakby nieprawdziwa. Taka filozofia marki staje się bardzo często wręcz przedmiotem kpin wśród pracowników. Taka forma strategii wręcz szkodzi firmie, bo z definicji kierunek strategiczny firmy ma odpowiadać na kluczowe pytania związane z konkurencyjnością rynkową przedsiębiorstwa. Dlatego przeintelektualizowane kreowanie wizerunku marki i zarazem przedsiębiorstwa jest obecnie zmorą wielu polskich firm, nie tylko z sektora MSP.

PROBLEM PRZYWÓDZTWA, PROBLEM DOJRZAŁOŚCI

Polskie firmy borykają się z wieloma podstawowymi problemami strategicznymi. Niemniej do największych i zarazem najważniejszych kwestii można zaliczyć problem przywództwa. Dotyczy to szczególnie tzw. firm rodzinnych, które w ostatnich kilkunastu latach wyrosły na kanwie dużych potrzeb wewnętrznych i mogą się dzisiaj pochwalić wysokimi obrotami. Jednak do czasu. Na przełomie ostatnich lat przybyło konkurencji a w perspektywie najbliższych 3-5 lat sektor MSP będzie zmuszony do poważnej weryfikacji swojej pozycji rynkowej. Zaczną nam doskwierać niedociągnięcia organizacyjne i kompetencyjne. Zacznie brakować siły i wiedzy do inteligentnego przeciwdziałania poważnej i bardzo dobrze przygotowanej ofercie firm zachodnich - nie tylko ze strony gigantów. W czasach naddoboru to klient ma wybór i to klient rządzi. Kryterium decydującym o wyborze danej oferty, oferenta, usługobiorcy wbrew pozorom nie będzie już tylko cena, ale całe spektrum istotnych elementów,

**NASTAŁY CZASY,
KIEDY ZDECYDOWANIE
LEPIEJ BYĆ PIERWSZĄ
MARKĄ W UMYŚLE
KLIENTA, ANIŻELI
W JEGO KIESZENI.**

**DOJRZAŁOŚĆ
BIZNESOWA
TO TAKŻE
ŚWIADOMOŚĆ
TEGO, CO WPŁYWA
NA WOLUMEN
SPRZEDAŻY ORAZ
NA SATYSFAKCJĘ
NASZYCH KLIENTÓW.**

które odgrywają w tzw. łańcuchu wartości równie poważne zadania, wpływając w efekcie na satysfakcję klientów. Aby podobać tym niewątpliwie poważnym wyzwaniom rynkowym polskie przedsiębiorstwa potrzebują liderów, których skuteczność a zarazem autorytet będą budować doświadczenie, ale także umiejętności zarządzania potencjałem ludzkim oraz rozumienie mechanizmów marketingowych. Coraz trudniej będzie firmom stawiać czoła

wymagającym klientom, jeśli wiedza o konsumencie będzie tak nikła jak dotychczas. Sektor MSP sprowadza badania na ogół do ostatecznej konieczności, a tymczasem tylko wiedza i odpowiednia interpretacja wniosków pobadawczych dają nam gwarancję minimalizacji błędów, jakie często generuje źle przeprowadzona kampania reklamowa i w ogóle komunikacja marketingowa. Firmy nastawione na zyski muszą zrozumieć, że całe otoczenie rynkowe coś sprzedaje. Wszyscy konkurencji tak naprawdę nie robią niczego innego, jak przekonują tych samych klientów do wybrania i skorzystania z ich oferty. Po pierwsze zatem trzeba to robić lepiej niż oni, a po drugie, żeby to robić skutecznie należy wiedzieć kogo się przekonuje.

Od liderów w firmach wymagać się dzisiaj powinno także umiejętności rzetelnego dysponowania wiedzą o rynku. Badania służą do zdiagnozowania jakiegoś problemu rynkowego, ale nie można ich traktować jako wytycznej. Stąd liderzy powinni przełamać impas wszechwiedzy i wszechkompetencji w przedsiębiorstwie, który jakże często koncentruje się na jednej osobie - prezesie bądź właścicielu. Aby podobać obecnym wyzwaniom rynkowym potrzeba nam coraz więcej rozdrobnionej wiedzy eksperckiej i raczej umiejętności analitycznych, aniżeli podejścia intuicyjnego. Liderom potrzebny jest zespół fachowców, a nie wyrobników. Z obserwacji własnych wynika, że niestety jest inaczej - działy sprzedaży czy marketingu w sposób autorytarny polegają na swoich szefach, a problem ma swoje podstawy już na etapie rekrutacji. Owszem firmy poszukują odpowiednich kwalifikacji i wiedzy, ale w następstwie zatrudnienia kompetencje te sprowadzane są do pracy odtwórczej.

Potrzebna nam jest dojrzałość rynkowa. Za dużo u nas cwaniactwa i wyrachowania. Za mało zarządzania, umiejętności konstruktywnej współpracy i pracy projektowej. Podejście probiznesowe, jakie powinno cechować sprawnego top managera, to nic innego, jak zintegrowanie wszystkich aspektów, które wpływają na jakość sprzedaży. Dojrzałość biznesowa to także świadomość tego, co wpływa na wolumen sprzedaży oraz na satysfakcję naszych klientów.

UKIERUNKOWANI NA MARKE

Myśląc o marce, jej filozofii, misji i wizji powinniśmy patrzeć przez szeroki pryzmat najistotniejszych obszarów dla marki, jak i przedsiębiorstwa. Do tych obszarów należą:

1. Permanentne identyfikowanie problemów firmy i obecnego stanu rzeczy. Musi bowiem istnieć punkt odniesienia do ewentualnych zmian lub ciągłych usprawnień organizacyjnych.
2. Permanentne identyfikowanie problemów marki, które być może rzutują na obecną sprzedaż, rotację klientów, a nawet mają oddziaływanie na morale zespołów.
3. Opinie klientów - wiedza o tym, co myślą i czego oczekują jest niejednokrotnie źródłem rozwiązania problemów marki i firmy; najlepiej jest sprawdzać to zarówno badaniami ilościowymi jak i jakościowymi.
4. Strategia. Wiedza daje przewagę, ale tylko wtedy, kiedy zostanie prawidłowo zweryfikowana i przeniesiona na plan strategiczny dla firmy i marki. Wyznaczenie celów determinuje do osiągania wyników w pracy operacyjnej oraz motywuje zespół.
5. Interesariusze wewnętrzni. Powodzenie strategii zależy w głównej mierze od jej implementacji do wnętrza organizacji. Warto na samym początku zastanowić się kogo i w jaki sposób zaangażować spośród pracowników - kogo uczynić liderem strategii i jej strażnikiem. Istotne jest także określenie kto w firmie będzie beneficjentem strategii, aby odpowiednio i te osoby wdrożyć i powiadomić o niuansach strategicznych.
6. Partnerzy zewnętrzni. Wielokrotnie za egzekucją strategii, zwłaszcza w wymiarze komunikacyjnym, stoją agencje marketingowe, reklamowe i PR-owe. Wiemy co i jak z nimi robić, ale czy odpowiednio je motywujemy do wspólnego osiągnięcia celów?
7. Pomiar wyników. Bezwzględnie należy określić wskaźniki oraz narzędzia, które pozwolą na zweryfikowanie skuteczności wdrożonej strategii

Wizja marki to nie tylko jej zapis ideologiczny, ale przede wszystkim jej porządkowanie względem rynku i oczekiwań klientów. Wizja marki pozwala zintegrować zespół niezależnie od wielkości firmy i jej obrotów, bo każdy z pracowników zaczyna dostrzegać sens swojej pracy. Wizja to też narzędzia wraz z ofertą właściwie dopasowaną

do potencjału i możliwości rynkowych oraz cech nabywczych klienta docelowego. To swego rodzaju logiczny proces, który znajduje uzasadnienie i argumentację na konkretne aktywności, jakie marka powinna wdrożyć, aby zostać poprzez swoją komunikację marketingową zauważona, doceniona - w końcu kupiona przez z góry określonego klienta. Czy to wydaje się aż tak niemożliwe, skoro tylko niespełna 3% polskich przedsiębiorstw jest przygotowana na zaciętą rywalizację rynkową o względy klientów?

Reputacja marki

[DATA PUBLIKACJI: LISTOPAD 2011]

Marketerzy, którzy nadal dwoją się i troją nad dobraniem właściwych mediów do kampanii reklamowych swoich marek, licząc na jak największy zwrot kosztów z inwestycji to już przeszłość. Współbranżowcy - jeśli nie zaczniecie myśleć na poważnie o tym, co tak naprawdę jest dla Waszych marek ważne to popadnięcie w niebyt. „Wyrolują” Was ci, którzy już dostrzegli jak ważną kwestią jest reputacja marki. Na reputację marki nie wpływa reklama, której im większa częstotliwość w mediach standardowych tym większe odrzucenie masowej widowni. Reputację marki powinno się oprzeć na tych samych kanonach, co reputację człowieka. Trudno to jednoznacznie uchwycić, niemniej jednak każdemu z nas zależy na tym, aby ogółem środowisko dobrze o nas mówiło. I tak samo jest z markami. Tyle, że to my użyczamy głosu naszym markom i to my marketerzy kształtujemy obraz marek, jaki masowo kolportowany jest przez mass media. Im więcej w tym maskarady tym gorzej. Im dana marka ma więcej z kreacji niż ze strategii, tym będzie jej trudniej (o ile w ogóle jej się uda) trwale zyskać w oczach opinii konsumenckiej.

Weźmy na przykład markę Netia i ostatnio zrealizowany proces rebrandingu. W ramach tego w reklamówkach zawitała informacja o Instytucie Netia. Informacja, która zniknęła tak szybko, jak się pojawiła. Netia w ogóle spóźniła się ze strategią „wolność wyboru” o całe 6-7 lat, kiedy jako pierwsza wkroczyła na nasz rynek, chcąc poważnie zagrozić monopolowi Telekomunikacji Polskiej. Sporo od debiutu firmy pojawiła się twarz Tomasza Kota, która zapewne przez wzgląd na sporą popularność i sympatię do celebryty dodała co nieco kolorytu marce. Szybko jednak firma uznała że czas najwyższy na poważne i strategiczne zmiany. W związku z tym Pana

Kota zastąpiono niespodziewanie dla publiki „kulkami”, małpami oraz kilkoma bohaterami znikąd, którzy mieli zajmować się czymś tajemniczym we wspomnianym wyżej Instytucie Netii. No właśnie. Konkurencji nie ubywa, rynek telekomunikacyjny to poważny, żyzny kąsek. Zamiast pójść za ciosem marketerzy tej marki roztrwają potencjał, którym ta marka dysponuje. Z dnia na dzień stała się bardziej prostolinijna niż z udziałem pana Kota, choć zapewne nowocześniejsza w wydźwięku. W tym przypadku reputacja powinna zostać zbudowana właśnie na Instytucie - na robieniu czegoś, co trwale mogłoby się przekładać na wartość dodaną marki i przejawiać się w usługach, tudzież w całym pliku ofert dopasowanych do oczekiwań klientów. Przecież można by na tym zbudować dobrą, wielowątkową i ciekawą historię. Ale z hukiem zapowiadany Instytut chyba nie zostanie wybudowany ani w naszej wyobraźni, ani tym bardziej w rzeczywistości.

Innym przykładem, który być może stałby się przełomowy w nowoczesnej epoce komunikacji marketingowej, w czasach kiedy to dzieci decydują o produktach, które kupujemy w hipermarketach - oczywiście mowa o produktach ściśle odpowiadających ich potrzebom - jest marka Wedel. Gdzie nie kiwnę głową, ale też gdzie nie pojadę z moim kilkuletnim synem tam dostrzegam ogromne i niewykorzystane obszary komunikacji marketingowej dla marek iście wpisujących się w oczekiwania przedszkolaków, ale i starszych dzieci. Oczywiście jestem absolutnie przeciwny nachalnej reklamie i w ogóle reklamie produktów dziecięcych w mediach, które oglądają z reguły tylko dzieci (Mini Mini, ciufcia.pl i inne). Niemniej jednak firmy oferujące produkty dziecięce powinny zupełnie zmienić swoją politykę marketingową. Powinny ją

**CO DO WEDLA,
KTÓRY POSŁUGUJE
SIĘ PRZECIEŻ
CLAIM'EM „FABRYKA
CZEKOLADY” TO
AŻ PROSI SIĘ O TO,
ABY TA FABRYKA
FAKTYCZNIE
POWSTAŁA.**

unowocześnić, urealnić. Co do Wedla, który posługuje się przecież **claim'em** „Fabryka Czekolady” to aż prosi się o to, aby ta fabryka faktycznie powstała. Być może nie musi być to fabryka wybudowana kosztem setek milionów złotych, ale fabryka gdzie choć na chwilę, wspólnie ze swoimi dziećmi moglibyśmy poczuć siłę beztroskiego dzieciństwa. Aż chce się powiedzieć: „bezcenne” - parafrazując znaną i lubianą zarazem reklamę MasterCard. Wedel postawił co najwyżej na zachłyśnięcie

CLAIM

slogan, sztandarowe hasło
wyrażające przesłanie
marketingowe firmy skierowane
do jej klienta docelowego;
często nawiązuje do misji firmy

się sloganem. Nie dacie Państwo wiary, ale w moim przypadku odnosi to odwrotny skutek - za każdym razem, kiedy syn widzi tę reklamę pyta, kiedy pojedziemy do tej fabryki! Odpowiadając mu wprost, że tej fabryki tak naprawdę nie ma, maluch odczuwa rozgoryczenie. Zapewne zapamięta, która marka „oszukała” go, obiecując coś czego nie ma. Szkoda.

„DZIEŃ DOBRY”

Nigdy bym nie przypuszczał, że napiszę ciepło, choć w jednym zdaniu, o zgorzkniałej i stetryczalej marce PKO BP. A tu proszę. Bank ten wymyślił całkiem sensowną strategię komunikacyjną, której twarzą stał się znany i lubiany Pan Majewski. Z wielkim jednak smutkiem trzeba dodać, że niemal wszyscy pominęliśmy istotniejszą część strategii, którą zobrazowano w claim’ie marki „Dzień dobry”. Żyjemy w kraju, w którym spora część obywateli wszystko traktuje na poważnie i na sztywno. Nie cieszymy się życiem i złośliwimy innym rodakom, czego dowodem może być sławetna już scena „Modlitwa Polaka” z filmu Marka Koterskiego „Dzień Świra”. Obecnie strategia marketingowa przedsiębiorstwa, zwłaszcza takiego jak wspomniany Bank, staje się wtedy efektywna i skuteczna, kiedy przenika do wnętrza firmy i staje się fundamentem zachowań, doświadczeń - relacji pracowników firmy z jej nabywcami. Jakież byłoby to piękne, gdyby podstawą funkcjonowania pracowników banku PKO BP była filozofia obsługi w gruncie rzeczy odwołująca się do przesłania „to będzie dobry dzień”. Według mnie to doskonały, bo prosty, czytelny i zarazem bardzo trafny claim. To bardzo dobra strategia, jeśli jej podwaliną jest właśnie takie podejście. Milion dolarów dla tego marketera, który będzie potrafił wcielić tę strategię w czyn.

**OBECNIE STRATEGIA
MARKETINGOWA
PRZEDSIĘBIORSTWA,
ZWŁASZCZA TAKIEGO
JAK WSPOMNIANY
BANK, STAJE SIĘ WTEDY
EFEKTYWNA I SKUTECZNA,
KIEDY PRZENIKA DO
WNĘTRZA FIRMY I STAJE
SIĘ FUNDAMENTEM
ZACHOWAŃ, DOŚWIADCZEŃ
- RELACJI PRACOWNIKÓW
FIRMY Z JEJ NABYWCAMI.**

Reputacja marki to praca permanentna. To z jednej strony pomysł na komunikację, a z drugiej istota funkcjonowania i utożsamiania się z tą ideą pracowników firmy. Faktem jest, że pracownicy - handlowcy żywiołowo reagują na samą myśl o tym, że ich firma reklamuje się w TV. Niemniej jednak w krajach bardziej dojrzałych marketingowo, reklama staje się bodźcem do wytężonej, spójnej i zintegrowanej działalności operacyjnej firmy. To, co marka obiecuje w reklamie powinno być

w 1000% odwzorowane w miejscu sprzedaży, w trakcie rozmowy handlowej. Nauczyliśmy się już, że gwiazdki i ukryte zapisy w umowach nikomu i niczemu dobremu nie służą. Teraz nadszedł czas na kolejny ruch - nauczmy się, że samo pojawienie się w mediach masowych z reklamą swoich produktów to dopiero początek budowania reputacji marki, na którą wpływ będzie mieć od teraz wszystko: co zrozumiałem, co usłyszałem, co przeczytałem - źródło nie jest ważne. Spójrzmy na takie marki jak Red Bull czy Nike ze swoim globalnym projektem społeczności biegaczy. To już nie marki, a ikony w oczach milionów ludzi. A przecież chodzi tu o zwykłe produkty. Tymczasem obie marki stały się religiami, które uzależniły swoich nabywców (wyznawców) od siebie. Mimo to każdego dnia marketerzy tych marek pracują nad ich reputacją, a nie samą formą reklamy sensu stricto.

Strategia komunikacji potrzebna od zaraz!

[DATA PUBLIKACJI: LIPIEC 2012]

Sprzedajemy w czasach naddoboru, o których pisał już Peter Drucker w USA w latach siedemdziesiątych. Sprzedajemy w momencie prawdziwej inwazji nowych technik, narzędzi oraz instrumentów dotarcia do konsumenta. W końcu, sprzedajemy w chwili, kiedy pojęcie medium przestało kojarzyć się z telewizją, gazetą czy radiem, a rozwinęło się o setki witryn, blogów, profili na portalach społecznościowych w Internecie oraz o touchpady, smartfony, etc. Paradoksem jest to, że pomimo wielości form skutecznego dotarcia do klientów, kategoryzowania i segmentowania ich preferencji, potrzeb i oczekiwań wcale nie jest łatwiej sprzedawać.

Nie jest łatwiej, dlatego, że dziś reklamować może się niemal każda firma. Nie potrzebujemy już ogromnej ilości pieniędzy na komunikację, ale przez to każdego dnia umysł potencjalnego konsumenta zaśmiecany jest przez nadmiar przekazów reklamowych, co w efekcie niweluje ich skuteczność. Konsumentami jesteśmy wszyscy, nie trzeba

**POMIMO WIEŁOŚCI
FORM SKUTECZNEGO
DOTARCIA DO KLIENTÓW,
KATEGORYZOWANIA
I SEGMENTOWANIA ICH
PREFERENCJI, POTRZEB
I OCZEKIWAŃ WCALE
NIE JEST ŁATWIEJ
SPRZEDAWAĆ.**

zatem być specjalistą od reklamy, aby przekonać się na własnej skórze, że ta ilość reklam jest przytłaczająca.

W związku z powyższym ważne zaczynają być nasze realne potrzeby - konkretne potrzeby klientów. I to umiejętność zaspokojenia tych potrzeb powinna leżeć u podstaw każdej przemyślanej strategii komunikacji przedsiębiorstwa.

WYRÓŻNIJ SIĘ ALBO ZGIŃ

Początkiem strategii komunikacji powinna być dogłębna analiza tego, co robią nasi konkurenci oraz tego, co mamy do zaoferowania lepszego na tle oferty firm z naszego otoczenia konkurencyjnego. W wielu firmach wstępem do stworzenia strategii komunikacji jest określenie *short list*'y głównych konkurentów. Polskie przedsiębiorstwa, zwłaszcza MSP, mają z tym wiele problemów. Trudno jest szukać swojej przewagi, skoro koncentrujemy się zbyt często na sobie. Na swoich możliwościach produkcyjnych, dystrybucyjnych, logistycznych, a nie na tym, co oferują tej samej, bądź podobnej grupie docelowej inni. Bardzo często niewiele nas obchodzi, na ile oferta konkurencyjna jest korzystniejsza od naszej, a przede wszystkim na ile, jako korzystniejszą postrzegają ją nasi wspólni klienci.

Analiza przewagi konkurencyjnej jest niezbędna, dlatego, że w stosunkowo łatwy sposób pozwala rozpoznać to, czym „uwodzi” naszych wspólnych klientów główny konkurent. Niekoniecznie musi to być cena. Zbyt dużą nonszalancją jest, na obecnym wysoce konkurencyjnym rynku, sprowadzanie wszystkiego do ceny. Rywalizacje między firmami odbywają się na wielu płaszczyznach. Owszem wojny cenowe są domeną wielu organizacji, ale wiele podmiotów ukierunkowanych na „klientocentryzm” przekonało się, jak ważne są kwestie związane z właściwą obsługą klienta oraz stworzeniem wartości dodanych, nazwane szumnie strategią „więcej za mniej”. Inną, równie agresywną strategią stosowaną dzisiaj choćby przez firmę Google jest tzw. strategia „za darmo”, o której sporo pisze Chris Anderson w swojej książce o tym tytule. Obie wymienione strategie rewolucjonizują

WIELE PODMIOTÓW UKIERUNKOWANYCH NA „KLIENTOCENTRYZM” PRZEKONAŁO SIĘ, JAK WAŻNE SĄ KWESTIE ZWIĄZANE Z WŁAŚCIWĄ OBSŁUGĄ KLIENTA ORAZ STWORZENIEM WARTOŚCI DODANYCH, NAZWANE SZUMNIE STRATEGIĄ „WIĘCEJ ZA MNIEJ”. INNĄ, RÓWNIE AGRESYWNĄ STRATEGIĄ STOSOWANĄ DZISIAJ CHOĆBY PRZEZ FIRMĘ GOOGLE JEST TZW. STRATEGIA „ZA DARMO”.

w moim przekonaniu dotychczasowe podejście do sprzedaży i tworzenia oferty. A wszystko skupia się wokół zażartej wojny o klientów.

Każdy obecnie szuka wyróżnika dla siebie i coraz trudniej jest stworzyć obraz swojej marki w taki sposób, aby jednoznacznie kojarzył się w oczach i umysłach nabywców. Dlaczego to takie ważne? Otóż mnogość podobnych produktów, ich nazw i branding w ogóle utrudniają i zakłócają konsumentom klarowność w wyborze konkretnego produktu. Większość badań marketingowych dowodzi, że spora część konsumentów nie potrafi wskazać elementów

**NIE STAŁO SIĘ TO
ZA SPRAWĄ TYLKO
KONKURENCYJNEJ
OFERTY, ALE TEŻ
DZIĘKI WYSOKIEMU
WSKAŹNIKOWI
ROZPOZNAWALNOŚCI
I ZAPAMIĘTYWALNOŚCI
REKLAMY.**

różniących jeden produkt od drugiego z tej samej kategorii. Spójrzmy np. na półkę z jogurtami lub innymi produktami mlecznymi. Niemal wszystkie są takie same. Oczywiście różnią się ceną, niemniej to emocje i skojarzenia z reklamą stoją za naszą decyzją zakupową. Chyba że po prostu kupujemy na ogół te produkty, które są dla nas smaczne, zdrowe, etc. Najczęściej jednak klienci wskazują daną markę z uwagi na znajomość reklamy, a nie jej generowaną przewagę. Aby dobrze to zrozumieć warto przyjrzeć się reklamom np. firm ubezpieczeniowych. Aviva stała się marką na tyle rozpoznawalną, że skutecznie podniosła swoją sprzedaż i zyskała niemałą popularność. Nie stało się to za sprawą tylko konkurencyjnej oferty, ale też dzięki wysokiemu wskaźnikowi rozpoznawalności i zapamiętywalności reklamy. Być może nastąpiło to dzięki nieco trywialnej postaci Pana Pikusia, która pozwoliła wyróżnić reklamę tej marki na tle innych w tej samej kategorii. Innym przykładem może być koncepcja reklam serków homogenizowanych Danio, gdzie „metoda na Głoda” skutecznie wdarła się do naszego powszechnego języka, co pozwoliło tej marce zagospodarować segment produktów „między posiłkami” - to stwierdzenie można z kolei skojarzyć z reklamą jednego z produktów marki Kinder.

Reguła „wyróżnij się albo zgiń” to najczęściej technika stosowania „emotikonów”. Emotikony to charakterystyczne znaki, symbole, dźwięki, kolorystyka - specyficzny, a przez to wyrazisty branding -

**REGUŁA „WYRÓŻNIJ
SIĘ ALBO ZGIŃ”
TO NAJCZĘŚCIEJ
TECHNIKA
STOSOWANIA
„EMOTIKONÓW”.**

słowem, wszystko, co dosadnie zwiększa nasze skojarzenia z daną marką. Na przykład ludzik marki Michelin jest chyba jedną z najbardziej rozpoznawalnych postaci świata reklamy. Inne popularyzowane w reklamie postaci, które można jednym tchem wymienić to np.: Pan Głodek marki Danio, postaci Serca i Rozumu marki TP SA, Pan Pikuś marki Aviva i wiele

innych. Emotikonami na swój sposób są też trwale związani z markami celebryci, np. Marek Kondrat współpracujący z ING Bankiem Śląskim czy Kabaret Mumio od kilku lat związany z marką Plus GSM. Dźwięczne, powtarzane, krótkie linie melodyczne można zauważyć np. w reklamach T-Mobile. Sławnym na całym świecie tonem muzycznym stał się dzwonek marki Nokia. Skutecznym wyróżnikiem mogą stać się również slogany, które są jednocześnie manifestem marek. Tzw. *claim'y*, które w jednym,

**SKUTECZNYM
WYRÓŻNIKIEM
MOGĄ STAĆ SIĘ
RÓWNIEŻ SLOGANY,
KTÓRE SĄ
JEDNOCZEŚNIE
MANIFESTEM
MAREK.**

zwięzłym zdaniu zawierają misję lub charakter marki, a jednocześnie pozycjonowanie. Do najśłynniejszych sloganów marek światowych należą rzecz jasna „Nike - Just Do It” czy „Apple - think different”. Wśród popularnych na polskim rynku marek można wyróżnić „Alior Bank - wyższa kultura bankowości”, „Euro Bank - co jeszcze możemy dla ciebie zrobić?”, „Orange - dziś zmienia się z Orange”, „T-Mobile - chwile, które łączą” czy „Wedel - fabryka przyjemności”.

Wartość emotikonów staje się dzisiaj nieodzownym elementem w utrwalaniu wizerunku danej marki wraz z każdą kampanią reklamową. Niemniej aby stworzyć wartościową i długoterminową postać, dźwięk czy slogan należy bardzo dogłębnie przeanalizować swoje otoczenie rynkowe oraz „wrażliwość” konsumentów. Nie każde hasła reklamowe są wystarczająco dobre, aby stały się wraz z upływem czasu ich emitowania, powielania, etc. symbolem dla marki.

POZYCJONOWANIE STRATEGICZNE

Wspomniana wyżej reguła „wyróżnij się albo zgiń” to nic innego jak strategia pozycjonowania. W zależności od sytuacji na danym rynku: jego dojrzałości, stopnia penetracji, tego na ile jest to jeszcze rynek dóbr albo już marek, przyjmuje się różne strategie pozycjonowania, w oparciu o:

1. cechę produktu/usługi - skupienie się na jednym wybranym wymiarze atrybutowym (np. najstarsze towarzystwo ubezpieczeniowe w Polsce, piwo z największą pianą);
2. cechę generyczną - zawłaszczanie podstawowych cech kategorii, występuje na rynkach zmonopolizowanych lub przeciwnie (Łaciate - idealne wyobrażenie o mleku, Disney - magiczny świat marzeń);
3. korzyść - określenie na czym polega nasza przewaga na tle oczekiwań wobec całej kategorii (nasz samochód jest bezpieczniejszy, pranie stanie się bielsze, ból głowy zniknie szybciej);

4. relację: cena - jakość (np. H&M - przystępne ceny, wzory największych projektantów doceniane przez gwiazdy, Ikea - świetny design i funkcjonalność, przystępne ceny);
5. użytkownika - wskazanie dla kogo marka jest przeznaczona (Karmi - piwo dla kobiet, Apple - komputery dla ceniących design);
6. wizerunek (symbole, wartości, osobowość, skojarzenia) - stosowanie na zatłoczonych rynkach, na których trudno rozwijać lub utrzymać przewagę w oparciu o cechy produktu (Tymbark - radość i zabawa, Tatra Mocne - piwo z charakterem).

Strategia pozycjonowania to także umiejętność skutecznego zawłaszczania swego rodzaju obszarów, które mają za zadanie ułatwić konsumentom zakotwiczyć w ich umyśle markę i jakieś konkretne skojarzenie z nią. Przepisy na udane strategie pozycjonujące:

- bądź pionierem (np. Harvard - pierwszy amerykański college),
- zawłaszczaj atrybut (np. Toyota = niezawodność),
- bądź liderem (np. Coca-Cola),
- pokaż swoją tradycję (np. Żywiec - od 150 lat),
- bądź specjalistą (np. Hellman's - król majonezów),
- pokaż, że jesteś faworytem (np. InPost),
- opowiedz o technologii (np. Sony z kineskopem Trinitron),
- bądź innowatorem (np. Gillette - ciągłe innowacje),
- bądź popularny (np. PZU - ubezpieczamy miliony Polaków).

Umiejętność wyróżnienia się na rynku, na tle konkurencji musi jednak płynąć z wnętrza przedsiębiorstwa. To zdolności firmy oraz pożądane miejsce na rynku mają odzwierciedlać strategię pozycjonowania. Fałszywa albo dająca się szybko zniwelować „nadobietnica” marki staje się jej zmorą. Konsumenty mogą, chcą i chętnie weryfikują każdą niemal ofertę, z której chcą skorzystać. Ważnym ogniwem w ustalaniu strategicznej pozycji na rynku jest segmentacja. W praktyce wygląda to następująco (niezależnie od kategorii):

**UMIEJĘTNOŚĆ
WYRÓŻNIENIA SIĘ
NA RYNKU, NA
TLE KONKURENCJI
MUSI JEDNAK
PŁYNAĆ Z WNĘTRZA
PRZEDSIĘBIORSTWA.**

1. Można się pozycjonować pod kątem produktowym, np. kosmetyka z podziałem na higienę osobistą lub kosmetyki. Kosmetyki na męskie i żeńskie. Higiena osobista: mydła - dezodoranty - dodatki do kąpieli. Zaś np. mydła można podzielić na: luksusowe - zapachowe - przemysłowe;

2. Samych klientów można podzielić na różne psychologiczne podgrupy, np. kierowcy, użytkownicy samochodów: Funkcjonalista / Opanowany / Ostrożny / Lękliwy / Szaleniec / Sfrustrowany;
3. Producentów, np. samochodów można podzielić na: auta szybkie / małe / luksusowe / ciężarówki / rolnicze / specjalistyczne / autobusy;
4. Można też zestawić kryteria rynkowe - cechy grup docelowych pod względem: geograficznym / demograficznym / psychograficznym / mediograficznym / motywacji-preferencji-potrzeb.

Powyższe obrazuje jak obecnie poszatowany został rynek. Daje to jednocześnie tyle samo zagrożeń, co powodów do znalezienia i zagospodarowania niszy rynkowej. Zauważmy, że obecny rynek tworzą potrzeby konsumentów. W ich głowach roi się od marek i różnorodnych produktów. Zatem to klient rządzi. Klient ma wolność wyboru i skorzysta z tej oferty, która odwzorowuje jego oczekiwania.

ZATEM TO KLIENT RZĄDZI. KLIENT MA WOLNOŚĆ WYBORU I SKORZYSTA Z TEJ OFERTY, KTÓRA ODWZOROWUJE JEGO OCZEKIWANIA.

STRATEGIA KONTEKSTU

Dobry, mocny wyróżnik marki to jednak tylko połowa sukcesu. Aby zwrócić uwagę konsumentów trzeba wiedzieć jak do nich dotrzeć. Niestety nie wystarczy już planowanie dotarcia poprzez ilość wygenerowanego kontaktu, a przez jakość tego kontaktu. Nowy paradygmat w uskutecznianiu komunikacji opiera się obecnie na kreowaniu strategii reklamowych, które wykraczają poza standardową i zintegrowaną formę.

ROZWIĄZANA CROSSOWE

w marketingu oznacza sposób na łączenie marek lub nabywców podobnych (komplementarnych) produktów w jednej akcji marketingowej lub promocji cenowej, np. przy zakupie 5 batonów marki X otrzymasz 20% zniżki na produkty marki Y

Na uwagę zasługuje koncepcja marketingowa Nike Trenning. Firma poza produkcją specjalnej oferty obuwia, stworzyła także wyjątkową platformę społecznościową oraz **crossowe rozwiązanie** z marką iPhone. Wszystko to podszyte coraz większą popularnością biegania na całym świecie. Innym przykładem może być (nadal na czasie) projekt Netii. Firma postawiła na pełną integrację ze swoimi potencjalnymi nabywcami i zaoferowała

im możliwość produkcji własnych odmian reklam tej marki. W efekcie za pośrednictwem platform YouTube oraz Facebook nadesłano setki propozycji przerobionych reklamówek oraz umożliwiono głosowanie internautom. Nie opublikowano jeszcze informacji czy i jakie osiągnięto rezultaty sprzedażowe, ale zapewne wizerunek marki bardzo na tym zyskał. Warto dodać, że formy angażowania klientów w życie marki są na ogół sceptycznie przyjmowane przez marketerów wielu przedsiębiorstw. Okazuje się jednak, że to coraz powszechniejszy na całym świecie sposób na przeprowadzanie kampanii reklamowych.

**DOBRY,
MOCNY
WYRÓŻNIK
MARKI
TO JEDNAK
TYLKO
POŁOWA
SUKCESU.**

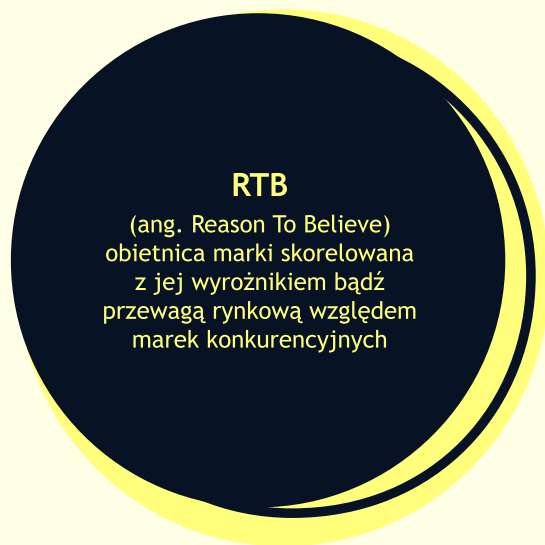
ABSTRAKCJA - LOGIKA - SENS

Strategia komunikacji jest potrzebna także po to, aby każda wydana złotówka dawała określone efekty - nie tylko te wizerunkowe. Nie da się dzisiaj właściwie oszacować zwrotu kosztów w inwestycje w aktywności marketingowe (ROI) jeśli do tego procesu nie podejmiemy w sposób planistyczny. Sformułowanie strategii komunikacji opiera się na prostych pytaniach:

- Co chcemy powiedzieć?
- Komu?
- Jak?
- Kiedy?
- Gdzie?

Następnie należy określić:

- Powód prowadzenia kampanii;
- Typ kampanii:
wizerunkowa, produktowa
czy taktyczna / promocyjna;
- Grupę docelową reklamy wraz
z określeniem insight'u, na którym ma być
oparta;
- Główny przekaz kampanii - **RTB**
(korzyści racjonalne i emocjonalne);
- **Tonality**, charakter reklamy.



Istotnym z punktu widzenia powodzenia kampanii jest sposób dotarcia. To tzw. punkty styku z klientem. Można je podzielić w następujący sposób:

- Tam, gdzie przebywa grupa docelowa,
- Tam, gdzie potencjalni odbiorcy mogą zauważyć nasz komunikat,
- W odpowiednim kontekście dla marki,
- W odpowiednich mediach (najchętniej czytanych, oglądanych, wybieranych przez grupę docelową),
- Nietypowo.

TONALITY

(ang. Tonalność)
dotyczy bezpośrednio specyfiki i wydźwięku danej reklamy; określa ekspresję reklamy, np. kontrowersyjna, zabawna, wzruszająca itp.

Efektywność komunikacji w sferze oceny nie może pozostać w gestii jedynie plannerów od mediów. Owszem, należy rozliczać efektywność kampanii reklamowych, np. jako koszt dotarcia do procenta grupy docelowej CPP (z ang. Cost Per Point) czy wygenerowaną ilość kontaktu reklamy z grupą docelową GRP (z ang. Gross Rating Point). Trzeba jednak pamiętać także o jakości tego kontaktu. Przekładając to na język potoczny - musimy się dzisiaj znacznie bardziej wysilić, aby stosowana komunikacja zachęcała do zakupu.

Skuteczna strategia komunikacji skupiać się powinna na trzech głównych wartościach:

1. Klient musi usłyszeć/zobaczyć naszą reklamę,
2. Klient musi zrozumieć, odekodować przekaz,
3. Klient musi zareagować - kupić!

Innymi słowy czynnikami wpływającymi na efektywność komunikacji są:

- Dystynktywność - wyróżnienie się na tle innych reklam = potencjał reklamy do przyciągnięcia uwagi: kreatywność, zaangażowanie, świadomość;
- Rozumienie treści - odekodowanie przekazu marki = czytelność przekazu, łatwość odtworzenia i zapamiętania przekazu;
- Perswazyjność - intencja zakupu = deklaracja zainteresowania zakupem.

Tylko tyle i aż tyle z punktu widzenia powodzenia każdej aktywności reklamowej. Nie łudźmy się, że osiągniemy rezultaty tylko dlatego, że wykupimy powierzchnię reklamową w popularnych mediach. Obecnie liczy się ciekawy content, najlepiej ściśle powiązany ze strategią marki, która znowu najlepiej gdyby była autentyczna, prawdziwa

oraz dająca realną przewagę różnicującą wobec oferty konkurencji. Dotyczy to zarówno kwestii racjonalnej jak i emocjonalnej oceny przez konsumentów. Nie zapominajmy, że lwia część sprzedaży notujemy za sprawą emocji. Klienci przywiązują się do swoich ulubionych marek. Motywują się korzyścią dodaną lub po prostu niechętnie zmieniają swoje przyzwyczajenia.

Strategia komunikacji to nic innego, jak przekonywanie kogoś (w zamyśle klienta/-ów) do czegoś (w zamyśle do zakupu danej oferty). Nie można robić tego skutecznie bez podstawowej wiedzy o preferencjach i potrzebach nabywczych klientów. Nie można skutecznie sprzedawać, wspierając się reklamą, jeśli nie wiemy zbyt dużo o swoich klientach. Nie można też liczyć na spektakularne sukcesy, jeśli nasze sprzedawanie jest wynikiem przypadku, a nie świadomych procesów, zarówno tych komunikacyjnych, jak i sprzedażowych. Będąc zaś świadomym rynku oraz konsumentów o wiele bardziej prawdopodobne jest stworzyć unikalny, trwały wyróżnik marki, który pozwoli skutecznie przekonywać konsumentów do wybrania naszej marki.

**KLIENCI
PRZYWIĄZUJĄ
SIĘ DO SWOICH
ULUBIONYCH
MAREK.
MOTYWUJĄ SIĘ
KORZYŚCIĄ DODANĄ
LUB PO PROSTU
NIECHĘTNIE
ZMIENIAJĄ SWOJE
PRYZYWYCZAJENIA.**

POWIĄZANIE STRATEGII ORGANIZACJI ZE STRATEGIĄ KOMUNIKACJI

Powiązanie strategii firmy z jej strategią komunikacji jest nadrzędną kwestią dla każdego przedsiębiorstwa zorientowanego rynkowo. Najczęściej jednak firmy mają spore problemy z jednolitą i spójną polityką sprzedaży. Do najczęstszych

**NA OGÓŁ JEST TAK,
ŻE MARKETINGOWCY
DOSKONAŁE IDENTYFIKUJĄ
POTRZEBY I OCZEKIWANIA
NABYWCÓW, ALE NIE
DZIELĄ SIĘ TĄ WIEDZĄ
Z POZOSTAŁĄ CZĘŚCIĄ
PRZEDSIĘBIORSTWA LUB
PO PROSTU ROBIĄ TO
W NIEUMIEJĘTNY SPOSÓB.**

można zaliczyć brak synergii między działami sprzedaży a marketingu oraz brak powiązania efektów komunikacyjnych z handlowymi (marżą, rentownością, kontrolingiem, ROI, etc.).

Na ogół jest tak, że marketingowcy doskonale identyfikują potrzeby i oczekiwania nabywców, ale nie dzielą się tą wiedzą z pozostałą częścią przedsiębiorstwa lub po prostu robią

to w nieumiejętny sposób. W Polsce rzadko kiedy stosowany jest wewnętrzny marketing celem konsolidowania pracowników wokół wizji, misji i strategii firmy. Przez to spora część przedsiębiorstw jest niespójna zarówno od środka, jak i na zewnątrz.

SPRZEDAWCA - OSTATNIE OGNIWO SPRZEDAŻY

Warto czasami zastanowić się nad tym, kto tak naprawdę sprzedaje? Sama reklama na pewno nie. Spora część odpowiedzialności za kształtowanie marki w oczach docelowych nabywców spoczywa w rękach sprzedawców lub przedstawicieli handlowych. Tymczasem pokolenie „1400” za jakie można uznać rzesze pracowników sprzedaży w sieciach retailowych na ogół nie ma możliwości pełnego integrowania się ze strategią przedsiębiorstwa, a co dopiero z taktyczną komunikacją. Banki, sieci odzieżowe, markowe restauracje - wszystkie te podmioty stoją obecnie przed niebywałym wyzwaniem. Muszą przestać myśleć o swoich pracownikach najniższego szczebla jako o rotującej, fluktuującej masie. Muszą zacząć uważnie angażować te osoby, dlatego, że to od nich zależy końcowy wynik postrzegania marki. To ich zachowanie, całokształt obsługi wpływa na współczynnik satysfakcji klienta. A przecież to o satysfakcję chodzi najbardziej. Jeden zadowolony klient przekaże dziesięciu następnym, że dana marka czy firma jest w porządku. Na podstawie opinii i rekomendacji znajomych swoich wyborów dokonuje niemal połowa nabywców takich dóbr/usług, jak: kredyt, samochód, wycieczka, szczepionka dla niemowlęcia, mieszkania/domu, ale także obiadu w restauracji czy zakupu w sklepie internetowym.

STRATEGIA RYNKOWA PRZEDSIĘBIORSTWA

Strategia przedsiębiorstwa to nic innego jak wyraz dojrzałości firmy, w której kluczowi pracownicy mają jasne i klarowne cele do realizacji. Wiedzą w jakim kierunku firma podąża, co, kiedy oraz dlaczego chce osiągnąć. Strategia przedsiębiorstwa pozwala integrować wszystkie procesy operacyjne firmy wokół najlepiej mierzalnych zadań, które powinny dotyczyć wszystkich pracowników. Taki sposób zarządzania organizacją, z jej wewnętrzną kulturą, wpływa nie tylko na morale

i wysoką motywację, ale pozwala bardzo szybko przekładać zadania spisane na papierze w ich egzekwowanie z należyтым poświęceniem. Jeśli rozumiemy ogólnie przyjęty w firmie plan marketingowy to nie mamy, jako pracownicy, problemów z prawidłową postawą prosprzedażową. Jeśli dostrzegamy logikę w kształtowaniu oferty rynkowej to łatwiej jest nam się utożsamiać z wartościami marki - łatwiej jest nam sprzedawać ofertę. Łatwiej jest też rozpoznawać potrzeby i oczekiwania klientów.

Cele sprzedażowe organizacji powinny determinować całokształt aktywności marketingowych. Wówczas sieć sprzedaży staje się integralną częścią komunikacji, jaka została zaplanowana aby wspierać handel. Jeśli pracownicy sprzedaży nie pojmują istoty komunikacji, pojawia się poważny problem. Najczęściej bowiem pracownicy/sprzedawcy nie są wystarczająco dobrze poinstruowani jak mają/mogą wykorzystać realizowaną właśnie kampanię reklamową albo co powinni w myśl kampanii wykorzystać w technikach sprzedaży. Powstają wtedy nieprzyjemne sytuacje, bo np. reklama opowiada o jakiejś abstrakcyjnej historii, która nijak się ma do rzeczywistości, stawiając niejednego sprzedawcę w dwuznacznej sytuacji. Widać to szczególnie w komunikacji firm odzieżowych, które bardzo rzadko przekazują swoim sprzedawcom jakie są założenia kampanii, skąd wziął się slogan, co oznacza oraz jak można to przełożyć na wartość dla klientów, etc. W bankach natomiast nazbyt często pracownicy nie potrafią solidnie wytłumaczyć klientom niuansów wielu reklamowanych produktów finansowych. Tymczasem spora część konsumentów, co uzasadnione jest ich interesem, po prostu pyta o szczegóły związane z oprocentowaniem kredytów, lokat czy dodatkowymi opłatami wynikającymi z założenia rachunku. Wydaje się to nienormalne, ale takie niestety są fakty.

**CELE
SPRZEDAŻOWE
ORGANIZACJI
POWINNI
DETERMINOWAĆ
CAŁOKSZTAŁT
AKTYWNOŚCI
MARKETINGOWYCH.**

PRZEDŁUŻENIE KOMUNIKACJI - EGZEKUCJA

Kolejne problemy związane z uchwyceniem spójności strategii komunikacji z funkcjonowaniem przedsiębiorstw dotyczą procesu implementacji. Można je podzielić na dwa obszary.

Pierwszy dotyczy form i sposobów sprzedaży, które pracownicy najczęściej ustalają „po swojemu”. Strategia sprzedaży (o zgrozo) w wielu spółkach MSP, ogranicza się do wyznaczenia targetów, które

z reguły są o jakiś procent większe, niż w roku poprzednim. Powoduje to, że marka lub produkt danej firmy jest sprzedawany na wiele różnych sposobów, choć bardzo często to indywidualne metody dają rezultaty. Na tym tle przegrywa jednolitość komunikacji marki, która w sferze emocji budowana jest tak, jak ją sprzedają bezpośrednio handlowcy, a nie jak tego pożądamy marketerzy.

Drugi problem dotyczy spraw wewnętrznych organizacji - braku wystarczającej empatii u pracowników działów sprzedaży i marketingu. Niczym pies z kotem managerowie tych działów pastwią się i unicestwiają nawzajem, próbując dezawuować swoją rolę w firmie. Mało kto skupia się na tym, że gramy do jednej bramki, a kwestia działań komunikacyjnych jest niczym innym, jak doraźnym wsparciem sprzedaży poprzez różnego rodzaju działania. Sprzedaż i marketing w obecnych, bardzo konkurencyjnych czasach nie mogą nie współpracować. Muszą realizować jedną, wyznaczoną przez przedsiębiorstwo politykę handlową. Choć oba obszary spełniają różne role, to jednak kompetencje te spajać się muszą w jedną, przemyślaną koncepcję strategiczną.

STRATEGIA FIRMY, A TAKTYKA KOMUNIKACJI

Plan marketingowy to kolejne narzędzie, któremu nie poświęcamy należytej uwagi, a to przecież doskonała instrukcja pozwalająca z wyprzedzeniem określić metody realizacji wyznaczonych celów. Dobry plan marketingowy odpowiada na podstawowe pytania:

- Co chcemy osiągnąć?
- Kiedy?
- Jakimi formami, narzędziami, metodami?
- Ile musimy wydać na to pieniędzy?

Pamiętajmy, że skuteczna strategia komunikacji powinna przynieść dokładnie te efekty, na jakie się nastawiliśmy. Na przykład, jeśli analiza marketingowa wykazuje, że w naszej kategorii zrobiło się bardzo tłoczno, że w ubiegłym roku przybyło dwóch silnych graczy, że wydatki naszych rywali na reklamę wzrosły o 20% przez co ubyło nam klientów i nasza sprzedaż maleje,

PLAN MARKETINGOWY TO KOLEJNE NARZĘDZIE, KTÓREMU NIE POŚWIĘCAMY NALEŻYTEJ UWAGI, A TO PRZECIEŻ DOSKONAŁA INSTRUKCJA POZWALAJĄCĄ Z WYPRZEDZENIEM OKREŚLIĆ METODY REALIZACJI WYZNACZONYCH CELÓW.

to wówczas trzeba opracować taki taktyczny plan marketingowy, które pozwoli nam obronić pozycję rynkową oraz sukcesywnie będzie odbudowywać wolumeny sprzedaży. Oczywiście niezbędna jest dogłębna wiedza, co konkretnie się dzieje i za sprawą jakich argumentów nasi dotychczasowi klienci zaczynają wybierać nową, bądź tańszą ofertę konkurencji. Ale może się też okazać, że obecna oferta naszego przedsiębiorstwa jest już nieatrakcyjna dla nabywców i wtedy zadaniem marketerów jest dostarczenie solidnej wiedzy oraz rozwiązań, co należałoby usprawnić, aby wrócić do koszyka zakupowego konsumentów. To rzecz jasna kwintesencja należytego definiowania roli marketingu w firmie, niemniej doskonale obrazuje jak ważne jest integrowanie sił sprzedaży z siłą komunikacji.

WIEDZA DAJE PRZEWAGĘ

Reklama jest wsparciem sprzedaży, ale byle jaka reklama może zaszkodzić dużo bardziej niż można by przypuszczać. Bylejakość reklamy najczęściej jest wynikiem bylejakości wiedzy, którą dysponujemy albo braku tej wiedzy. Z jednej strony nie stać nas na porządne badania rynkowe, a z drugiej strony błędny - źle wydawkowany budżet na reklamę - przynosi o wiele większe straty i zarazem frustrację wśród pracowników.

Myśląc o komunikacji strategicznej nie można nie brać pod uwagę analiz rynkowych czy badań preferencji, nawyków, oczekiwań konsumenckich. Strategiczne wsparcie sprzedaży wiąże się z reguły z koniecznością pozyskania nowych klientów, ale też z koniecznością zbudowania/wygenerowania nowej potrzeby konsumenckiej, bądź próbą zmiany dotychczasowych nawyków zakupowych. Wbrew pozorom to bardzo konkretne wyzwania. Bez uprzedniej diagnozy rynkowej nie sposób komunikować skutecznie. Dlatego tworząc brief pod komunikację marki najważniejsze jest wiedzieć:

- Co robią/jak reklamują się moi konkurenci?
- Jak postępują/kupują klienci?
- Co dzieje się na rynku w mojej kategorii?

A wszystko to najlepiej analizować permanentnie i skrupulatnie przenosić na grunt firmy, do innych działów, w tym do działu sprzedaży. Nie ma nic bardziej nierozsądnego, jak pozostawienie infolinii czy działu reklamacji oraz innych ważnych komórek firmy samych sobie. Warto podkreślić, że na wspomnianą wyżej satysfakcję klienta wpływ ma każdy kontakt klienta z firmą.

Po już przeszło dwudziestu latach transformacji gospodarczej polskie przedsiębiorstwa dojrzały do decyzji układania swoich koncepcji biznesowych w oparciu o planowanie i myślenie strategiczne. Cieszy też fakt, że coraz więcej spółek, nie tylko tych notowanych na GPW, zaczyna integrować wszystkie swoje obszary biznesowe, w jeden przemyślany podmiot. Gonimy zachodnie, wysokorozwinięte korporacje, niemniej nadal ta różnica w tzw. kulturze organizacji jest widoczna. Nadal spora część przedsiębiorców, szczególnie w sektorze MSP, za bardzo koncentruje się na doraźnych działaniach prosprzedażowych, a za mało na długoterminowych efektach i wizjach. Choć widać progres w zaopatrywaniu się firm w specjalistyczne programy typu CRM (Customer Relationship Management), wspomagające procesy operacyjne oraz spore zainteresowanie firm wdrażaniem projektów typu CSR (Corporate Social Responsibility), to dobrze byłoby, gdyby rozwój przedsiębiorstw w ogóle odbywał się w sposób świadomy. Świadomy w rozumieniu:

- permanentnej obserwacji rynku i dostosowywaniu się do jego realiów,
- właściwego interpretowania potrzeb, oczekiwań i preferencji nabywców,
- wewnętrznych możliwości i potencjału organizacji, którą współzarządzamy.

Świadomość bowiem pozwala na skuteczną rywalizację rynkową, a ta jest nieodzowna. Żyjemy w czasach, w których każdy nowy produkt, bądź innowacyjna usługa niemal od zaraz jest kopiowana lub ulepszana przez innych. To wymaga od organizacji sporej kondycji, elastycznego podejścia do wciąż zmieniającego się rynku oraz zintegrowanych działań. Dlatego każda firma chcąc wykorzystać do maksimum swoje 5 minut obecności na rynku musi być należycie do tego przygotowana. Umiejętnie zarządzać relacjami z otoczeniem, stosować skuteczną, przemyślaną komunikację, ale też należycie integrować wszystkie swoje obszary biznesowe, łącznie z rozwojem oraz inwestycją w kapitał ludzki.

WARTO DOCZYTAĆ:

- Mirko Dusel, „Marketing w praktyce”, BC Edukacja Sp. z o. o., 2009
- David Taylor, „Wizja marki”, Wolters Kluwer Polska, 2006
- Leslie de Chernatony, „Marka - wizja i tworzenie marki”, GWP, 2003
- Mariusz Sagan, „Standaryzacja instrumentów marketingu-mix”, Difin, 2010
- Peter Doyle, „Marketing wartości”, Felberg SJA, 2003
- Anthony W. Ulwick, „Czego chcą klienci?”, Wolters Kluwer Polska, 2009
- Peter Fisk, „Geniusz konsumenta”, Wolters Kluwer Polska, 2009
- Michel E. Raynor, „Paradoks Strategii”, Studio Emka, 2007





GRUNT TO DOBRY EKWIPUNEK

POCHWAŁA WIEDZY
I ODPOWIEDNIEGO
PRZYGOTOWANIA



Strategia rynkowa czy marketingowa?

[DATA PUBLIKACJI: LUTY 2011]

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw cechuje myślenie probiznesowe oraz pełna koncentracja na sprzedaży. Oczywiście nie sposób kwestionować tego podejścia - im mniejsza firma, tym bardziej widać, co przynosi korzyści, a co nie. Być może jednak właśnie dlatego zdecydowana większość zarządzających w MSP traktuje marketing jako formę promocji, reklamę dzieli na telewizyjną lub prasową, a za kwestie PR-owe uważa wyłącznie kontakty z dziennikarzami.

Dowodzą temu różne badania i analizy prowadzone przez firmy badawcze lub doradcze, które bacznie przyglądają się tej kategorii firm. Są to organizacje, które mają bardzo istotny wpływ na rozwój naszej gospodarki. Odsyłam do badania KondycjaMarketingu.pl, w którym na grupie 923 przedsiębiorstw przeanalizowano obszary marketingu i sprzedaży właśnie w sektorze MSP. Wiedza płynąca z tej analizy dowodzi między innymi, że myślenie strategiczne w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach opiera się na prostej zasadzie: produkt - rynek, czyli same ogólniki, które sprowadzają się do życzeniowego planu sprzedaży, który firma ma zrealizować w następnym roku. Metody, instrumenty, narzędzia, kwestia konkurencyjności, dynamika zmian na rynku, trendy, nowe zjawiska występujące na rynku - to wszystko jest co najwyżej omawiane, ale nie stanowi integralnej części strategii sprzedażowej. W strategii tej nie ma też najczęściej żadnych informacji o działaniach marketingowych, chociażby jako elemencie stricte reklamowym. Bo reklama to nadal koszt w klasyfikacji wydatków przedsiębiorstw, a nie inwestycja we wsparcie sprzedaży. Powyższe to jedynie załączek całej masy nieporozumień, jakie mają miejsce w wielu polskich firmach, gdzie myślenie produktem i znajdowanie nań rynku jest podstawą rozwoju firmy. Trudno się temu przeciwstawiać, jeśli firma sprzedaje, ale nie trudno przewidzieć, że wszystko jest kwestią czasu, że z czasem konkurencja zaoferuje lepszy produkt albo dostrzeże luki i znajdzie bardziej skuteczny sposób na klienta.

TŁUMACZENIE ZASADNOŚCI MARKETINGU

Wszędzie na świecie marketing staje się fundamentem wszystkiego. Nawet o zwycięstwie polityków decyduje w znacznej mierze skuteczny marketing - najlepszym przykładem jest sam prezydent Barack Obama. Nie byłoby też sukcesu rynkowego każdego kolejnego produktu firmy Apple bez skoordynowanej polityki marketingowej. Planowanie, zarządzanie, innowacja ukierunkowane są na potrzeby konsumenckie. Myślenie potrzebami nabywców - konsumentów docelowych stało się wręcz obsesją zagranicznych przedsiębiorstw. Ale dzięki temu właśnie potrafią rywalizować i wygrywać. Budować firmy, których rozwój imponuje swoją dynamiką, bo organizacje te w całości myślą i funkcjonują prorynkowo.

Tymczasem na naszym rynku ciągle trzeba przekonywać, że marketing to nie reklama, że marketing to nie branding, że marketing to w końcu nie ulotki, plakaty i strona internetowa. Termin „marketing” został wypaczony już na poziomie studiów wyższych, które od kilkunastu lat opierają się wyłącznie na teorii odbiegającej znacznie od dzisiejszych standardów w marketingu w ogóle. Absolwent kierunku marketing i zarządzanie nie jest w stanie poradzić sobie z najprostszymi zadaniami marketingowymi, gdyż obeznany jest w wiedzę często odstającą od realiów. Marketing strategiczny rozwija się w Polsce żółtym tempem, bo nie ma go kto tworzyć. Faktem jest, że nadążamy i stosujemy zaawansowane, nowoczesne techniki takie, jak: *viral*, *quirella*, *ambient*, *virus* czy *street marketing*, ale co z tego, kiedy wszystko oparte jest na kreacji mającej niewiele wspólnego z wyróżnikiem rynkowym marki oraz potrzebami konsumenckimi. Po prostu wiele firm nie jest w stanie zawrzeć tych istotnych informacji w briefie, więc agencje reklamowe muszą same tworzyć kreację na zasadzie prób dopasowania się do oczekiwań klienta. Ale i tym nie przejmują się zbyt wielu marketerów, bo ich przełożeni nie są w stanie sprawdzić wskaźnikowo wyników prowadzonych aktywności marketingowych. Wszystko wrzuca się zatem do jednego worka i liczy na efekty. Te są raczej wypadkową intuicji, szczęścia i wielu innych aspektów. Na dzień dzisiejszy gro firm w sektorze MSP operuje więc w taki sposób, konsekwentnie odrzucając oferty współpracy doradczej na poziomie strategii marketingowej. Jedno z badań firmy Pentor wykazało, że aż 68% firm MSP uważa, że posiada wystarczające kwalifikacje i wiedzę do zaprojektowania strategii we własnym zespole. I to jest właśnie kluczowe błędne rozumowanie. Nie chodzi bowiem o deprecjonowanie wiedzy przedsiębiorstwa, a o świeże, zewnętrzne podejście. O wyzbycie

się nawyków, rutyny. Spojrzenie okiem zewnętrznego konsultanta, którego głównym zadaniem jest bardziej inspirowanie zarządu w kwestii, jak coś mogłoby wyglądać, co by to zmieniło, jak postępują inni i dlaczego im się udało. Codziennność operacyjna zabija w nas kreatywność, a przede wszystkim zabiera cenny czas, który moglibyśmy przeznaczyć na obserwację rynku, konsumentów, procesu sprzedaży, weryfikacji tego, jak to wszystko, co ustalane jest na zebraniach Zarządu ma się do rzeczywistości. Obliczono, że 83% czasu marketera w korporacji zabiera biurokracja (raporty, zestawienia, analizy). Będąc odpowiedzialnym za sprzedaż batonika w hipermarkecie nie można nie wiedzieć, jak wygląda to miejsce sprzedaży. Aż dziw bierze, że ponad połowa brand managerów raz na kwartał odwiedza najczęściej jedno miejsce sprzedaży w całej sieci dystrybucji.

STRATEGIA RYNKOWA

Strategia marketingowa to już nie forma komunikacji, w którą wbija się produkt i dobiera media. Strategia marketingowa to strategia rynkowa. To filozofia całej firmy, która nastawiona jest na systematyczne i bardzo szczegółowe kontrolowanie, analizowanie, badanie potrzeb i preferencji konsumenckich. Ten, kto lepiej i szybciej wyczuje takie potrzeby, ten wygrywa. Konkurencyjność dzisiaj to walka nie tylko na froncie technologii, ale w równej mierze na półce sklepowej. To tam konsument widzi dziesiątki jogurtów, soków, dżemów, kilkanaście rodzajów piwa i wiele produktów tej samej kategorii. To samo dzieje się poza segmentem FMCG. Nie inaczej przecież jest z dachówkami, rynnami, pilarkami, kosiarkami. Każda kategoria jest nasycona ponad stan i w każdej kategorii wszyscy mają jakąś konkurencję. Elementem łączącym jest konsument. Firmy muszą zrozumieć i znaleźć sposób na skuteczne dotarcie do swoich konsumentów. Poznać ich preferencje, motywacje zakupowe, rozszyfrować metodologię pozyskiwania przez nich informacji o produkcie, określić co jest kryterium wyboru jednej oferty, a nie drugiej. Pozyskanie tej wiedzy daje potężne możliwości, które w konsekwencji mogą pozwolić firmie potęgować biznes za sprawą wyróżnika rynkowego i tzw. *Big Idea* - generalnego argumentu na przekonanie konsumenta do zakupu. Jednak w pierwszej kolejności trzeba wiedzieć co należy zbadać, a następnie dobrać właściwe narzędzia i rodzaje analiz lub badań, jakie należy wykonać. W drugiej kolejności oszacować swój potencjał, a w końcu przejść do konstruowania strategii rynkowej.

**STRATEGIA
MARKETINGOWA
TO STRATEGIA
RYNKOWA.**

Jej podstawą jest wybór kierunku rozwoju - wskazówka sprzedażowa, która nakreśla cel, sposoby, metodologię, instrumenty, narzędzia - wszystko, czym przedsiębiorstwo będzie taktycznie rozgrywać, aby sprzedawać więcej, lepiej, szybciej.

Myślenie strategiczne to umiejętność pozwalająca przewidywać i planować. To także świadome, poparte wnioskami z badań i analiz stawianie sobie celów - nawet tych ambitnych. Cel biznesowy integruje pracowników. Wyzwała w nich automotywację. W erze pracownika, kiedy większość dojrzałych organizacji opiera swój rozwój na kompetencjach, ludzie muszą znać cele przedsiębiorstwa, wiedzieć gdzie zmierza firma, co będzie sukcesem, a co porażką. Przynależność i identyfikowanie się z firmą nabiera obecnie wyjątkowego znaczenia. Szkoda, że kultura organizacyjna, która wpisuje się w strategię rynkową, w mniemaniu większości zarządzających w MSP, jest w chwili obecnej najbardziej abstrakcyjnym pojęciem stojącym również za marketingiem. I choć za strategią rynkową czy marketingową przemawia szereg konkretnych, szczegółowych argumentów nadal tak mało firm przekracza swoisty Rubikon, który odmieniłby ich na zawsze - umacniając ich pozycję i potęgując zarazem sprzedaż.

**W ERZE PRACOWNIKA,
KIEDY WIĘKSZOŚĆ
DOJRZAŁYCH
ORGANIZACJI OPIERA
SWÓJ ROZWÓJ
NA KOMPETENCJACH,
LUDZIE MUSZĄ
ZNAĆ CELE
PRZEDSIĘBIORSTWA,
WIEDZIEĆ GDZIE
ZMIERZA FIRMA,
CO BĘDZIE SUKCESEM,
A CO PORĄŻKĄ.**

Reorientacja rynkowa firmy

[DATA PUBLIKACJI: LUTY 2011]

Strategia i planowanie to czynności, które w praktyce towarzyszyć powinny każdej firmie bez względu na jej wielkość. Niezależnie od tego czy firma zatrudnia 5 czy 500 osób model biznesowy powinien być na tyle krystaliczny, aby rozumiał go zespół i na tyle motywujący, aby pozwalał rozwijać się przedsiębiorstwu. Co za tym idzie, model biznesowy powinien być od samego początku funkcjonowania firmy konkurencyjny wobec innych oferentów w danej kategorii. Wówczas łatwiej jest zarządzać procesem sprzedaży i komunikacją marketingową. Powinien być konkurencyjny, czyli posiadać wyróżnik rynkowy - coś unikalnego, co pozwoli bez większego trudu porównać ów produkt czy usługę do konkurencyjnego i stwierdzić większą atrakcyjność jednego nad drugim.

**MODEL BIZNESOWY
POWINIEN BYĆ
OD SAMEGO POCZĄTKU
FUNKCJONOWANIA FIRMY
KONKURENCYJNY WOBEC
INNYCH OFERENTÓW
W DANEJ KATEGORII.**

Kompetencje strategiczne na ogół posiada zarząd lub poszczególni managerowie odpowiadający za ważne obszary w firmie, takie jak sprzedaż czy marketing. Niemniej jednak, nie rzadko dzieje się tak, że strategia sprzedaży ogranicza się jedynie do targetów lub wolumenów, jakie mają osiągnąć sprzedawcy. A przecież nie chodzi o to, aby powiedzieć przedstawicielom ile mają sprzedać, tylko jak tego mają dokonać. Firma nie powinna żerować na handlowcach i traktować ich jako cudotwórców i samouczków. Wszędzie tam, gdzie struktury sprzedaży są zintegrowane z celami jakościowymi i ilościowymi, a te powstały w oparciu o analitykę, mamy do czynienia z rozkwitem, rozwojem i umacnianiem pozycji rynkowej. Żeby jednak stworzyć takie fundamenty pod strategicznie zarządzaną sprzedaż

**NIE CHODZI O TO,
ABY POWIEDZIEĆ
PRZEDSTAWICIELOM
ILE MAJĄ SPRZEDAĆ,
TYLKO JAK TEGO
MAJĄ DOKONAĆ.**

należy właśnie zacząć myśleć i pracować w zgodzie z oczekowaniami swoich klientów. Niezależnie od tego czy naszymi klientami są dystrybutorzy, hurtownie, składy budowlane czy po prostu rodzina Kowalskich. I tu główną rolę odgrywa marketing, który najczęściej wykorzystywany jest w firmach sektora MSP jako narzędzie służące tylko do przygotowywania

akcji promocyjnych, a co za tym idzie ulotek i plakatów. Tymczasem marketing powinien odpowiadać również za analizowanie satysfakcji klientów, za realizację celów taktycznych przedsiębiorstwa, w końcu za doraźne wsparcie sprzedaży w postaci koncepcji i planu na sprzedaż. To zadaniem marketingu jest wskazanie najważniejszych klientów, kierunku rozwoju produktu/oferty, obszarów do alokowania wysiłków sprzedażowych i komunikacyjnych.

Reorientacja rynkowa to przedstawienie przedsiębiorstwa na tory bezpośrednio powiązane z potencjałem firmy i jej nabywcami. Zazwyczaj w sektorze MSP to zupełnie nowy sposób patrzenia na zarządzanie poszczególnymi, kluczowymi obszarami w firmie. Niekoniecznie inny, ale nowy system oparty o analitykę, dzięki czemu biznes jest świadomie zarządzany, co uskutecznia i przyspiesza rozwój firmy. Im przedsiębiorstwo szybciej zacznie „odczytywać” rynek (to, że diametralnie się zmienia w kierunku zawężania, nisz i coraz bardziej wygórowanych oczekiwań klientów; to, że konkurencja zaczyna realnie zagrażać dalszym wzrostom, a kontrahenci coraz częściej kwestionują ofertę i wybierają inną), tym łatwiej będzie wdrożyć odpowiednie rozwiązania obronne. Myślenie strategiczne, które wiąże się z reorientacją rynkową jest niczym innym, niż zmierzeniem obecnego potencjału firmy - od jakości, pozycjonowania i ceny oferty, poprzez kanały sprzedaży, poziom satysfakcji klientów, kondycję operacyjną i kompetencyjną zasobów ludzkich, aż po wyróżniki rynkowe konkurencji. Wyniki takiej analizy pozwalają tworzyć bardziej przejrzyste i klarowne modele biznesowe każdej organizacji. To analizy z reguły dają wytyczne pod konstruowanie lub redefiniowanie wielu fundamentalnych kwestii w procesach okołosprzedażowych. Dzięki temu nasza oferta, produkt uwypukla swoją określoną przewagę rynkową. Struktura organizacji dostosowuje się do wymagań rynkowych i staje się przez to bardziej efektywna; pracownicy nabywają nowe, niezbędne kwalifikacje i kompetencje. Wyznaczane zostają krótko- i długoterminowe cele strategiczne przedsiębiorstwa, którym podporządkowane będą cele operacyjne. To pozwala na skuteczniejszą sprzedaż oraz prowadzenie rentownej polityki marketingowej.

Reorientacja rynkowa firmy jest przedstawieniem się na percepcję klienta - na jego oczekiwania, możliwości nabywcze, preferencje względem oferty. W naszej krótkiej historii rozwoju gospodarczego przedsiębiorstwa zaczynały od produkcji nastawionej na sprzedawanie

**REORIENTACJA
RYNKOWA TO
PRZESTAWIENIE
PRZEDSIĘBIORSTWA
NA TORY BEZPOŚREDNIO
POWIĄZANE
Z POTENCJAŁEM
FIRMY I JEJ
NABYWCAMI.**

**REORIENTACJA
RYNKOWA
FIRMY JEST
PRZESTAWIENIEM
SIĘ NA PERCEPCJĘ
KLIENTA.**

wszystkiego, co zostało wyprodukowane. Następnie gdzieś w połowie lat 90-tych zrobiliśmy krok do przodu i zaczęliśmy budować sieć dystrybucji, zapelniając półki towarami, których brakowało, a które zaspajały te podstawowe (kawa, cukier, pieczywo, papierosy) i te bardziej wysmakowane potrzeby konsumenckie Polaków (telewizory, magnetowidy, magnetofony, walkmany, prawdziwe džinsy, perfumy, zagraniczne marki samochodowe). Obecnie nie da się prowadzić firmy, której oferta nie jest adekwatna do potrzeb rynkowych. Nasze usługi, produkty muszą znaleźć swój własny sposób na sprzedaż - czymś się wyróżniać, a przede wszystkim odwzorowywać potrzeby konsumenckie. Jest to coraz trudniejsze zadanie dla firm, które nadal funkcjonują na zasadzie produkcja - sprzedaż. Dzisiaj trzeba wiedzieć komu konkretnie sprzedawać, bo niestety już nie można sprzedawać wszystkim, nawet wtedy, kiedy wydaje się, że nasz krem, naszego lizaka, czy nasz samochód kupują wszyscy. Dzisiaj głównym wyzwaniem jest określenie sposobu na to JAK sprzedać i JAK zainteresować naszym produktem właściwą grupę docelową.

Podstawową kwestią jest pozycjonowanie rynkowe oferty. Produkty czy usługi zaczęły się od siebie istotnie różnić. I nie chodzi tu o to, aby stwierdzić, że jedne produkty są droższe, a inne tańsze. W grę wchodzi cały system nadawania markom specyficznych cech osobowościowych, które wpisują się w charakter i sposób życia grupy docelowej. Dla przykładu choć nieco uogólniając: marka Mini kierowana jest do indywidualistów, mBank dla młodych, mobilnych, nowocześnie myślących, marka odzieżowa Diesel dla niepokornych, zbuntowanych, Alior Bank dla klientów ceniących ponad wszystko traktowanie z szacunkiem - to wszystko można odczytać z przekazów reklamowych wymienionych marek. Natomiast nie chodzi tu o reklamę, a o plasowanie się marki, produktu, oferty w umysłach klientów - o całokształt funkcjonowania organizacji w kierunku takich działań, które zapewnią, że to nasza oferta zostanie zapamiętana trwalej, niż oferta konkurencji. W konsekwencji ma to ułatwić podjęcie decyzji konsumentów w momencie zakupu. Dlatego, jeśli nie wiemy komu sprzedajemy swoje produkty, kim są nasi klienci nie będziemy potrafili skutecznie dotrzeć do tej grupy, bo nasz przekaz reklamowy nie będzie oparty o właściwy insight. Dotyczy to także klientów, dystrybutorów czy hurtowników - ich również można, a nawet należy klasyfikować, dzielić, charakteryzować - sprawdzić co ich motywuje, satysfakcjonuje w relacji z naszą firmą.

Reorientacja rynkowa oparta na potrzebach konsumenckich kończy pewien szczególny etap budowania firmy w oparciu o znajomych, zaufanych ludzi, a nie rzadko nepotyzm. Zaczynają liczyć się kompetencje. Stawką jest bowiem przetrwanie firmy albo rychły jej

upadek. I nie jest to populizm w żadnym wypadku. Budowana od 20 lat firma potrzebuje nowej siły i energii, aby realnie konkurować o względy klientów. To bardzo ciężkie wyzwanie dla zarządów wielu takich firm budowanych od kilkunastu lat, gdzie z racji niewystarczających już predyspozycji tych „odwiecznych” pracowników należy przesuwając ich do innych, mniej odpowiedzialnych zadań lub w najgorszym wypadku zwalniać. Niestety dla nowych managerów praca wśród niskow kwalifikowanych teoretycznie, a obytych z wiedzą praktyczną „starych” pracowników jest bardzo trudna. Etap zmiany to najcięższy moment dla takich firm. Górę zawsze biorą emocje, co czasami jeszcze bardziej wzmacnia konflikty. Jednak realia rynkowe nie dają spokoju i zmuszają do tego rodzaju reorganizacji struktur i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Takich firm są obecnie setki w Polsce i niemal codziennie zarządy każdej z nich muszą twardo rachować wszystkie „za i przeciw”, bo konkurencja nie śpi i zazwyczaj działa bezwzględnie.

Firmy, które się nie rozwijają, stoją w miejscu. Rynek jednak nie znosi próżni, więc tak naprawdę powoduje, że stojąc w miejscu się cofamy. Chaotyczny i niezaplanowany rozwój firmy albo następujący w poczuciu niepewności podjętych decyzji stwarza jeszcze większe zagrożenie dla przedsiębiorstwa. Niestety trzeba przyznać, że każda firma, nawet tacy potentaci jak Apple, Microsoft, Coca-Cola, Good Year czy Continental, aby się rozwijać i trwać muszą non stop szukać miejsca dla siebie. Żyjemy w czasach niepewnych dla nikogo. Rządzą konsumenci, którzy mają wybór skorzystania z dziesiątek, a nawet setek takich samych produktów. Rządzi innowacja i przebiegłość. Liczą się koncepcje i pomysły na inteligentne przeciwdziałanie konkurencji. Liczy się w końcu wiedza o rynku, o zachowaniach konsumenckich, o konkurencji. Jeśli zatem chcemy tworzyć unikalne wartości dla swoich nabywców w postaci wysoce konkurencyjnej oferty, musimy zacząć myśleć strategicznie. Musimy myśleć prorynkowo całym przedsiębiorstwem. Za marketing w rozumieniu dopasowania oferty do oczekiwań grupy docelowej odpowiada cała firma. Bo to klienci płacą za rachunki i pensję wszystkich.

Reorientacja rynkowa. Kierunek strategiczny przedsiębiorstw

[DATA PUBLIKACJI: LUTY 2011]

Myślenie strategiczne w wielu przedsiębiorstwach jest ograniczane do planowania przychodów w określonym horyzoncie czasowym. Tymczasem powinien być to starannie opracowany plan wskazujący całej organizacji JAK zamierzamy zrealizować wyznaczone cele, nie tylko te finansowe. Zacząć należy jednak od tego, jaką strategię wybieramy.

Dysponujemy wieloma rodzajami kierunków strategicznych. Dla zobrazowania tego tematu można przytoczyć trzy najczęściej stosowane kierunki strategiczne: strategia kosztowa, strategia zróżnicowania, strategia koncentracji na punktach kluczowych. Projektując strategię przedsiębiorstwo musi zdobyć się na analizę otoczenia biznesowego i uważnie zdiagnozować obecne zasoby najważniejszych konkurentów - ich mocne i słabe strony. Od tego zależy w głównej mierze to, czy obrany kierunek strategiczny przyniesie pożądane efekty. Każda z wyżej wymienionych strategii powinna zostać określona w trójstopniowej skali: wskaźników, założeń i zagrożeń. Strategia kosztowa wiąże się, jak sama nazwa wskazuje, z minimalizowaniem wszelkich kosztów i ścisłą ich kontrolą. To strategia broniąca udziałów, jakie dana firma posiada na rynku. Strategia koncentruje się na standardowych produktach. Co ważne, to działanie operacyjne poszukujące innowacji i usprawnień w procedurach i strukturze przedsiębiorstwa. Dla zobrazowania można sparafrazować tę strategię słowami: „Zawsze można taniej i efektywniej - więcej za mniej”. W takich usprawnieniach i doraźnej motywacji pracowników pomaga jednoznaczny system odpowiedzialności oraz nastawienie na osiąganie zdecydowanie celów ilościowych. Głównym zagrożeniem strategii kosztowej są wciąż rosnące koszty, które utrudniają utrzymywanie przewagi kosztowej. Ponadto

**STRATEGIA
KOSZTOWA WIAŻE SIĘ
Z MINIMALIZOWANIEM
WSZELKICH KOSZTÓW
I ŚCISŁĄ ICH KONTROLĄ.**

klienci coraz częściej przy wyborze produktów, ofert, usług zwracają uwagę na niewerbalną i niebezpośrednią jakość, jaka za nimi stoi. Można to przyrównać do emocji, jakie towarzyszą dzisiaj konsumentom w zakupach. Kierujemy się po prostu marką, niekoniecznie ceną. Zdaniem klientów dobry produkt powinien być w przystępnej cenie, za którą stoi też jakość, choć nie jesteśmy, jako konsumenci, w stanie wskazać co uważamy za jakościowe - znajomość samej marki przez komunikację reklamową, branding opakowania, sytuowanie produktu na półce wśród innych „jakościowych i popularnych marek”? Trudno jednoznacznie powiedzieć. Strategię kosztową stosuje wiele polskich przedsiębiorstw, ale mam wrażenie, że nie do końca zdają sobie one sprawę z faktu dynamicznych zmian, jakie zachodzą na rynku. Zmienia się konsument, zmienia się rynek, a to wymusza poszukiwanie bardziej wyróżnika rynkowego, innowacji, aniżeli cięć.

Strategię zróżnicowania cechują korzyści dodatkowe jakie stoją za ofertą. Mogą nimi być: serwis, mocny marketing, lepszy system informacyjny obsługi klienta, lepsza logistyka, np. towar dostarczamy szybciej niż konkurencja, prestiż marki, albo wyrazista działalność społeczna. Strategia zróżnicowana wymusza

**STRATEGIE
ZRÓŻNICOWANIA
CECHUJĄ KORZYŚCI
DODATKOWE JAKIE
STOJĄ ZA OFERTĄ.**

na przedsiębiorstwie zaoferowanie tego samego produktu/oferty za tę samą cenę ale z dodatkową korzyścią. Dla wielu przedsiębiorstw jest to nie lada wyzwanie, gdyż muszą utrzymać rentowność. Strategia ta zatem musi być nastawiona na duże efekty zwrotne. Zatem wszelkie aktywności i prowadzona polityka sprzedażowa oraz marketingowa muszą być bezpośrednio powiązane z przyjętym kierunkiem firmy. Założeniem strategii jest przez to konieczność koordynowania procesów wewnątrzfirmowych ponad podziałami w poszczególnych departamentach. Pracownicy i managerowie muszą współpracować i uzupełniać swoje kompetencje. Kwalifikacje i wiedza pracowników odgrywają w tej strategii kluczową rolę. Procesy sprzedaży i marketingu muszą być synergiczne i zintegrowane, bowiem przedsiębiorstwo musi „sprzedawać korzyści” a sama struktura sprzedaży nastawiona jest na „sprzedaż relacji”. Oferta jest integralną częścią tych zabiegów. Zagrożeniem dla tej strategii jest niedostateczne uwypuklenie oferowanych wartości dodatkowych. Klienci nie dostrzegają różnicy i wybierają ofertę konkurencji. Jeśli strategia zróżnicowania jest odpowiednio dobrze zestrojona z potrzebami klientów oraz możliwościami rynkowymi bardzo szybko następuje reakcja konkurentów, którzy mogą imitować przejęte przez nas wzorce i powielić je w swoich działaniach. Strategia ta, pomimo dużego wysiłku i wewnętrznej dyscypliny przedsiębiorstwa, daje dobre rezultaty.

Strategia koncentrująca się na punktach kluczowych to przede wszystkim mocniejsza orientacja na wybranej grupie odbiorców, na wyspecjalizowanych produktach, bądź rynkach ograniczonych geograficznie. To skupienie się na lepszych rozwiązaniach dla danego segmentu - skupienie się na specyficznych potrzebach klientów. Aby sprostać realizacji takiej strategii przedsiębiorstwo musi doskonale znać swoją hegemoniczną wówczas grupę klientów (ich preferencje, potrzeby, motywację zakupową, oczekiwania). Zagrożeniem dla tego rodzaju strategii jest zachowanie konkurentów, którzy mogą lub już mocno specjalizują się w danej usłudze lub już oferują równie specjalistyczny produkt. Pod kątem sprzedażowym strategia ta ma także wadę w postaci niekończących się i koniecznych ustępstw cenowych jakich oczekują klienci docelowi. Jeśli nie lepszych cen, to przynajmniej dodatkowych korzyści. Przykładem rynkowym przedsiębiorstwa, które stosuje strategię koncentracji jest właściciel marki Mini. Samochody te są bardzo specyficznym produktem w kategorii. Przy okazji, drogie jak na gabaryty samochodu. Mimo to, marka zbudowała bardzo mocną pozycję i staje się dobrem tyle samo luksusowym, co pożądanym wśród grupy docelowej i nie tylko.

Zarządzanie strategiczne to stawianie wyzwań przedsiębiorstwu. Takim wyzwaniem może być wyznaczenie konkretnego kierunku, np. stać się liderem rynkowym lub być niszowym graczem z dużą ambicją, albo stać się regionalnym liderem w swojej kategorii. Można przyjąć także kierunek strategiczny zorientowany na: walkę o udział rynkowy, działania w niszach rynkowych lub strategię szukania nowych możliwości sprzedaży.

Dla zobrazowania działań rynkowych przedsiębiorstw można także wskazać tzw. opcje strategiczne, wobec których przedsiębiorstwo konstruuje plan biznesowy, aby określić swój rynek docelowy. Dzięki temu można pokryć całkowicie rynek, skoncentrować się na jednym segmencie lub wyspecjalizować na rynku w danej dziedzinie lub z racji wysokiej konkurencji i tym samym sporych zagrożeń w sposób selektywny penetrować rynek albo po prostu wyspecjalizować się w jednym produkcie/usłudze.

Strategii rynkowej służą także bardzo potrzebne i niezmiennie ważne elementy wyróżniające ofertę danego przedsiębiorstwa w oczach klienta. Szukając wyróżnika możemy próbować skupiać uwagę konsumentów, doraźnie pozycjonując swój produkt w odniesieniu do:

- a) korzyści, które określą, na czym polega nasza przewaga na tle oczekiwań wobec całej kategorii (nasz samochód jest bezpieczniejszy, pranie stanie się bielsze, ból głowy zniknie szybciej);

- b) cechy generycznej - zawłaszczamy wówczas podstawowe cechy kategorii, np. Łaciate - idealne wyobrażenie o mleku, Jeep - samochód terenowy;
- c) cechy produktu/usługi - np. najstarsze towarzystwo ubezpieczeniowe w Polsce, piwo z największą pianą;
- d) relacji cena - jakość, np. marka H&M to przystępne ceny, wzory największych projektantów doceniane przez gwiazdy, Ikea to świetny design i funkcjonalność oraz przystępne ceny;
- e) użytkownika - wskazuje się dla kogo marka jest przeznaczona, np.: Karmi - piwo dla kobiet, Apple - komputery dla ceniących design;
- f) wizerunek (symbole, wartości, osobowość, skojarzenia); to pozycjonowanie stosowane jest na zatłoczonych rynkach, na których trudno rozwijać lub utrzymać przewagę w oparciu o cechy produktu, np.: Tymbark - radość i zabawa, Tatra Mocne - piwo z charakterem, Alior Bank - usługi z najwyższą kulturą.

Przedsiębiorstwa zorientowane rynkowo to takie, które doskonale wiedzą kto kupuje, jak, gdzie i dlaczego ich produkty. To firmy świadomie konkurujące. Marketing, sprzedaż, obsługa klienta, sieć dystrybucji, strategia cenowa, dział rozwoju produktu - w przedsiębiorstwach prorynkowych wszystkie te obszary są ze sobą ściśle powiązane. Nie może być dzisiaj mowy o tym, aby skutecznie realizować plany marketingowe lub strategie sprzedaży bez określenia swojego potencjału, bez wskazania klientom swojego wyróżnika, w końcu bez nakładów na marketing. Przy czym marketing w rozumieniu całościowym, odwołującym się do „klientocentryzmu”. Zarządzanie marketingowe to nic innego, jak przekonywanie naszych klientów do naszej oferty. Robimy to na ogół komunikacją prowadzoną na wiele różnych sposobów i przy użyciu różnych narzędzi. Kierunek strategiczny, pozycjonowanie strategiczne przedsiębiorstwa jest dopełnieniem i zarazem ułatwieniem w optymalizowaniu procesu sprzedażowego. Marketing nie zaczyna się w dziale marketingu, ale już na poziomie wyborów rynkowych. Już wtedy należy zadać sobie kilka fundamentalnych pytań, które powinny ukształtować strukturę przedsiębiorstwa, m.in: do kogo kierujemy swoją ofertę, kim ten ktoś jest oraz jaki ma wybór w naszej kategorii, zatem co powinniśmy zrobić, aby przekonać go do naszej oferty. I jest to niezależne od tego, czy oferujemy usługi, produkty czy działamy w branży chemicznej, cukierniczej, czy usług finansowych. Mechanizm jest ten sam.

Siła strategii marketingowej w biznesie

[DATA PUBLIKACJI: MARZEC 2011]

Strategia i marketing to pojęcia na ogół opacznie definiowane przez sporą ilość polskich managerów. Największy problem w tym, że strategia marketingowa utożsamiana jest z reguły z pomysłem na realizację zintegrowanej komunikacji marki. Tymczasem strategia marketingowa to w obecnych czasach megakonkurencji bardzo rozległe pojęcie. Strategię marketingową powinno się zacząć traktować jako strategię rynkową, gdyż to przecież działania na rynku: relacje marki z otoczeniem i naszej oferty z klientami. To strategia rynkowa określa przewagę i wyróżnik marki/firmy, jej pozycjonowanie względem konkurencji, a w końcu formy i sposoby wsparcia sprzedaży. Sporą ilość firm, z którymi mam przyjemność współpracować łączą dwa problemy strategiczne. Pierwszy wiąże się w ogóle z brakiem spisanej wizji i pomysłu na zobrażowanie swojej działalności, w taki sposób, aby móc wykraczać poza cele biznesowe. Drugim, częstszym problemem, jest planowanie strategiczne - umiejętność przełożenia celów biznesowych organizacji na poszczególne działania operacyjne tak, aby wszystko funkcjonowało jak w szwajcarskim zegarku. Jedną z głównych przyczyn chaosu w organizacji jest brak umiejętności praktycznych w odpowiednim zarządzaniu strategią przez cele, co łączy się także z motywacją pracowników i kulturą organizacji. Wiele polskich firm nadal funkcjonuje w sposób daleki od standardów zachodnich, na zasadzie: każdy dział „coś” robi, czego efektem jest jako taka sprzedaż dóbr, które produkuje przedsiębiorstwo. Nie można jednak mówić o strategii rynkowej przedsiębiorstwa, kiedy nie jest ona zintegrowana z zadaniami i obowiązkami pracowników. Siła strategii marketingowej zaczyna się od myślenia i planowania, od obserwacji rynku i zidentyfikowania popytu. Szczególnie ważna jest wiedza w zakresie grup klienckich - jakiego rodzaju kryteria wyboru stoją za decyzją konsumentów, którzy wybierają i kupują właśnie naszą

**STRATEGIĘ MARKETINGOWĄ
POWINNO SIĘ ZACZĄĆ
TRAKTOWAĆ JAKO
STRATEGIĘ RYNKOWĄ,
GDYŻ TO PRZECIEŻ
DZIAŁANIA NA RYNKU.**

ofertę. Oczywiście o wiele ważniejsze jest to dlaczego częściej sięgają po produkt konkurencyjny.

Dysponując wnioskami z takich badań i obserwacji rynkowych można zaplanować lub skorygować skład - elementy oferty. Cenę oraz opakowanie. Właśnie w tym miejscu zaczyna się proces rozróżniania swojej oferty względem konkurencyjnej. Jeśli nasza przewaga faktycznie ma szansę na powodzenie to planowanie strategiczne dotyczy kwestii produkcji, dystrybucji, a następnie technik wsparcia sprzedaży. Powyższe aktywności w dużym skrócie przedstawiają modelowanie oferty, która następnie za sprawą strategii komunikacji (właściwe sprecyzowanie punktów styku z grupą docelową, dobór mediów, kreacja reklamy, etc.), uwypukla i wspomaga doraźnie sprzedaż oferty przedsiębiorstwa. Opisany wyżej proces jest gwarancją minimalizacji ryzyka, jakie zachodzi przy finansowaniu każdej inwestycji w działania reklamowe.

CZYM JEST WYRÓŻNIK RYNKOWY OFERTY?

Wyróżnik rynkowy na pewno nie jest wyróżniającą się reklamą prasową, bannerem, spotem TV, czy zajawką w radio. Wyróżnikiem może być wiele ważnych z punktu widzenia konsumenta wartości oferty. Z reguły wyróżnika strategicznego należy poszukiwać w tzw. łańcuchu wartości. Zawsze można zrobić - wyprodukować - świadczyć coś szybciej, taniej, ładniej, bardziej innowacyjnie z ewidentną korzyścią dla klientów. Dla przykładu jedna z globalnych firm kurierskich przeanalizowała rynek swoich odbiorców i określiła kilka ważnych obszarów, w których mogłaby jeszcze bardziej wspomagać swoich klientów. Efektem tych prac było powołanie centrów reklamacyjnych i serwisowych dla producentów sprzętu RTV/AGD. Tym sposobem klient firmy logistycznej skrócił czas reklamacji lub napraw serwisowych z 14 do zaledwie 3 dni. Przy czym to przeszkoleni pracownicy firmy kurierskiej stali się serwisantami mikrofalówek i telewizorów. Zyskali na tym wszyscy, a najbardziej klient docelowy. Innym przykładem może być obecnie emitowana reklama koncentratu pomidorowego, którego producent umożliwił gotowanie „pomidorowej” przy użyciu jednej łyżki, poprzez powiększenie otworu słoiczka. Korzyść dla klienta bardzo użyteczna. To samo tyczy się innej reklamy, która promuje smakowy tran - rozwiązanie w sam raz dla dzieci, które zwykłego smaku tranu nie cierpią. Przykładów można mnożyć, niemniej nie zawsze wyróżnik jest tak łatwy do zakomunikowania i tym samym wprost widoczny.

Spora część firm oferujących usługi swoją przewagę koncentruje na cenie lub podejściu „więcej za mniej”. Istotą tego rodzaju pozycjonowania jest jednak faktyczna umiejętność uświadomienia tej korzyści konsumentom. Dlatego, żeby działać prorynkowo należy być blisko swoich klientów. Należy permanentnie analizować swój łańcuch dostaw i wartości funkcjonalne marki. Polskie przedsiębiorstwa muszą zapomnieć o nawyku sprzedawania tego, co się wyprodukuje. Marketing jako wiedza jest dzisiaj o wiele bardziej potrzebny, niż wielu zarządom się wydaje i jak pokazują powyższe przykłady nie chodzi o marketing jako stricte narzędzie promocji.

MARKETING STRATEGICZNY BUDUJE KULTURĘ ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

Jeśli w przedsiębiorstwie panuje ład i porządek, to każdy z pracowników wie jakie ma zadania do wykonania oraz doskonale rozumie istotę funkcjonowania firmy na rynku - zna przewagę. W takiej organizacji pracownik jest zdeterminowany i potrafi się poświęcać. W najbliższym czasie to nie fluktuacja pracowników będzie doskwierać przełożonym, a tzw. „robocizm” - pojęcie nowe, ale świetnie oddające rutynę i „tumiwizm” pracowniczy. Niestety nadszedł czas na zarządzanie przez docenianie i motywowanie. Powszedni staje się dzisiaj coaching nie tylko kadry zarządczej ale także pracowników niższego szczebla. W końcu innowacja i przewaga rynkowa rodzi się z pomysłów pracowników. Bez ich zaangażowania nawet na tym najniższym szczeblu, kreowana marka traci blask. Najlepiej to widać w naszych galeriach handlowych, gdzie wielu sprzedawców różnych sieci retailowych kompletnie nie wpisuje się w wizerunek marki pod każdym względem: zachowania, obsługi, wiedzy o ofercie, nie wspominając o kulturze osobistej. A w wielu przedsiębiorstwach produkcyjnych pracownicy niższego szczebla wręcz nie dowierzają lub w sposób mocno zachowawczy interpretują sukcesy firmy. Dlatego kompleksowa strategia rynkowa - marketingowa musi dotyczyć również struktur firmowych i wpływać na budowę kultury organizacji.

DOBRA STRATEGIA VS BRAK STRATEGII

Firma strategicznie poukładana to taka, która gna do przodu i potrafi umiejętnie dostosowywać się do potrzeb rynkowych, dzięki doskonałej synergii wewnętrznej a zarazem konsolidacji pracowników wokół jej celów. Doświadczenie skłania do refleksji, że sporo krajowych przedsiębiorstw, zwłaszcza w sektorze MSP, nie stwarza sobie na tyle optymalnych warunków, aby działać strategicznie i myśleć przyszłościowo. W firmach gdzie planowanie strategiczne nie istnieje, albo jest spisane tylko na papierze, pojawia się mnóstwo sprzecznych ze sobą aktywności każdego z działów. Handlowcy proszą na ogół marketing o foldery, katalogi i ulotki. Marketerzy zazwyczaj te **POSy** sami wymyślają i projektują. Strony www takich firm traktowane są jedynie jako wizytówki bez ładu i składu. Reklama i inne narzędzia, np. PR uznawane są za konieczność. To łakomy kąsek dla mało twórczych, regionalnych agencji reklamy. Pracownicy takich firm działają ad hoc. Przedsiębiorstwa te nie planują, przez co nie potrafią skutecznie przeciwdziałać przeciwnościom rynkowym, a o te obecnie nietrudno. Nastawienie przełożonych zwrócone jest tylko w kierunku podnoszenia efektywności sprzedaży, przy czym owa efektywność to parcie na doraźną sprzedaż towaru przez pracowników wszelkimi możliwymi sposobami. Wszelkie inwestycje, z reguły w moce produkcyjne (maszyny, sprzęt, technologie) bardzo często okazują się nie mieć niczego wspólnego z sytuacją rynkową. To małe przedsiębiorstwa, które wymagają dzisiaj restrukturyzacji albo rodzinny biznes, który wyrósł na prosperity ostatnich kilkunastu lat zazwyczaj w branżach: odzieżowej, elektronicznej, spożywczej, czy przemysłowej.

Natomiast firmom, którym udaje się wdrożyć strategiczne zarządzanie wiedzie się zdecydowanie lepiej. Wszystkie aspekty biznesu bowiem są zoptymalizowane i ukierunkowane na efekty

na różnych płaszczyznach. Dla przykładu jedno z polskich przedsiębiorstw z branży budowlanej przez lata wydawało całkiem sporo pieniędzy na standardowe działania reklamowe. Handlowcy swoje, dział marketingu swoje. Ot zwykła firma oferująca membrany dachowe. W momencie, kiedy pojawiła się idea strategiczna - „Zahartowany w każdych warunkach”, która pozwoliła określić wyróżnik marki i powiązać go z faktyczną wartością użytkową oferty (pozycjonowanej

POS

(ang. Post Off Sale)
oznaczeń reklamowe
w miejscu sprzedaży,
takie jak ulotki,
woblery, stickery itp.

jako marka premium) wszystkie działania operacyjne w firmie podporządkowane zostały wspólnym celom. Materiały reklamowe zyskały wyrazistość i spójność. Powołano plan marketingowy, a budżet promocji marki został ściśle powiązany z aktywnościami wpisującymi się w przewagę rynkową marki: www.probaodpornosci.pl. Efektem przyjęcia strategii jest dalszy rozwój firmy, umacnianie pozycji rynkowej, a nawet debiut giełdowy. Także wśród pracowników można zauważyć większą determinację, zaangażowanie oraz zrozumienie procesu budowania marki. Przykład z innej kategorii. Producent ubrań dziecięcych jak dotąd praktycznie w ogóle nie stosujący polityki marketingowej, przynajmniej w sposób świadomy. Pomimo zarządzania całkiem sporą ilością sieci sklepów, w tym salonów franczyzowych, działania wspierające sprzedaż ograniczały się do wymiany witryn dwa razy do roku oraz sklepowych wywieszek na białym papierze formatu A4 z informacją handlową. Obserwacja klientów tej sieci dała wiele wskazówek na temat oczekiwań względem firmy, np.: aby zająć czymś dziecko, kiedy mamy wertują wieszaki z ubrankami, aby poszerzyć ofertę o inne atrakcje, które uzupełnią podstawową kolekcję - dodatki, program lojalnościowy, inne. Co ciekawe klienci tej marki bardzo wysoko ocenili kolekcję, jakość oraz ceny. Idea strategiczna wdrożyła wartościowanie marki w oparciu o claim „Get Fun - bawiąc uczymy, uczymy bawiąc”. Dzięki temu producent nawiązał współpracę z innymi, bardzo popularnymi markami dziecięcymi i wdrożył szereg rozwiązań marketingowych, m.in. kolorowanki z kuponami rabatowymi i nagrodami dla dzieci, akcje profilaktyczne dla dzieci, cross promocje z producentem żelek, batoników, etc. Idea zapoczątkowała proces budowania marki, która uwzględniła w komunikacji potrzeby rodziców (czyli płatnika), oraz dzieci (de facto klienta). Strategia rynkowa w należyty sposób uzmysłowiła managerom tej firmy, że klienci postrzegają ich produkty za markowe, a co za tym idzie oczekują więcej od oferty, sposobów jej komunikacji, atmosfery w salonach oraz obsługi. Obecnie na każdym szczeblu w firmie przed podjęciem decyzji (handlowej, marketingowej, produkcyjnej) pierwszeństwo ma pytanie: „czy wpłynie to na dalszy wzrost zadowolenia naszych klientów?”.

Strategia marketingowa - strategia rynkowa to wartość sama w sobie. Poszerza bowiem horyzont myślenia o miejscu, czasie i sposobie działania firmy na rynku. Wprowadza politykę logicznego myślenia w przedsiębiorstwie: przyczyna - skutek. Efektywna strategia upraszcza i ujednolica system zarządczy, bo pozwala zrozumieć przepływ wartości w przedsiębiorstwie. Optymalizuje procesy i standardy. Ludzie wpływają na sukcesy firm, ale pamiętajmy o tym, że to klienci płacą za wszystko. Zatem strategia rynkowa - marketingowa

jest elementem koniecznym, aby „dać się kupić” częściej przez stworzenie odpowiedniego świadczenia oraz przez wysoki współczynnik zadowolenia wśród klientów.

Strategia rynkowa, a organizacja sprzedaży. Stop wolnoamerykance!

Nie ma mowy o skutecznym wdrożeniu strategii rynkowej, jeśli nie przełoży się jej na obszary marketingu i sprzedaży. Zorganizowanie efektywnej sprzedaży powinno nas interesować szczególnie. Bo marketing o wiele szybciej zaadaptuje nowe rozwiązania w działaniach komunikacyjnych. Z mojego doświadczenia wynika, że spora część firm prowadzi sprzedaż w sposób, który można przyrównać do wolnoamerykanki. Nasi handlowcy zazwyczaj kierują się bowiem własnym instynktem przetrwania. Sprzedają i dobierają sobie metody takie, które ich zdaniem będą skuteczne. Jeśli niestety okażą się zgubne, po prostu zaczną szukać nowego zajęcia. Taki błogi stan trwa i trwa od samego początku stworzenia w kraju wolnego rynku. Handlowcem może dzisiaj być niemal każdy. Doradcą finansowym również. Przecież dobry sprzedawca ma sprzedawać i to się liczy. Stąd odważnie można postawić hipotezę, że polscy sprzedawcy sami sobie są sterem, okrętem, żeglarzem. Tymczasem każdego roku oczekujemy od nich więcej i więcej. Stopień nasycenia produktu na rynku oraz konkurencji lawinowo rośnie. Dlatego po pewnym czasie nie wystarcza już spotkać się i dogadać sprzedaż. W grze handlowej znaczącą rolę zaczyna odgrywać cała masa ukrytych korzyści oraz umiejętności wskazania przewagi różnicującej naszą ofertę od pozostałych uczestników rynku. Dla przykładu o względy dekarzy na polskim rynku walczą dzisiaj nieprzejeźdźdnie m.in: firmy produkujące membrany, firmy rynniarskie, firmy oferujące systemy ociepleń dachu oraz dachówki. To dziesiątki firm, które oferują tym dekarzom sporo

dodatkowych atrakcji/miękkich łapówek ukrytych w programach lojalnościowych. Handlowcy tych spółek koncentrują się głównie na tym, w czym mogą być lepsi od konkurencji na bazie giftów. Gdzie w tym wszystkim produkt, marka, jakość? Czy kurtka Gore-Texowa warta 1000 zł to nadal za mało? Gdzie jest granica tego rozdawnictwa? Powyższy przykład można przyrównać do wielu innych kategorii. Warto w tym momencie zapytać o to, gdzie strategia sprzedaży, gdzie szukanie nowych możliwości, gdzie jakaś spójna polityka budowania marki na rynku. W końcu gdzie wyróżnik oferty, aby pograć co nieco na innej płaszczyźnie oraz kontroling tych procesów? Skoro wspomniani dekarze od wielu lat dostają mikrofalówki, telewizory, kamery, wycieczki, ubrania robocze, ubrania górskie, specjalistyczne maszyny - może warto zastanowić się, czy aby im się już nie przejadło tymi „prezentami”.

Strategia rynkowa określa pozycjonowanie marki względem konkurencji i w ogóle panujących warunków w otoczeniu biznesowym firmy. Możemy uplasować się jako np. oferent najtańszy, najdroższy lub kompleksowy. Zawsze znajdzie się wyróżnik, wokół którego można zbudować politykę marketingowo-sprzedażową, dzięki czemu będzie można skutecznie sprzedawać i realizować obroty spółki. I to niezależnie od kategorii. Ale żeby to tak zadziałało owa strategia rynkowa musi zostać przełożona także na obszar sprzedaży. Dlaczego to takie ważne? Bo pracownicy sprzedaży są przedłużeniem marki, są jej ambasadorami. Dlatego muszą identyfikować w taki sam sposób swoich odbiorców, w jaki identyfikuje ich pozostała część firmy, w tym marketing. Najważniejsze elementy, które muszą zostać przekazane w odpowiedni sposób handlowcom przy okazji wdrożenia strategii rynkowej to:

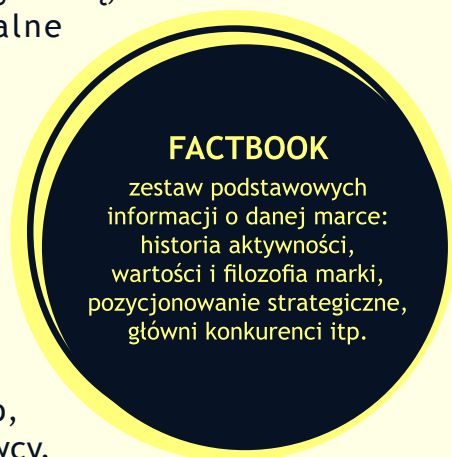
- a) definicja rynku i wiedza o tym, jak działa konkurencja, ilu jest potencjalnych nabywców, z jakim potencjałem sprzedażowym;
- b) atrakcyjność rynku i wiedza o tym, które części rynku są dla nas bardziej, a które mniej atrakcyjne; gdzie sprzedajemy, gdzie pasujemy;
- c) pozycja rynkowa - świadomość swoich możliwości, zagrożeń wraz z kierunkiem zmian;
- d) segmentacja rynkowa - wiedza o tym, gdzie jesteśmy na tle naszych konkurentów;
- e) misja rynkowa - choć to temat pomijany przez większość firm w Polsce, to jeśli konkurujemy z zachodnimi korporacjami warto wiedzieć, jakie są ich misje działania na danym rynku lub w ujęciu globalnym;

- f) różnicowanie konkurencyjne - w czym jesteśmy lepsi od naszej konkurencji;
- g) atuty marketingowe - jakie narzędzia, instrumenty powinniśmy wdrożyć lub jakie wdrażamy oraz jakie przynosi to rezultaty;
- h) relacje z klientami, partnerami - świadomość wagi tych relacji oraz stopień satysfakcji klientów z naszych usług;
- i) relacje z rynkiem - czy firma w ogóle na tym rynku uczestniczy poza sprzedażową częścią, np. angażuje się w kwestie edukacyjne lub proekologiczne itp.

Wszystkie wyżej wymienione podpunkty to najistotniejsze obszary, o jakich należy bezwzględnie rozmawiać ze sprzedawcami. Na podstawie takiego **factbook'a** można zacząć budować świadomą sprzedaż, która zostanie oparta o wiedzę rynkową, a nie lepsze bądź gorsze indywidualne podejście handlowca.

Nowe wyzwania rynkowe to nic innego jak zwiększona konkurencyjność a zarazem mniejsza inercja kupujących. Oni mają wybór i mogą skwapliwie wykorzystywać nasze słabości. Jeśli zatem nie scalimy szeregów sprzedaży, nie wzmocnimy wydajności sprzedaży to prędzej czy później odczujemy niekorzystny wpływ rywalizacji rynkowej. Wykorzystajmy to, że w obszarach sprzedaży pracują handlowcy, którzy latami budowali na różne sposoby swoje „znajomości, układy i układziki”. Nawiazali stosunek handlowy z wieloma grupami kupujących. Nadszedł czas, aby tę wartość przekuć w trwałe i solidne relacje - relacje wartości. Przestańmy się skupiać na sprzedaży jako takiej. Dzisiaj istotną rolę odgrywa sprzedaż relacji. To od naszych relacji bowiem z partnerami, kooperantami, dostawcami, dystrybutorami, pośrednikami, etc. zależy w jakim stopniu będziemy lubiani i jak wysoko cenieni na rynku. W jakim stopniu będzie można zaufać naszej firmie i tym samym współpracować na dobre i na złe. Doraźna sprzedaż, budująca słupki sprzedaży odchodzi do lamusa.

Nowe wyzwania stojące przed organizacją sprzedaży skupiają się wokół świadomości rynku, który wymusza na firmach coraz większe wymagania. Bo klienci chcą więcej za mniej. Oczekują szybkich reakcji związanych z reklamacją, dostawą, zmianą zamówienia - słowem wszystkiego „na już”, z uśmiechem na twarzy. Liczy się ich interes nie nasz. Trudno temu podołać tak samo jak trudno ulec pokusie



zadowolenia wszystkich. Nadchodzi czas wyborów rynkowych - wyboru, która część rynku jest dla nas ważniejsza. Gdzie będziemy mogli w pełni zaspokoić oczekiwania swoich klientów, a w jakim sektorze nie podołamy przy obecnym układzie sił i możliwości firmy. Nadszedł czas na kategoryzowanie swoich klientów i skrupulatne liczenie rentowności. Analiza ABC, która określa ważność klienta i nasze obroty z nim związane, powinna być zestawiana z analizą potencjału do rozwoju i wspólnych perspektyw rynkowych. Według prognoz, zrealizowanych co prawda w USA, ale mimo wszystko obrazujących to, co dzieje się w Polsce, wynika, że organizacje muszą zacząć dostosowywać swoje obszary sprzedaży do realiów rynkowych. Największy wpływ na zmiany mają następujące czynniki:

- a) rosnący nacisk na sprzedaż zorientowaną na klienta, który wymaga wyspecjalizowania i zróżnicowania w obsłudze;
- b) potrzeba większej elastyczności i szybszego podejmowania decyzji, co wymusza odejście od biurokratyzowanych procesów panujących w wielu naszych firmach;
- c) szersza restrukturyzacja firm, która zlikwiduje wiele tendencyjnych barier pomiędzy działami produkcji, sprzedaży, logistyki, marketingu a klientami,
- d) restrykcje budżetowe, które będą kłaść więcej nacisku na kontrolę efektywności i rentowności procesu sprzedaży,
- e) potrzeba organizacji pracowników sprzedaży w taki sposób, aby obsługiwali różne segmenty rynku, które wymagają różnych technik sprzedaży, struktur kierowniczych i systemów motywacyjnych.

Czas więc na partnerską dyskusję wewnątrz firmy o tym, jak te wszystkie elementy umiejętnie wdrożyć w sposób adekwatny do potencjału i możliwości przedsiębiorstwa. Czas na pogodzenie się z definicją marketingu, jako fundamentu wiedzy o rynku, a nie działań promocyjnych, wspierających docelowo sprzedaż. Czas na rozpoczęcie procesów dostosowujących nasze firmy do realiów rynkowych, gdzie panuje wysoka konkurencyjność. Czas na poprawienie naszej kondycji w wielu obszarach firmy. Czas na zmianę, jeśli nie chcemy zostać lada moment zaskoczeni przez rynek lub konkurencję.

Strategia zrównoważona

[DATA PUBLIKACJI: KWIECIEŃ 2011]

Dla każdego biznesu liczy się zysk. Każdy manager jest skuteczny przede wszystkim dzięki temu, że potrafi tak zarządzać, aby firma sprzedawała więcej i zarabiała więcej. Kreujemy marki po to przecież, aby także emocje dodatkowo stymulowały kieszeń konsumentów. Jesteśmy nastawieni i nakręceny na zysk, bo stał się on jednoznacznym wyrazicielem sukcesu. To realia polskiego rynku, zwłaszcza w segmencie MSP. Ostoją dynamicznego wzrostu tych firm jest nic innego, jak bardzo hermetyczna koncentracja na rentowności. Oczywiście nie mam z tym żadnego problemu. Sam jestem przedsiębiorcą i tym samym skupiam się na wypracowaniu zysku. Ale zaczynam zauważać, że wcale nie orientacja na udoskonalaniu mojej oferty odgrywa najistotniejszą rolę w sprzedaży, a zaangażowanie wszystkich współpracowników w tzw. ADHD marki. Można to przyrównać do permanentnego wypracowywania wartości dodanej. W przypadku naszej firmy edukujemy rynek chociażby poprzez witrynę strategiczną, prowadzimy szkolenia, realizujemy badania konsumenckie (kondycjamarketingu.pl, movedo.pl/shoopingshow). Dajemy więcej za mniej. Próbujemy jako firma zrozumieć istotę sprzedaży. Chcę zwrócić uwagę na to, że skupianie się managerów jedynie na doraźnym sprzedawaniu jest bardzo krótkowzroczne. Świat mocno się zmienił i zmienia nadal, przez co coraz trudniej będzie firmom konkurować ze sobą na poziomie technologicznym lub produktowym stricte. Jeśli tylko coś ktoś wypuszcza na rynek innowacyjnego od razu pojawiają się imitatorzy, którzy to samo oferują za połowę ceny. Nie można z tym wygrać. Trzeba się pogodzić, ale też znaleźć rozwiązanie, jak temu zaradzić w inny sposób.

**STRATEGIA
ZRÓWNOWAŻONA
JEST JUŻ TENDENCJĄ
NA RYNKACH
ZAGRANICZNYCH.**

Strategia zrównoważona jest już tendencją na rynkach zagranicznych. Firmy wypracowują takie koncepty strategiczne, aby w równym stopniu współdziałały na korzyść otoczenia. Przy czym efekty, w tym również te finansowe, są o niebo większe dla firmy, bo działania te stają się pewnego rodzaju modelem budowania trwałych więzi z klientem. Firmy dzieląc się swoim zyskiem lub

angażując we wspólne problemy niebywale zyskują na sympatii swoich konsumentów. Docelowo tacy klienci stają się prawdziwie lojalnymi bez konieczności dawania im dodatkowych korzyści na zasadzie punktów, specjalnych promocji, etc. kampanie CSRowe (Corporate Social Responsibility) zaczynają nie tylko być standardem, ale również sposobem na komunikację marki. Cieszy fakt, że na rodzimym rynku zaczynają pojawiać się takie strategie. Dla przykładu marka Żywiec Zdrój i akcja „Po stronie natury” jest tak samo prosprzedażowym, jak i wizerunkowym działaniem. Sprzedażowym dlatego, że przecież kupując tę właśnie wodę mogę wziąć udział w szlachetnej kampanii. Akurat jestem zwolennikiem dbania o środowisko naturalne więc i stałem się ich klientem. Przywołana marka jest dowodem na to, że można w sposób zintegrowany dobrze wyróżnić się na rynku i pogodzić to z bardzo sensowną polityką marketingową. Szkoda jedynie, że takich „rodzynek” jest na polskim rynku tak mało. Z żalem patrzę narównie ciekawą ideę marki Hoop Cola „Otwórz się na innych”, bo gołym okiem widać, że brakuje wystarczających funduszy, aby przebić się z tą koncepcją szerzej. Spójrzmy też na światowe marki, gdzie Adidas, Nike integrują się ze swoimi konsumentami. Wchodzą niejako w ich ekosystem. Co prawda polski oddział Adidas’a zaliczył ostatnio niebagatelną wpadkę, ale w ujęciu globalnym idea street art’u oddaje ducha tej marki i tym samym jest bardzo skuteczną odpowiedzią na aktywności Nike w świecie biegaczy. Czas najwyższy aby polskie przedsiębiorstwa odważyły się na podobne działania, które w dużo większym stopniu gwarantują lojalność obecnych i przyszłych klientów, w przeciwieństwie do sztapowych akcji reklamowych oraz krótkoterminowych działań.

Wszyscy jesteśmy konsumentami i wszyscy gdzieś pracujemy. Zatem wszyscy oceniamy rynek, firmy, innych pracowników, specjalistów, managerów. Wszyscy dajemy się wciągać w emocjonalne więzi z daną marką. Wszyscy każdego dnia dokonujemy wyboru wielu dziesiątek ofert na półkach sklepowych, w salonach samochodowych, czy w galeriach handlowych. Biznes staje się transparentny, a takie narzędzia jak social media przemieniają nasze firmy w podmioty, które muszą zacząć liczyć się ze zdaniem swoich konsumentów. Przedsiębiorstwa muszą zacząć liczyć się z tym, jak dużą rolę zaczyna odgrywać skomasowana opinia publiczna. Gdyby założyć, że partia Prawo i Sprawiedliwość jest firmą, to proszę spojrzeć jaki popłoch wywołała burza wokół zakupów w sieci Biedronka. Stratedzy tej partii raczej nie byli przygotowani, że temat może się obrócić przeciwko nim i urosnąć do wiadomości dnia, czy nawet tygodnia. Gdyby znowu spojrzeć od strony managerów Biedronki - spotkała ich nie lada gratka, bo za pośrednictwem mediów ten jeden happening polityczny przyciągnął uwagę milionów

konsumentów, których nie sposób byłoby zwabić za sprawą nawet prze-kreatywnej reklamy. Myślenie strategiczne powinno obejmować całokształt działań w firmie. Od tego, gdzie jesteśmy, przez co chcemy osiągnąć, po jakie czyhają na nas zagrożenia i ewentualne, potencjalne szanse. Dopiero wówczas można sprawnie zarządzać i być świadomym wielu możliwych sytuacji. Dla przykładu trzeba tu wspomnieć o Japonii. Towarzyszący katastrofie w Fukushima spokój i opanowanie ludności to lata przygotowywania Japończyków na tego rodzaju tragicznego zdarzenia. Widać ich szczery ból i czystą, ludzką złość, ale mimo to bardzo pokornie podchodzą do porządkowania swojego kraju.

Strategia zrównoważona jest swego rodzaju określeniem pozycji rynkowej firmy względem zmieniającego się świata, oczekiwań konsumentów, a zarazem tych czynników, które mają realny wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa. Strategia zrównoważona operuje na styku potrzeb biznesowych i korzyści dla klientów. Strategia ta uwzględnia potencjał teraźniejszy z potencjałem przyszłościowym. Spaja wizję przedsiębiorstwa z jego pracownikami. Pozwala się angażować i jednocześnie uczyć oraz udoskonalać swoim pracownikom. Działa na rzecz lokalnej społeczności, bądź środowiska naturalnego. To strategia wymuszająca poniekąd większe zaangażowanie się organizacji w świat konsumentów. Ale przede wszystkim to strategia dryfująca wokół tych samych wartości, ale jednocześnie elastycznie dobierająca formy i narzędzia, za pomocą których te wartości firma będzie wyrażać. Jestem bowiem coraz bardziej przekonany o tym, że już nie wystarczy samo myślenie strategiczne, które przeistoczy się w firmie w coś w rodzaju zaplanowania wszystkiego od a do z. Nadrzędne wydaje się obecnie nabycie umiejętności szybkiego reagowania na zmiany. Dokonywania szybkiej analizy i wyciągania właściwych wniosków, bo świat w którym żyjemy pędzi zbyt szybko, i niejako zmusza nas do tego, aby za nim gonić. Niepotrzebnie. Wystarczy przygotować się na te zmiany. Spodziewać się, że jutro może spotkać nas tyle samo dobrych rzeczy, co złych. Przedsiębiorstwa w niedalekiej przyszłości będą zmuszone do działania w warunkach sztormowych na co dzień.

Wdrożenie strategii rynkowej. Trud, pot i łzy

[DATA PUBLIKACJI: KWIECIEŃ 2011]

Wielokrotnie w swoich artykułach podkreślam, że jednym z najistotniejszych czynników odpowiadających za powodzenie nowo przyjętej strategii rynkowej w przedsiębiorstwie jest proces implementacji. Jeśli przyjąć, że tworzenie strategii odbywa się w cyklu: analiza, projektowanie, implementacja, to właśnie ten ostatni etap - wdrożenia zmian jest naprawdę do bólu siermiężnym zadaniem dla konsultantów lub managerów, którzy nadzorują te zmagania. Na etapie drobiazgowej analizy otoczenia rynkowego dowiadujemy się jak wyglądamy na tle konkurencji, gdzie zrobiło się tłoczno a w którym miejscu można zrobić coś lepiej lub natrafić na niszę. Nowa wiedza w tym zakresie jest zazwyczaj przyjmowana z dużą dozą zaciekawienia. Natomiast diagnoza wewnętrzna organizacji, która ma określić, z jakim potencjałem mamy do czynienia, czy ewentualnie nowe wybory rynkowe przedsiębiorstwa będą możliwe do realizacji przy obecnych kompetencjach i kwalifikacjach pracowników, zdradza pierwsze objawy zdystansowania się kadry managerskiej do nowej strategii. Po kilkunastu latach pracy na rynku jestem nawet skłonny stwierdzić, że firmy są zdeterminowane do zmian i określania swojej pozycji rynkowej na nowo niestety tylko do pewnego momentu. Moment ten następuje kiedy dowiadują się jak wielka praca czeka przedsiębiorstwo, aby mogło osiągnąć pożądane rezultaty. Oczywiście przyjmuję w tym miejscu definicję strategii marketingowej-rynkowej, jako częściową restrukturyzację i reorientację rynkową firmy. Wówczas zmiany to remodelują dotychczasową strukturę organizacji i ustawiają niemal wszystko po nowemu, tak aby osiągnąć pełną efektywność operacyjną firmy.

NIE DLA ZMIAN!

Lubimy robić to, co robimy na co dzień i ciężko nam zmieniać te rutynowe czynności. Najczęściej pierwszą reakcją na zmianę jest złość i odrzucenie po stronie pracownika - managera. To niestety bardzo często występująca sytuacja, kiedy kluczowy dyrektor odrzuca zmiany strategiczne, bo uznaje, że dotychczasowy model pracy nie był zły, a nawet przynosił wiele korzyści dla firmy. Owszem, ma prawo tak sądzić, a nawet przedstawić zarządowi i reszcie managerów „liczby - targety sprzedaży”, które o tym świadczą. Niemniej jednak nie oznacza to wcale, że w perspektywie najbliższych miesięcy lub lat ten wypracowany model zarządzania wystarczy, aby w dalszym stopniu napędzać i rozwijać firmę. Poza tym należy sobie zadać pytanie, czy dotychczasowy sposób pracy wpisze się w nowe zadania, zgodne z przyjętą strategią, jeśli weźmiemy pod uwagę, że nowe funkcje są nastawione prorynkowo - zrywają z nastawieniem pracowników i firmy do wewnątrz organizacji. Dzisiaj niestety nie jest ważne jakim potencjałem produkcyjnym dysponuje przedsiębiorstwo, ale czy potrafi to skutecznie sprzedać. Liczy się także rentowność i umiejętność prowadzenia takiej polityki marketingowej, aby osiągać zysk w spółce. Nie ma nic gorszego, niż „pompowanie” pieniędzy w markę bez zadbania o najwyższą jakość funkcjonowania organizacji. W tym momencie należy przywołać jeden z głównych problemów polskich firm - mentalność.

**NIE MA NIC GORSZEGO,
NIŻ „POMPOWANIE”
PIENIĘDZY W MARKĘ
BEZ ZADBANIA
O NAJWYŻSZĄ JAKOŚĆ
FUNKCJONOWANIA
ORGANIZACJI.**

Mentalność to jedna z najgorszych barier, na jakie napotykają firmy doradcze u swoich klientów. Objawia się ona na różne sposoby. „TAK zmianom, ale niech wszystko będzie po staremu”. Tak się jednak nie da. Rodzi to konflikty i psuje atmosferę współpracy. Powodem takiego podejścia jest niewiedza i brak odpowiednich możliwości weryfikacji stopnia profesjonalizmu doradzających. Jest to efekt wciąż dojrzewającego biznesu w Polsce, któremu jeszcze daleko do standardów zachodnich, gdzie strategiczne firmy doradcze są stałym elementem rozwoju przedsiębiorstw a sami managerowie upatrują w takiej współpracy szansy dla zweryfikowania swoich poglądów. U nas doradcy bardzo często stają się wręcz wrogiem i konkurentem poszczególnych managerów w firmie. Taka postawa świadczy przede wszystkim o tym, że nadal pracę i to na wszystkich pozycjach w firmie traktujemy jako własne poletko - interes pracodawcy jest na drugim miejscu. Managerowie chronią swoje terytorium i nierzadko popadają w przeróżne konflikty z konsultantami.

MOJE WIELKIE GRECKIE WESELE

Oglądając komedię pod tym samym tytułem możemy w jednej scenie zobaczyć, jak matka z córką przekomarzają w taki sposób ojca, że ten w efekcie wpada na cudowny sposób rozwiązania problemu córki. Owo rozwiązanie problemu tak naprawdę od samego początku było jej pomysłem, ale nie wiedziała, jak przekonać do tego głowę rodziny. Naprowadzanie ojca przez odpowiednią dedukcję na rozwiązanie problemu było strzałem w dziesiątkę i zadowoliło obie strony. Trochę to skomplikowane, ale przyswoiłem sobie tę zasadę w pracy. Jak się okazało metoda ta stała się nieodzowna w procesie projektowania strategii. Okazuje się, że nawet najbardziej miękkie, profesjonalne i logiczne podejście oparte na faktach i obiektywnych spostrzeżeniach z reguły nie doprowadzi do zaangażowania się w pracę managerów w firmie klienta. Doradca strategiczny będzie traktowany jak trędowaty, który po prostu się nie zna - który nie rozumie na tyle dobrze sytuacji wewnętrznej firmy, aby podjąć zaprojektowanie nowej strategii rynkowej. Dopóty, dopóki tak nie pokieruje warsztatami strategicznymi, aby rozwiązania były wypracowywane wspólnie. Dlatego, kiedy strateg - doradca staje się couchem i naprowadza odpowiednio managerów klienta na właściwe tory, wspólna praca jest traktowana priorytetowo. W efekcie twórcami zmian strategicznych, które w następstwie będą wdrażane z dużo większym zrozumieniem i zaangażowaniem, są pracownicy firmy klienta. Stworzenie klimatu do takiego modelu współpracy to jak na razie jedyna metoda na osiągnięcie realnego sukcesu w organizacji, która zdecydowała się na współpracę z zewnętrzną agencją doradztwa strategicznego i przed którą stoją decyzje o reorientacji czy restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

100% MOCY

Powodzenie przyjęcia nowej strategii rynkowej w przedsiębiorstwie zależne jest także od tego w jakim stopniu strategia przeniknie do struktury organizacji na wszystkie szczeble operacyjne. Kluczowi pracownicy, którzy współpracowali przy jej opracowywaniu powinni być odpowiednio zdeterminowani do tego, aby wdrożyć strategię w ramach swoich podległych działów. Dopiero właściwe zrozumienie strategii i stosowanie się do wskazówek strategicznych przez osoby średniego szczebla pozwoli osiągać efekty.

DOCELOWO WSZYSCY PRACOWNICY POWINNI ZROZUMIEĆ SENS INTEGRACJI BIZNESOWEJ, WOKÓŁ KTÓREJ OPARTA ZOSTAŁA STRATEGIA RYNKOWA PRZEDSIĘBIORSTWA.

Docelowo wszyscy pracownicy powinni zrozumieć sens integracji biznesowej, wokół której oparta została strategia rynkowa przedsiębiorstwa. Scalanie działań marketingowych z procesami operacyjnymi: alokowaniem właściwych aktywności w obszarach sprzedaży, marketingiem, logistyką, client service czy działem

obsługi klienta to kluczowy element powodzenia procesu zmiany w organizacji. Dlatego istotne jest, aby każdy pracownik znał swoją rolę i funkcję - wiedział, że współuczestniczy w odnoszeniu przez firmę końcowego sukcesu jakim jest zysk. Wielu pracowników jednak tak nie uważa, a z drugiej strony marketingowcy są przekonani, że to oni wypracowują lub znacząco wpływają na efekty sprzedażowe. Tymczasem klient koduje informacje o setkach produktów, które go interesują. Czasami bywa i tak, że pod wpływem najmniej ważnego elementu podejmuje decyzję o kupnie naszego, a nie innego produktu. Czasem tym impulsem jest po prostu miła obsługa, a nie atakująca go zewsząd reklama danego produktu. 100% mocy to nic innego, jak praca zintegrowana - biznes, który kręci się przez napędzającą go od wewnątrz siłę. Tą siłą są właśnie pracownicy. Jeśli dzieje się tak, że dział marketingu robi swoje, a dział sprzedaży swoje, to prędzej czy później skończy się to porażką. Zapomnijmy o dywagacjach, czy działy te łączyć ze sobą czy dzielić. Nie ma to większego znaczenia, kiedy nie ma zintegrowanego biznesu. Wszystko co dzieje się w firmie musi być podporządkowane strategicznemu pozycjonowaniu i jakości obsługi klienta. To w konsekwencji będzie owocować wysoką oceną firmy. Zatem o klientach, ich kryteriach wyboru, konkurencji, definicji rynku na jakim się znajdujemy, sposobach jakie pozwolą nam sprzedawać lepiej, efektywniej powinni wiedzieć kluczowi managerowie firmy. Ale wiedzę tę powinni wykorzystywać do wspólnego wypracowywania wartości dodanej przedsiębiorstwa.

100% MOCY TO NIC INNEGO, JAK PRACA ZINTEGROWANA - BIZNES, KTÓRY KRĘCI SIĘ PRZESZ NAPĘDZAJĄCĄ GO OD WEWNĄTRZ SIŁĘ.

Co to znaczy twórcze podejście w projektowaniu strategii?

[DATA PUBLIKACJI: CZERWIEC 2011]

Śmiało można stwierdzić, że proces strategiczny to w równej mierze sucha analityka, co kreatywne przeobrażenia zebranych danych w konkretny przekaz - claim dla marki. Strategia jest opracowywana na ogół w trzech etapach: analiza, projektowanie, implementacja. Na każdym z tych etapów nieodzowne jest myślenie kreatywne. Spójrzmy jak to wygląda w praktyce, co mam nadzieję przekona wielu sceptyków, że bez kreatywnego, twórczego podejścia w projektowaniu strategii dla marki i organizacji, nowe koncepcje nie mają szans na powodzenie.

ANALIZA -> ŻEBY WIEDZIEĆ JAK SZUKAĆ, MUSIMY WIEDZIEĆ CZEGO SZUKAMY

Już na etapie określenia co należy przeanalizować i zdiagnozować pojawia się całe mnóstwo pytań, które albo zawężą pole poszukiwań, albo wpędzą konsultantów w niekończące się rozmowy o wszystkim i o niczym. Dlatego chłodne, analityczne umysły należy odpowiednio przejaskrawić tym, co tak naprawdę będzie stanowiło wartość nadrzędną dla opracowania strategii. Na ogół wiele badań rynkowych nie przynosi żadnych nowości. Najczęściej popełnianym błędem firm, które dopiero zaczynają przygodę z rynkiem i z komunikacją lub które sprzedawały do tej pory swoje produkty pod marką hurtową, jest badanie świadomości swojej marki. To przecież pewne, że świadomość marki będzie w tym przypadku nikła. Zdecydowanie bardziej

zasadnym działaniem jest zbadanie siły marek konkurencyjnych - ich rozpoznawalność, pozycję rynkową, atuty w oczach klientów, etc. Pamiętajmy, że badania mają nam pomóc podjąć decyzję. Brzmi to banalnie, ale z doświadczenia wynika, że analizy rynkowe traktowane są niczym mantra i zbędny koszt. Na uwagę przy etapie diagnozowania zasługuje konieczność przemyślenia skąd zaczerpnąć dane. Można je obecnie podzielić na dwa obszary:

- wewnętrzne źródła danych,
- zewnętrzne źródła informacji.

Zarówno jedno jak i drugie wymagają kreatywnego wsparcia, gdyż owych źródeł może być nieskończona ilość, a każde źródło wydaje się być ważne. W tym momencie przydatna może się okazać następująca wskazówka. Badań marketingowych nie należy prowadzić tylko wtedy, gdy do podjęcia konkretnej decyzji potrzebna jest określona informacja. Dużo lepiej zbudować system informacji o rynku w taki sposób, aby kumulować wszystkie dane a korzystać z tych, które są w danym momencie potrzebne. Nieodzownym narzędziem w wielu zagranicznych firmach jest tzw. factbook, który stanowi zbiór wszystkich niezbędnych informacji o rynku, konkurencji, aktualnej polityce marketingowej naszej marki itp. Do najważniejszych kwestii, które powinny być zawarte w factbook'u zalicza się:

1. Zdefiniowanie właściwego (docelowego) rynku produktowego i jego segmentów.
2. Opis produktu i jego wariantów (wg nazwy modelu, numeru artykułu, itd.).
3. Wskaźniki rozwoju produktu (np. sprzedaż, obroty, ceny, marże, pokrycie rynku).
4. Kalkulacje produktu względem konkurencji.
5. Prospekty produktowe i cenniki wraz z porównaniem cen do najbliższej konkurencji.
6. Briefingi reklamowe i wzory materiałów reklamowych.
7. Zjawiska na rynku zbytu, szczególnie na właściwym rynku produktowym.
8. Konkurencja i jej produkty (włączając w to porównanie konkurencji do naszej marki/oferty).
9. Pośrednicy sprzedaży, partnerzy handlowi, franczyzobiorcy itp.
10. Nabywcy (charakterystyka, profile, cechy nabywcze, preferencje, motywacje zakupowe, inne).

11. Rozwój pozycji rynkowej produktu (udział w rynku wg ilości, wartości i pozycji wizerunkowej).
12. Zjawiska na rynku zaopatrzenia, szczególnie wśród ważnych dostawców.
13. Trendy i zjawiska w środowisku globalnym, podzielone wg różnego rodzaju wpływów.
14. Trendy i zjawiska w branżach pokrewnych, zjawiska ogólnogospodarcze.
15. Trendy i zjawiska we własnej branży / kategorii / segmencie.

Factbook to nic innego, jak wewnętrzny spis najistotniejszych informacji, faktów i analiz rynkowych, który powinien posiadać każdy marketer w każdej firmie. Na podstawie powyższych, wypunktowanych danych można operować o wiele skuteczniej, gdyż w oparciu o to, co obecnie dzieje się na rynku oraz jak i co robi nasza najbliższa konkurencja. Bardzo często jest jednak tak, że wolimy pracować po omacku na zasadzie „uda się albo się nie uda, jakoś to będzie”.

PO CO W OGÓLE BADANIA RYNKOWE?

Abyśmy byli jak najbliżej prawdy, a nie jedynie deklaracji i domniemań. Żebyśmy nie funkcjonowali operacyjnie kierując się przeczuciem, intuicją, instynktem. Pierwsza myśl, jaka z reguły przychodzi do głowy po usłyszeniu słów: „potrzebne są badania rynkowe” to koszt. Guzik prawda. Wystarczy samemu się zmobilizować, aby zebrać stosunkowo odpowiednie informacje z rynku. Partnerami badań własnych powinni być przedstawiciele handlowi oraz sprzedawcy, jeśli nasza firma dysponuje siecią sprzedaży. Ale zanim przystąpimy do badań należy przemyśleć ich porządek, cel oraz sposób pozyskiwania danych.

BADANIAMi MARKETINGOWYMI RZĄDZĄ TRZY ZASADY:

1. Punktem wyjścia do wszelkich rozważań jest konkretna decyzja marketingowa. Nie należy zbierać wszelkich danych, lecz wybiórczo zbierać hipotezy.
2. Można zbadać (niemal) wszystko. Nasuwają się jednak pytania:
 - Jaki nakład pracy i środków chcę temu poświęcić?
 - Jaki stopień pewności jest konieczny do uzyskania za pomocą badań marketingowych i jakiego zabezpieczenia potrzebuję?
 - Ile to będzie kosztować (pieniędzy, ale też naszego czasu)?
3. To czego się nie spodziewamy, często się zdarza. Nieoczekiwane wydarzenia należy traktować poważnie.

Zatem warto powtórzyć, że niemal wszystko da się zbadać - trzeba wybrać to, co jest potrzebne i opłacalne. Żyjemy w epoce szybkiego przepływu informacji. Informacja jest walutą o najróżnorodniejszych nominatach, podatną na fałszerstwo i dewaluację. Ale piękne jest to, że za sprawą internetu i kurczącego się świata wszędzie można szukać inspiracji.

**NIEMAL WSZYSTKO
DA SIĘ ZBADAĆ
- TRZEBA WYBRAĆ
TO, CO JEST
POTRZEBNE
I OPLACALNE.**

STRATEGIA

Projektowanie rozwiązań strategicznych wymaga dystansu do siebie i jednakowo do zebranej wiedzy, dogłębnych analiz, jakie się wcześniej przeprowadziło. Warto precedzić zebrane dane, ale też nieco uwolnić się od ich ciężaru. Zwłaszcza, kiedy mamy do czynienia z firmą lub marką naładowaną problemami lub z absolutnie ciężką do przegryzienia konkurencją. Rynek jest obecnie bardzo nasycony a to wymusza na konsultantach strategicznych stosowanie zupełnie innego podejścia do swojej profesji. Nie wystarczy odpowiedzieć sobie na kluczowe pytania dotyczące kondycji marki/firmy/konkurencyjności oferty itp. Trzeba zrozumieć dwie dodatkowe kwestie:

- Jak zachowują się konsumenci i dlaczego właśnie tak?
- Jak zachowują się media i dlaczego właśnie tak?

To konsumenci muszą chcieć nabyć nasze produkty, ale to przez pryzmat mediów te produkty staną się dla nich ważne, a przede wszystkim wartościowe. Niestety żadna strategia marketingowa nie jest się w stanie dzisiaj obronić, jeśli została tylko poprawnie przygotowana, tzn. wyznaczono cele (te strategiczne, taktyczne i te operacyjne), następnie wytypowano macierz BCG i określono budżet oraz funkcje wspólne dla działów w przedsiębiorstwie. Owszem w skrócie to podejście jest jak najbardziej strategiczne, ale w egzekucji polegnie. Bo pracownicy to też konsumenci i wymagają od swoich liderów umiejętności urzeczywistniania wizji. Konsoliduje ich o wiele bardziej jedno, ale za to prawdziwe, oryginalne przesłanie, które w następstwie będzie realizowane z poczuciem misji. Tylko dlatego takie korporacje jak McDonald's, Toyota, VW, GE, Nestle, Unilever są pożądanymi pracodawcami. Firmy o bardziej wyrazistej wizji rynkowej Mini, Apple, Google, Virgin są wyznacznikami jakiegoś dalece posuniętego sensu, który buduje złudzenie, że dla takich firm warto poświęcać swój czas i swoje życie. W polskich realiach brakuje nam takiego podejścia, które posłużyłoby do stworzenia kreacji na miarę obecnych, trudnych czasów rynkowej konkurencji. Jeśli zatem mowa o kreacji w strategii na polu wyznaczania rynków, konsumentów, bierzmy pod uwagę przede wszystkim jakość tej kreacji. Bo to, że w strategii musi być pomysł jest bezwzględne. Strategia marketingowa - rynkowa zaczyna się od podstawowego pytania: „Gdzie jesteśmy, a gdzie chcemy być?”. Wszystko co pomiędzy jest obszarem, który trzeba wypełnić i uzasadnić drobiazgowymi czynnościami, które w sumie doprowadzą firmę do celu. To, co czyni dzisiaj firmy wyjątkowymi i co sprawia, że chcemy w nich pracować jest czasem bardzo banalne. Najbardziej wdzięczne są projekty związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR). To za sprawą możliwości posadzenia 3 milionów drzew chętniej

**BO PRACOWNICY
TO TEŻ KONSUMENCI
I WYMAGAJĄ OD SWOICH
LIDERÓW UMIEJĘTNOŚCI
URZECZYWISTNIANIA
WIZJI. KONSOLIDUJE ICH
O WIELE BARDZIEJ JEDNO,
ALE ZA TO PRAWDZIWE,
ORYGINALNE PRZESŁANIE,
KTÓRE W NASTĘPSTWIE
BĘDZIE REALIZOWANE
Z POCZUCIEM MISJI.**

**NAJBARDZIEJ
WDZIĘCZNE SĄ
PROJEKTY ZWIĄZANE
ZE SPOŁECZNĄ
ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
BIZNESU (CSR).**

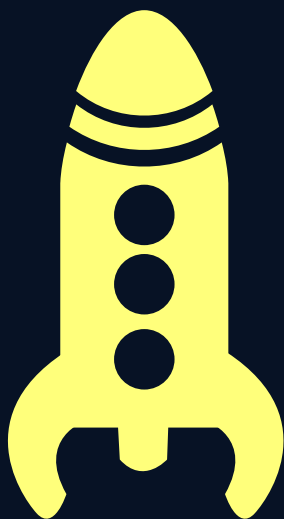
sięgniemy po produkty Żywiec Zdrój, ale też chętniej do takiej firmy będziemy aplikować. Skuteczną strategię mogą stworzyć tylko osoby, które czują i chłoną rynek - jego specyfikę, różnorodność, zmienność. Skuteczną strategię mogą zaaprobować i efektywnie wdrożyć tylko firmy rozumiejące, że proces sprzedaży z marketingiem w tle to wysiłek dla całej

organizacji, a nie jedynie dla managementu lub działu marketingu. Strategia doskonała jest specyficzna, unikatowa, jedyna w swoim rodzaju i wymaga twórczego podejścia.

IMPLEMENTACJA

Jeśli strategia przyjeżdża do firmy w teczce lub na płycie CD i jest w końcowym stadium prezentowana kluczowym managerom możemy mieć pewność, że pracownicy ani drgną. Nie można tego nazwać inaczej, niż po prostu głupotą w czystej postaci. Strategię bowiem trzeba wypracować wspólnie z managementem. Podczas analizy poznaje się managerów, pracowników, sieć sprzedaży, dostawców, dystrybutorów, etc. po to, aby dowiedzieć się jakim potencjałem kompetencyjnym dysponuje firma. Zadaniem konsultantów jest zostawić po sobie nie tylko spisana strategię, ale też praktyczną wiedzę. Etap projektowania zatem to nic więcej jak moderowanie spotkań roboczych, podczas których obecni managerowie wspólnym wysiłkiem wypracowują rozwiązania, usprawnienia itp. Implementacja to z kolei moment, w którym strategię należy bezzwłocznie przeobrazić w komunikacyjną postać. Kadra musi zobaczyć, stać się naocznym świadkiem tego, jak wartości marki/firmy przybierają formę reklamową w postaci nowej strony www, nowych folderów itp. Brzmi trochę trywialnie, ale nie ma nic lepszego jak wygenerowanie jednego symbolu, z którym utożsamiana jest strategia. Takim symbolem może być: claim marki - coś co w jednym zdaniu zawiera esencję marki, specjalna akcja marketingowa, która wyraża najważniejsze wartości firmy, zupełnie nowa kreacja pod kampanię reklamową, zmodernizowanie systemu obsługi klienta, nowa maszyna lub linia produkcyjna. To może, albo nawet powinien być osobno zredagowany program marketingowy skierowany do wewnątrz przedsiębiorstwa, który wypromuje / opowie o zmianach i nowej strategii. To może być wszystko byleby miało namacalną formę. Wymaga to nieco poszerzonego i zarazem aktywnego udziału zewnętrznych doradców przy egzekucji strategii, ale pozwala zadbać o skuteczność wdrożenia. Sęk bowiem w tym, aby pracownicy poczuli sens zmian strategicznych w swojej firmie, stali się jej pierwszymi beneficjentami. Poznali swoją rolę, jaką mają odegrać w nadchodzących zmianach w organizacji.

**SĘK BOWIEM W TYM,
ABY PRACOWNICY
POCZULI SENS ZMIAN
STRATEGICZNYCH W
SWOJEJ FIRMIE, STALI
SIĘ JEJ PIERWSZYMI
BENEFICJENTAMI.**





NA STATKU KOSMICZNYM NIE MA MIEJSCA NA NIEZGRANY ZESPÓŁ...

CZYLI O TYM JAK WAŻNA
JEST WSPÓŁPRACA
MIĘDZY DZIAŁAMI

Jedna idea, wspólny sukces

[DATA PUBLIKACJI: LUTY 2011]

Marketing Management to dzisiaj w Polsce wciąż luksus w wielu firmach, szczególnie w segmencie modowym, na który stać wcale nie tych największych, a tych, którzy liczą się z preferencjami klientów, z ich segmentacją oraz potrzebą wyróżnienia swoich produktów na tle konkurencyjnych. Ci zarządzający markami modowymi, którzy w sposób świadomy (zintegrowany) zarządzają swoimi brandami na pewno widzą efekty tych działań. Wiedzą bowiem, co, kiedy, w jaki sposób, i jak należy produkować, a następnie komunikować, aby przynosiło oczekiwane efekty - w tym te finansowe. Próżno na polskim rynku fashion szukać, szczególnie wśród mniejszych sieci retailowych, firm, których

komunikacja marketingowa jest strategiczna. Strategiczna to znaczy profesjonalna - spójna, zintegrowana.

Której produkt, jego cena, a w następstwie witryna, reklama, **trade marketing**, obsługa - wszystko mówi jednym głosem, podkreśla te same wartości marki, koncentruje się na tym samym wyróżniku rynkowym. Z czego to się bierze? Problem leży w mentalności wielu firm, których pracownicy od kilkunastu lat rokrocznie działają na tych samych zasadach. Nie nadążają za zmianami, jakie czasy naddoboru wymuszają na wysoce konkurencyjnym rynku. W firmach

panuje ogromna sprzeczność. Co innego wyobraża sobie dział projektowy, co innego sprzedaż, a co innego marketing. Każdy z działów chce odgrywać ważną, istotną rolę w firmie, ale żaden w pojedynkę tego nie jest w stanie osiągnąć. Zarządy tych firm mają zatem do czynienia z zaognioną sytuacją wewnątrz firmy, czyli nie tam, gdzie powinni koncentrować swoją uwagę, tj. na rynku, na jego dynamice zmian, w końcu na klientach. W wielu firmach niezajomość zasad marketingowych a zarazem brak czasami nawet tej podstawowej wiedzy marketingowej powoduje, że komunikacja

TRADE MARKETING

marketing produktów
w miejscu ich sprzedaży

**KAŻDY Z DZIAŁÓW
CHCE ODGRYWAĆ
WAŻNĄ, ISTOTNĄ ROLĘ
W FIRMIE, ALE ŻADEN
W POJEDYNKĘ TEGO
NIE JEST W STANIE
OSIĄGNĄĆ.**

reklamowa pozbawiona jest sensu i logiki. Dlatego konsumenci się gubią w licznych, zróżnicowanych reklamach danej marki.

W świecie retailu pod względem uatrakcyjnienia i uskutecznienia sprzedaży dominować powinny dwa główne elementy, które muszą zostać pojęte przez każdego pracownika firmy, ze sprzedawcą w sklepie łącznie: wyróżnik rynkowy, który pozwala na wysoką konkurencyjność marki. Najlepiej kiedy oparty jest o produkt (jego design, jego zgodność z aktualną modą/trendami, cenę oraz jakość) oraz pozycjonowanie, które jednoznacznie pokazuje, w jakim miejscu na rynku jest marka, kto jest jej klientem, kto jest konkurencją, a kto nie, no i przede wszystkim jak się komunikować (witryna sklepowa, reklama itp.), aby trafić ze swoją ofertą do właściwego, pożądanego klienta.

Konkurencyjność polskich marek jest nijaka. Większość polskich firm mimo, że doskonale wie co lubią, czego chcą, co będą kupować Polacy w danym sezonie, nadal podtrzymuje jałową ofertę i szampę. Szczególnie widać to w segmentach fashion, mebli, czy butów. Mimo tego, że management tych firm podróżuje i widzi co się dzieje na świecie, nie jest w stanie niczego wskórać na rodzimym rynku, gdzie modą rządzi franczyzobiorca, który naprawdę lubi to, co już widział i zna, jak inżynier Mamoń z filmu „Rejs”. A że zdecydowana większość polskich firm oparła swoją sieć o sklepy partnerskie to mamy problem z zachowaniem świeżości i daleko nam do prawdziwego świata mody. Powodowane jest to przede wszystkim daleko pojętą ostrożnością. Franczyzobiorca zamawiać chce produkty stonowane, klasyczne, tendencyjne, które pozwolą bezpiecznie sprzedawać. Na awangardę nawet przez małe „a” nie ma miejsca. Bo franczyzobiorcy nauczyli się handlować dobrami FMCG, jak śrubkami, zupełnie nie biorąc pod uwagę, że chociażby moda jest odzwierciedleniem naszej duszy, naszej osobowości, a czasem naszego alter ego - a co za tym idzie - jest jedną z najważniejszych, najbardziej lubianych czynności zakupowych w życiu każdego świadomego konsumenta. Jak pokazują badania w Polsce nadal aż 40% kupuje na bazarach, ale ta świadomość, a wraz z nią zasobność portfela rośnie. Konkurencyjność firm natomiast nie. Gdy się przejść po pasażach największych galerii handlowych w Polsce widać to gołym okiem. Klienci czasem nie odróżniają, gdzie kupują. Produkty często zlewają im się pod tymi samymi fasonami, krojami i ceno-promocjami. Wyglądy witryn czy nawet całych sklepów w polskich realiach podyktowane są oczywiście temu, ile jest w stanie

**W ŚWIECIE RETAILU
POD WZGLĘDEM
UATRAKCYJNIENIA
I USKUTECZNIENIA
SPRZEDAŻY DOMINOWAĆ
POWINNY DWA GŁÓWNE
ELEMENTY: WYRÓZNIK
RYNKOWY ORAZ
POZYCJONOWANIE.**

zaakceptować franczyzobiorca - jaką cenę za metr kwadratowy. Stąd sklepy na ogół daleko odbiegają od zagranicznych realiów. Weźmy przykład sklepu odzieżowego Stradivarius z grupy Inditex i porównajmy z markami rodzimych marek House czy Cropp Town. Nasze sklepy wyglądają banalnie. Rynek wciąż jest chłonny, dlatego jeszcze nie jest to odczuwalne. Do czasu.

Słaba kondycja polskich marek w roku 2009 nie była powodowana tylko dekonstrukcją. Jej problem tkwił właśnie w tym, że jako konsumenci znamy i rozpoznajemy polskie marki, ale nie potrafimy odpowiedzieć wprost, czy je szanujemy, a jeśli tak to za co. Polski konsument nie jest lojalny wobec danej marki, bo nie ma ku temu wystarczających powodów. Zagranicą, gdziekolwiek nie byłem, marka Abercrombie jest kultowa. Klienci stoją w kolejkach najpierw, żeby przymierzyć, a później, żeby kupić. A wszystko dzieje się w miesiącach „pełnych cen”. U nas takie pożądanie powodują jedynie głębokie wyprzedaże, podczas których klienci i tak są oszukiwani - bo ceny realnie nie są tak obniżone, jak to widnieje na metce. Sieć Abercrombie to przykład, choć niektórzy wezmą go za zbyt skrajny, który jest wzorem tego, co to znaczy zarządzać marketingowo nie marką, a wręcz całym przedsiębiorstwem, które produkuje odzież. Gdzie salon, jego pracownicy, a następnie cała komunikacja podporządkowane są jednej idei, którą konsekwentnie kieruje się do jasno, precyzyjnie określonej grupy docelowej. I dlatego osiągają sukces - lojalność klientów. Niektórzy dopowiedzieliby, że osiągnęli fanatyzm konsumentów na punkcie ich marki.

Aby podobny scenariusz zrodził się gdzieś nad Wisłą musiałoby się zmienić diametralnie podejście do zarządzania markami, nie tylko modyowymi. Po pierwsze: „odwaga i profesjonalizm marketerów” - powinno liczyć się nie to, na ilu nośnikach reklamowych będziemy obecni w czasie launchu nowej kolekcji/oferty, tylko jak ciekawy kontekst reklamowy wdrożymy na rynek, aby różnorodna forma reklamy spowodowała, że podniesiemy zainteresowanie klientów, traffic w sklepach i tym samym sprzedaż. Słowem, jak ciekawą historię związaną z daną marką opowiemy, żeby zwrócić uwagę grupy docelowej. Po drugie: „zjednoczenie i wspólny cel” - zarządzanie przedsiębiorstwem produkującym odzież, ale nie tylko, to system naczyń połączonych: trendy, moda, kolorystyka, źródła inspiracji, oczekiwania konsumentów - to wszystko składa się na powstanie ciekawych linii, kolekcji. Niemniej pomysł na komunikację powinien być przedłużeniem atrakcyjności

- 1.**
ODWAGA
I PROFESJONALIZM
MARKETERÓW
- 2.**
ZJEDNOCZENIE
I WSPÓLNY CEL
- 3.**
KONSEKWENCJA
I WRAŻLIWOŚĆ

tych linii, którą ostatecznie **VM-owcy** wpasują odpowiednio w klimat salonu, aby we właściwy, zintegrowany sposób oferta prezentowała się w całej sieci sprzedaży. Obecnie większość reklam jest odseparowana od tego, co ma prezentować dana linia, czy cała kolekcja. Po trzecie: „konsekwencja i wrażliwość” - większość polskich zarządzających nie docenia znaczenia słowa cierpliwość w biznesie, a co gorsza w ogóle nie zna lub źle pojmuje słowo konsekwencja. Te dwa, wydawałoby się proste, słowa są kluczem do osiągnięcia sukcesu, jeśli tylko na początku drogi powstanie idea na markę, strategia pozycjonowania i wyróżnik rynkowy. Dwa, trzy sezony to minimalny okres, aby profesjonalnie wdrożona strategia marketingowa na markę mogła się na dobre zadomowić w głowach konsumentów. Brakuje jednak dzisiaj ludzi z wizją, którzy patrzą na 3-5 lat do przodu.

Wierzę w polskie marki, które już prawie 20 lat małymi krokami budują swoją pozycję, ucząc się na własnych błędach. Czas na kolejny krok. Czas na profesjonalizację w obszarach zarządzania marketingowego produktem, marką. Specjalistów w tym zakresie, jak jeszcze kilak lat temu, już nie brakuje na rynku.

VM-OWCY

skrót określający osoby, które zawodowo zajmują się visual merchandisingiem, czyli komunikacją i aranżacją produktu w miejscu sprzedaży

Cel biznesowy firmy musi być jasny i klarowny. Implementacja strategii

[DATA PUBLIKACJI: LUTY 2011]

Przedsiębiorstwa z sektora MSP nieustannie się rozwijają. W końcu to one są koniem pociągowym naszej gospodarki. Jednak z punktu widzenia pracowników, managerów czy zarządzających, MSP to nadal firmy ubogie w jasne i przejrzyste reguły gry. Z badań przeprowadzonych przez Rubikom Strategy Consultants "KondycjaMarketingu.pl" można wywnioskować, że firmy te charakteryzują się najbardziej nieprzewidywalną polityką w obszarach sprzedaży i marketingu.

Ten nieciekawy obraz dopełnia także bardzo niska ocena operacyjnego funkcjonowania tych organizacji. Właściciele zatrudniając managerów kierują się wyłącznie chęcią maksymalizacji zysku. Wówczas marketing staje się kosztem, który obciąża końcowy wynik finansowy i marżę. Mając możliwość i przyjemność współpracy z takimi firmami na co dzień, widzę że wiedzą one już, że należy coś robić w zakresie poprawy takich obszarów, jak sprzedaż, marketing czy "ład w organizacji", ale nie potrafią jeszcze robić tych rzeczy we właściwy sposób. Strategie marketingowe, plany marketingowe, strategie sprzedaży - wszystko to jest robione podręcznikowo, jednak rzadko przekłada się na efekty. Tymczasem, im więcej nieudanych prób, tym większe zniecierpliwienie kierownictwa firmy, jak i samych pracowników. Jak można to zmienić? Niekoniecznie zatrudniając zewnętrzną firmę. Czasem wystarczy po prostu spróbować zrozumieć potencjał swojej firmy oraz umożliwić swoim podwładnym pracowanie w mądry sposób. Nie spotkałem się jeszcze z firmą/klientem, gdzie pracownik (i to każdego szczebla) nie „psioczyłby” na swojego prezesa lub zarząd. Równe jest to marnowaniu niewyobrażalnej energii, która zamiast kreować pożądaną sprzedaż i potencjał przedsiębiorstwa działa uwsteczniająco.

Organizacja potrzebuje celów, które będą integrować poszczególne działy. Celów strategicznych, taktycznych, operacyjnych. Jeśli managerowie potrafią je wskazać, bardzo prosto można je przełożyć na funkcje, obowiązki i role poszczególnych pracowników. Bardzo łatwo jest wtedy wdrożyć procesy motywujące, kontrolujące i usprawniające. To właśnie cele mogą przyczynić się do zwiększenia koncentracji i zarazem determinacji pracowników w ich osiągnięciu. Oczywiście jest jedno ale. Cele muszą być realne, mierzalne i nie mogą zbyt odchodzić od możliwości i wspomnianego potencjału przedsiębiorstwa. Żeby tak się stało cele muszą zostać wskazane na podstawie wiedzy uzyskanej z analiz rynkowych, analiz finansowych, badań satysfakcji obecnych klientów czy też w oparciu o stopień konkurencyjności produktu lub usługi. Tym samym nie nazywając sprawy wprost, można założyć, że przyjęcie celów w oparciu o wiedzę jest niczym innym niż przyjęciem strategii rynkowej.

**ORGANIZACJA
POTRZEBUJE
CELÓW, KTÓRE
BĘDĄ INTEGROWAĆ
POSZCZEGÓLNE
DZIAŁY.**

**STRATEGIA
TO PROCES
PERMANENTNYCH
USPRAWNIEŃ
I DOPASOWAŃ.**

Strategia rynkowa to jeden z najbardziej skomplikowanych procesów w każdym przedsiębiorstwie. Po pierwsze, dotyczy on nie tylko obszarów sprzedaży i marketingu z kierownictwem firmy na czele, ale musi dotyczyć także pionu produkcji, obsługi klienta, finansów, pozostałych kluczowych działów w organizacji. Po drugie, implementacja strategii to nauka, a nie jedynie

wytyczne przekazane na papierze do natychmiastowego wdrożenia. Strategia to proces permanentnych usprawnień i dopasowań. Być może dlatego aż 68% firm nie posiada długofalowej strategii. Ale są też wyjątki i zwiastuny poprawy w tym zakresie. Miałem możliwość współpracować z klientem, który liczył się ze związkami zawodowymi i dla nich właśnie zostało zorganizowane osobne, specjalne spotkanie odnośnie nowej strategii rynkowej firmy. Nie można po prostu kazać swoim pracownikom zastosować się do strategii i idących za nią zmian. Oni muszą się jej nauczyć, czasami zmieniając dotychczasowe przyzwyczajenia z pracy. To jest najtrudniejsze. Pełnym sukcesem każdej strategii rynkowej jest efekt „przekonania się do niej przez samych pracowników i managerów”. Nic na siłę. Implementacja strategii wymaga tyle samo cierpliwości i otwartości, co jej projektowanie, w tym zbieranie najistotniejszych faktów, liczb, analiz, etc. To żmudny proces, ale ma nauczyć, wesprzeć kluczowych pracowników, aby osiągnąć wspólny cel, niezależnie od tego, czego dotyczy. Jeśli mam na myśli organizację poukładaną, to właśnie taką, gdzie każdy wie co musi robić, aby przynosiło to efekty, a kiedy to się nie dzieje, wie jak temu

zaradzić - np. porozmawiać z szefem, spotkać się z zespołem itp. Dziś firma skuteczna rynkowo to taka, która potrafi uwypuklić swoją przewagę różnicującą i zaoferować w konsekwencji lepszą ofertę. Ten mechanizm musi się ciągle usprawniać - zapomnijmy o strategiach na lata. Teraz można je przyjmować na co najwyżej okres 24, maksymalnie 36 miesięcy. W tym czasie i tak rynek może się znacznie zmienić. Dlatego sprawna organizacja to taka, która ma świadomość, jest przewidywalna. Działa i funkcjonuje logicznie.

**ZARZĄDZANIE
MARKETINGOWE
TO SYSTEMOWE
ROZWIĄZANIE,
KTÓRE MA
KSZTAŁTOWAĆ
I WYZNACZAĆ
KIERUNEK ROZWOJU
PRZEDSIĘBIORSTWA.**

Zarządzanie marketingowe, o którym tak wiele, tak wielu doradców i ekonomistów pisze każdego dnia nie polega na tym, że przedsiębiorstwo powołuje dział marketingu z jego szefem, który sam sobie jest żeglarzem, sterem i okrętem. Zarządzanie marketingowe to systemowe rozwiązanie, które ma kształtować i wyznaczać kierunek rozwoju przedsiębiorstwa. Odpowiedzialność szefa marketingu w tak zarządzanej firmie jest szalenie duża. To szef marketingu bierze na siebie odpowiedzialność za permanentną analizę rynkową, która ma owocować wskazówkami, co dalej, gdzie dalej, z czym dalej. Produkt - jego opakowanie, nazwa, sieć dystrybucji, strategia cenowa powinny być podporządkowane kryteriom i preferencjom klienckim. Jeśli zatem implementujemy strategię rynkową, a właścicielem i zarazem strażnikiem przyjętych rozwiązań czynimy dyrektora marketingu, to musi o tym wiedzieć cała firma. W operacyjnym ciągu zdarzeń wygląda to tak, że wszyscy pracownicy sił sprzedaży powinni współpracować z marketerami, gdyż mają ogromne pokłady wiedzy o klientach. Niezależnie od kategorii, w której operuje firma. Jednym z celów operacyjnych może na przykład być podniesienie satysfakcji klientów albo poszerzenie obecnego świadczenia client service. W tym przypadku powinniśmy zacząć od wdrożenia CRMu, a następnie wszystkim mającym z tym narzędziem docelowo styczność, powinniśmy wytłumaczyć jego zasadność funkcjonowania w przedsiębiorstwie. Pisząc w pierwszym akapicie o rzeczach robionych niewłaściwie, a we właściwy sposób, można dodać, że przyjęcie CRMu i przeszkolenie pracowników-sprzedawców jest oczywiście właściwe, ale to nie wystarczy. Bo na ogół narzędzie to nie jest traktowane jako coś ważnego, tylko jest jednym z wielu zabawek analitycznych, jakie posiada firma. Tymczasem przeszkolenie struktur sprzedażowych w zakresie CRM z jednoczesnym wyjaśnieniem, że wypełnianie poszczególnych okienek jest szczegółowo analizowane i reinterpretowane przez osoby w dziale marketingu, a następnie w postaci raportu i rekomendowanych rozwiązań trafi pod obrady

podczas cotygodniowej odprawy, diametralnie zmienia podejście. Pracownicy poznają przyczynowo-skutkowy proces i chętniej będą owe narzędzie wykorzystywać.

Wdrożenie strategii to nie tylko kwestia wewnętrznych usprawnień. To także, a w większości przypadków przede wszystkim, szereg nowych aktywności skierowanych na zewnątrz organizacji. Bardzo często nowa strategia musi zostać wyrażona nowymi narzędziami (strona www, foldery, forma i wydźwięk samej komunikacji, nowy dobór mediów). I nie jest to wcale podyktowane tym, że strategia to inwestycja i wszystko trzeba zrobić „na nowo”. Wręcz odwrotnie. Z przywoływanego już badania „KondycjaMarketingu.pl” wynika, że niemal 80% firm w sektorze MSP wydaje obecnie swoje środki marketingowe w nieefektywny i nieskuteczny sposób. Składa się na to wiele elementów: brak określonej i scharakteryzowanej grupy docelowej klientów, brak wiedzy odnośnie tzw. punktów styku możliwej reklamy z najbardziej pożądaną grupą odbiorców, w końcu brak rozpoznania głównych kryteriów, które decydują o wyborze oferty. Dlatego pozyskana wiedza z analiz i badań przekłada się na relatywnie spójne plany sprzedaży i marketingu. Komunikacja produktu lub oferty przestaje być oderwana od rzeczywistości. Jesteśmy w stanie zmierzyć alokację wszystkich wydatków na marketing, a następnie w krótkim okresie dokonać pomiaru efektywności. Dotyczy to każdej aktywności: udziału w targach, imprezach branżowych, działań PR-owych, reklamy w mediach lub Internecie.

**NIEMAL
80% FIRM
W SEKTORZE MSP
WYDAJE OBECNIE
SWOJE ŚRODKI
MARKETINGOWE
W NIEEFEKTYWNY
I NIESKUTECZNY
SPÓSÓB.**

Narzędziami niezbędnymi do sukcesywnej implementacji strategii do wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji są np. Strategiczna Karta Wyników, plan marketingowy czy plan sprzedaży. Wszystkie wymienione instrumenty powinny składać się w jedną całość. Przyjmijmy, że może to przybrać formę mapy drogowej dla działań prosprzedażowych przedsiębiorstwa. Taki dokument, koniecznie w czytelnej i klarownej formie, zrozumiałej dla wszystkich kluczowych managerów firmy, staje się właśnie fundamentem integracji, zrozumienia i motywacji - przedsięwzięciem sukcesu rynkowego.

Sektor MSP to często firmy z ogromnym potencjałem do dalszej ekspansji i rozwoju nie tylko na rynku krajowym. Moim zdaniem, które poparte jest kilkunastoletnim doświadczeniem we współpracy z dziesiątkami przedsiębiorstw, stać nas na więcej, ale musimy zdobyć się na większe zaufanie do swoich pracowników, partnerów zewnętrznych, kontrahentów. Nie wierzymy także i nie doceniamy managerów z wizją, którzy niejednokrotnie mogą dzięki swoim

przekonaniu i charyzmie zjednywać sobie współpracowników i podejmować ponadprzeciętne wyzwania. Polskie przedsiębiorstwa za bardzo chronią swój biznes, dusząc go jednocześnie. Jednak dążenie do sprawności i wydajnej kondycji firmy jest dzisiaj koniecznością, a nie możliwością. Wymusza to coraz bardziej konkurencyjny rynek, gdzie nie ma miejsca na przypadkowe działania, na załatwianie interesów przez tzw. „układy”. Jeśli zatem dysponujemy dobrym produktem, opracujemy dla niego właściwą strategię, znajdziemy najlepsze miejsce na rynku i stwórzmy optymalne warunki sprzedażowe. Dla jednych to mrzonka, dla innych skomplikowany proces, nad którym cała firma doktoryzuje się każdego dnia.

**JEŚLI ZATEM
DYSPONUJEMY
DOBRYM PRODUKTEM,
OPRACUJMY DLA
NIEGO WŁAŚCIWĄ
STRATEGIĘ, ZNAJDŹMY
NAJLEPSZE MIEJSCE NA
RYNKU I STWÓRZMY
OPTYMALNE WARUNKI
SPRZEDAŻOWE.**

Wojenki marketerów z księgowymi. Budżetowanie wydatków marketingowych

[DATA PUBLIKACJI: KWIECIEŃ 2011]

Praktycznie zawsze, kiedy mowa o promocjach, kampaniach i akcjach marketingowych wszystko gra do momentu przedstawienia kosztów. Szczególnie w przypadku sektora MSP bardzo często największe emocje, zazwyczaj te negatywne, wzbudzają rozmowy o budżetowaniu działań marketingowych. Nie jest rzadkością, kiedy decyzja o realizacji akcji promocyjnej podejmowana jest na podstawie prób oszacowania efektów takich akcji, co przecież jest niebywale trudne. Niemniej jednak nie tylko w małych i średnich spółkach mamy

problemy ze strategicznym podejściem do budżetowania wydatków marketingowych. Na ogół jest niestety tak, że potrzeby marketingowe są rozumiane przez marketerów, jako tako akceptowane przez działy sprzedaży, ale już z dużą dozą nieprzychylności podchodzą do nich księgowi. Najczęściej dzieje się tak dlatego, że księgowi pilnują finansów firmy, a efekty marketingowe jawią się jako te, których nie można konkretnie zmierzyć. I nazbyt często taka polemika księgowego z marketerem, kończy się fiaskiem. Księgowi bowiem, jak większość pozostałych pracowników firmy, znają się na marketingu równie dobrze, jak ogół społeczeństwa. Szkoda, że marketerzy nie mogą im zasugerować z oferty jakiego banku mają skorzystać w przypadku korzystania z usług faktoringu lub zaciągania kredytu obrotowego. Zresztą problem wynika bardziej z tego, że kiepsko u nas w ogóle z wiarą w prawdziwe kompetencje marketingowe. To w końcu nadal nowa dziedzina wiedzy, która w dodatku mocno się zmienia i nieustannie ewoluuje.

**ZRESZTĄ PROBLEM
WYNIKA BARDZIEJ
Z TEGO, ŻE KIEPSKO
U NAS W OGÓLE
Z WIARĄ W PRAWDZIWE
KOMPETENCJE
MARKETINGOWE.**

Spróbujmy się zmierzyć z tym, co na ogół w firmach jest zupełnie pomijane. Spróbujmy określić, czy w ogóle jest możliwe takie planowanie budżetów marketingowych, aby zaspokoić zarówno apetyt marketera, cele biznesowe przedsiębiorstwa, targety sprzedażowe, jak również oczekiwania księgowych. W obliczu zasadniczej niewiadomej, jakie wysiłki marketingowe, jakie aktywności i kampanie wpłyną na sprzedaż można napotkać w różnych źródłach na liczne rozwiązania. Główne podejścia to:

a) **budżetowanie programowe** ściśle powiązane z planem/programem strategicznym marki/produktu; głównym zagrożeniem jest zbyt duża fantazja marketerów, a jeszcze większa agencji reklamowych, mediowych, które przygotowują koncepcję kreatywną i planują media w taki sposób, aby wygenerować zakładaną sprzedaż; jeśli marketer założy odpowiedni horyzont czasowy dla marki po to, aby się usadowiła na rynku i po to, aby konsumenci przetestowali produkt, taki rodzaj budżetowania może przynieść pokładane nadzieje; najczęściej dzieje się jednak odwrotnie;

b) **budżetowanie wynikowe** powiązane procentowo z efektywnością i pomiarem historycznym sprzedaży; często występuje w polskich firmach, aczkolwiek jest obarczone zbyt dużym ryzykiem domniemania i przypuszczeń, a więc w dalszym ciągu operuje na tym, czego nie da się do końca jednoznacznie stwierdzić - o ile podniesie się sprzedaż, dzięki wdrożeniu akcji marketingowych;

c) **budżetowanie celowo-zadaniowe** jest w istocie najczęściej wykorzystywane w dojrzałych przedsiębiorstwach, gdyż rozwiązuje główny problem księgowości - eliminujemy niewiadome i przedstawiamy działania marketingowe w sposób logiczny i spójny.

Ostatni podpunkt jest na tyle wartościowy i praktyczny, że warto rozpisać i przybliżyć założenia tej koncepcji budżetowania. Z reguły jest tak, że marketing powinien optymalizować swoje wydatki w taki sposób, aby były adekwatne i zbieżne ze strategią biznesową organizacji. Załóżmy, że planujemy osiągnąć 10% przyrost dochodów ze sprzedaży produktów. W Strategic Planning Institute w USA wyliczono, że na tej podstawie należy:

- zwiększyć świadomość marki o 50%,
- zwiększyć penetrację wśród nowych klientów o 20%,
- poszerzyć zasięg dystrybucji o 2%.

Następstwem tych założeń jest określenie konkretnych zadań, które należy wykonać, aby osiągnąć owe 10% większego przychodu. Celami marketingowymi wówczas musiałaby być:

- celem zwiększenia świadomości marki - reklama w mediach, które są w tzw. punktach styku z grupą docelową obecną oraz reklama w mediach, które są w tzw. punktach styku z grupą klientów potencjalnych - nowych;
- organizacja odpowiedniej ilości **akcji trade'owych** w miejscach sprzedaży produktu, wraz z elementami testingu (rozdawanie próbek towaru);
- określenie nowych hurtowni, centrów dystrybucji, bądź innych sposobów poszerzenia dotarcia z produktem do większej ilości osób.

Oczywiście w pierwszej kolejności, przed podjęciem działań stricte reklamowych, należy określić:

- w jakiej fazie znajduje się produkt (najlepiej odwzoruje to analiza BCG, która szczegółowo pozwoli oszacować potencjał sprzedażowy produkty);
- jak głęboki jest rynek oraz ilu przybyło konkurentów lub produktów substytucyjnych, które realnie mogą zagrozić nawet dotychczasowej wielkości naszej sprzedaży;



- zastanowić się nad stosowną strategią komunikacji, która podtrzyma obecny wizerunek lub wdroży nową ideę kreatywną na reklamę produktu;
- zadbać o odpowiedni plan mediów, najlepiej takich, które będą docierać w sposób kontekstowy, ściśle powiązany z wartościami marki/produktu.

Na końcu pozostaje jeszcze określić szczegółowo koszty w/w pozycji i zadań (np. badania), które zobrazują nam skalę inwestycji względem oczekiwanych rezultatów działań reklamowych. Media plannerzy oszacują jaki wygenerujemy impact, dzięki wszystkim aktywnościom oraz do jak dużej ilości potencjalnych klientów trafimy z naszym przekazem reklamowym. Na tej podstawie będzie można zrealizować cele marketingowe, które z reguły przekładają się na cele sprzedażowe.

Niestety powyższe byłoby zbyt piękne, aby w praktyce dawało się przenieść na nasze arkusze i kalkulacje. To swego rodzaju idealizowanie, bo w rzeczywistości mamy naprawdę sporą ilość zagrożeń rynkowych, których nie można przewidzieć i całe to planowanie na nic się zda. Nie można wobec tego traktować tych wyznaczników jeden do jednego. Należy jednak wziąć sobie do serca to, że budżetowanie marketingu wiąże się z konkretnymi wartościami dla firmy: udziały w rynku, świadomość marki, wyróżnik rynkowy, pozycjonowanie rynkowe, dobór najbardziej optymalnych grup docelowych, utrzymanie klientów przez doraźne akcje lojalnościowe, promocyjne etc., a przede wszystkim efektywna komunikacja. Wymienione narzędzia są nieodzowne w tym, aby budować i zarazem utrzymać pozycję rynkową każdego przedsiębiorstwa.

Budżetowanie marketingu jest jednym z najbardziej frapujących i trudnych dyscyplin wielu marketerów na całym świecie. Tym bardziej trudno jest robić to profesjonalnie polskim marketerom, którzy nadal gonią i nadrabiają kilkunastoletnie zaległości. Wspomniany wyżej Instytut Planowania Strategicznego opracował bardzo uniwersalne wskazówki odnośnie budżetowania w przedsiębiorstwach. Oto kilka najważniejszych:

- a) Udział w rynku ma znaczenie. Im większy udział w rynku, tym więcej należy wydawać, by go chronić. Jakże często jest inaczej w naszych, rodzimych realiach. Jakże często dziwią się managerowie temu, że Coca-Cola czy inni globalni potentaci tak wiele wydają na reklamę każdego roku. Chronią swoją pozycję rynkową.
- b) Nowe produkty. Wymagają wyższych nakładów na reklamę od tych produktów, które już na rynku są obecne. Procent od dochodów przestaje w tym przypadku mieć znaczenie.

Należy takie budżetowanie traktować osobno, z osobną polityką/planem marketingowym

c) Ceny. Co ciekawe, te produkty, które są tańsze wymagają większego nakładu na marketing i reklamę od tych, które oscylują w kategorii premium.

d) Jakość. Wymaga znacznie wyższych nakładów na marketing i reklamę, gdyż jakość nie sprzedaje się sama. Właśnie reklama jest jednym z tych argumentów konsumenckich, który buduje jakość w warstwie emocjonalnej.

Sposobów na budżetowanie jest bardzo wiele i ciężko byłoby w jednym artykule choćby o nich wszystkich wspomnieć. Natomiast warta uwagi jest metoda niejako partyzancka, ale bardzo pasująca do obecnego stanu rzeczy (kondycji marketingu) w polskich realiach - metoda „ak samo”. Budżetowanie na zasadzie „tak samo” polega na naśladowaniu swojej, bardziej profesjonalnej konkurencji. Jest to równoznaczne z tym, że firma nie do końca wie co robi, ale zakłada że konkurencja robi na pewno dobrze i zdecydowanie lepiej, więc dłaczegóż by nie skorzystać i nie naśladować .

Artykuł powstał w oparciu o tekst autorstwa Nigel Piercy „Marketing Budgeting - A Political and Organisational Model”, Market-Led Strategic Change.

Strategia jest rewolucją!

[DATA PUBLIKACJI: MARZEC 2011]

Gdy spojrzeć na funkcjonowanie wielu polskich przedsiębiorstw niewiele z tych, które posiadają strategię rynkową podchodzi do jej formułowania w sposób zintegrowany. Poszczególne działy: produkcja, sprzedaż, logistyka, marketing, personalny - wszystkie wykonują swoją pracę w sposób jak najbardziej właściwy, ale czy jest on na pewno zgodny z celami rynkowymi przedsiębiorstwa? Niekoniecznie. Do działań operacyjnych bardzo często podchodzi się tak, aby wykonać je zgodnie z regułami i zasadami panującymi w biznesie. Dlatego nie rzadko jest tak, że lwia część swojej energii managerowie poświęcają na administrowanie i doprowadzanie swojej części pracy niemal do perfekcji. Efektem tych prac są bardzo często sprzeczne ze sobą decyzje i działania, co doprowadza firmę do schizofrenii. Niejednokrotnie spotkałem się z sytuacją, gdzie dział sprzedaży miał o 180 stopni inną koncepcję na promocję oferty, aniżeli dział marketingu. Niestety żadna z koncepcji nie była oparta o analizę rynkową ani potrzeby klientów. Po prostu walka pomiędzy managerami tych działów odbywała się na zasadzie udowodnienia kto ma więcej sojuszników, siły i umiejętności perswazji - kto jest bliżej ucha prezesa, etc. Zakrawa to na śmieszność, ale to codzienność w wielu firmach w Polsce. Dlatego o strategii należy myśleć jak o rewolucji z co najmniej dwóch powodów:

- po pierwsze świat niesamowicie przyspieszył i trzeba przyjąć, że żyjemy w globalnej wiosce niemal bez granic rynkowych. Co za tym idzie, przedsiębiorstwa muszą jak najszybciej umieć się przedstawiać szukając swojej przewagi rynkowej w technologii, optymalizacji kosztów - w poszukiwaniu i zaspokajaniu nowych potrzeb konsumenckich;

**PO PIERWSZE ŚWIAT
NIESAMOWICIE PRZYSPIESZYŁ.
PO DRUGIE POLSKIE
FIRMY WYMAGAJĄ
REWITALIZACJI W PODEJŚCIU
DO ZARZĄDZANIA,
POZYCJONOWANIA RYNKOWEGO
I WDROŻENIA ELEMENTARNYCH
NARZĘDZI W SPRZEDAŻY,
MARKETINGU, BUDOWANIU
RELACJI Z KLIENTAMI.**

- po drugie polskie firmy wymagają rewitalizacji w podejściu do zarządzania, pozycjonowania rynkowego i wdrożenia elementarnych narzędzi w sprzedaży, marketingu, budowaniu relacji z klientami. Pozwoli to na podniesienie ich kondycji i zarazem konkurencyjności.

Chciałbym się szczególnie skupić na tym drugim aspekcie, bo wspomniana rewitalizacja to nic innego, jak konieczność reinterpretacji na nowo zasad współpracy, synergii działań i rozumienia rynku przez pryzmat funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wytypowałem 6 głównych powodów, które są źródłem tendencyjnego sposobu zarządzania z brakiem strategii w tle, które moim zdaniem należy sukcesywnie minimalizować w wielu polskich przedsiębiorstwach - cytując Garego Hamela można nawet stwierdzić, że są to obszary, od których firmy powinny się jak najszybciej uwolnić.

1. OBSESJA NA PUNKCIE NARZĘDZI KIEROWNICZYCH

Wielu moich klientów doskonale radzi sobie ze spotkaniami operacyjnymi, na których prezentowane są liczne wykresy, tabelki i cyfry. Brakuje jednak często (za często) wniosków, przyczyn i skutków. Brakuje pomysłów na zmianę tendencji lub poprawę stanu rzeczy. Odnosi się to oczywiście do efektów sprzedażowych. Brakuje otwartych rozmów, szczerzej polemiki, wzajemnych konsultacji. Za marketing, sprzedaż i w ogóle kondycję przedsiębiorstwa odpowiedzialni pośrednio powinni być wszyscy a nie jedynie prezes lub poszczególny dyrektor. Niemniej ciężko zachować sprawność takich spotkań, jeśli firma nie dysponuje planem marketingowym lub strategią marketingową, która spaja większość obszarów operacyjnych. Innym przykładem jest CRM. W wielu firmach zaimplementowano to narzędzie, ale nie wytłumaczono należycie jakie ma przynosić korzyści, jaki jest cel, zasadność i zarazem jego istota. Rynek się informatyzuje i każdy z nowych instrumentów powinien być wdrożony do przedsiębiorstwa i wykorzystywany w sposób zgodny z kierunkiem strategicznym.

2. DOGMAT I REGUŁY BRANŻY

Powyższe „obsesje” można połączyć w jedną. Rynek jest definiowany przez pryzmat potrzeb i oczekiwań klientów. Należy uwolnić się od tendencyjnego myślenia, że regułą w naszej branży jest to i to, że w naszej kategorii produkt musi być taki i taki, że działamy w taki, a nie inny sposób. Nic nie musi być takie, jakie jest. Słuchając rynku wiele firm łamie te standardowe dogmaty. W Polsce można wymienić chociażby „konto na obcasach” tylko dla kobiet Banku Millenium, które bardzo szybko podchwyciła sieć Multikino tworząc „kino na obcasach”. Swego czasu „mała” rewolucję w telefonii komórkowej opartej na pre-paid stworzyła oferta marki Heyah. Przykładów można by mnożyć. I będzie to postępować z coraz większym oddźwiękiem i korzyściami dla klientów. Bo przecież kto powiedział, że za usługi pośrednictwa w zatrudnieniu trzeba płacić stawkę min. 150% wynagrodzenia brutto pracownika, którego zatrudnia zleceniodawca. Kto powiedział, że biuro podróży nie może uruchomić własnego produktu ubezpieczeniowego. Dlaczego Intercity nie mogłoby poszerzyć swoich usługi o stworzenie sieci taxi w dużych miastach, które działałyby komplementarnie z biletem na przejazd lub specjalnym zestawem zniżek. Wszystko, co może przynieść dodatkową korzyść klientowi, powinno być rozważone, przeliczone, wzięte pod uwagę w teoretyzowaniu na temat rozwoju lub usprawnieniu oferty firmy.

3. TERAŹNIEJSZOŚĆ

Co to znaczy uwolnić się od teraźniejszości? Nic innego, jak zaprzestać marnotrawienia czasu przez naczelne kierownictwo na wieczne analizowanie stanu faktycznego. Owszem to ważna kwestia, aby monitorować na bieżąco wyniki sprzedaży i funkcjonowania wielu projektów w organizacji. Niemniej poświęcanie znacznej ilości czasu na administrację zamyka nam możliwość patrzenia do przodu. Nie pozwala na interpretowanie nowych zjawisk, tendencji, trendów i zmian w zachowaniach konsumentów. W ramach projektu „KondycjaMarketingu.pl” trwają obecnie badania jakościowe na temat roli strategii w polskich przedsiębiorstwach. Już niebawem będzie można przyjrzeć się bliżej między innymi temu, jak często oraz ile dokładnie czasu managerowie poświęcają na wizję i przewidywane zmiany funkcjonowania w organizacji w niedalekiej przyszłości.

4. TAKTYKA

Lepiej dyskutować o strategii aniżeli co roku planować i budżetować te same zadania. Uwolnienie się od wyłącznie taktycznych działań daje podstawę do projektowania rozwiązań, które zaowocują w przyszłości. Najczęściej skupiamy się na operowaniu tu i teraz. Mamy do sprzedania lub wdrożenia nowy produkt więc realizujemy taktyczną kampanię reklamową. Brakuje rozważań na temat ruchów konkurencji, możliwości jakie daje rozwój technologiczny. Spójrzmy na nowy, komplementarny produkt giganta ubezpieczeniowego AXA Insurance, który pomimo mocnej wydawałoby się pozycji rynkowej próbuje nadążyć za realiami. Firma ta wdrożyła jakiś czas temu specjalny program aplikacyjny na smartfony typu iPhone, tak aby ubezpieczeni sami mogli dokonać dokumentacji zdjęciowej z miejsca wypadku i przestać do agenta. W taki sposób rodzi się innowacja i wyznaczanie nowych reguł gry w swojej kategorii. Poza tym tworząc strategię rynkową lub chcąc na bieżąco usprawniać politykę sprzedaży lub politykę marketingową w firmie należy brać pod uwagę managerów niższego szczebla. Należy uwalniać potencjał, który został zbudowany w tych pracownikach, bo są bliżej klientów, znają ich lepiej niż nam się wydaje. Kolejną kwestią jest uwalnianie się od efektu „wąskiego gardła”, które rodzi ortodoksyjne podejście wielu zarządów. Nazbyt często zdarza się przecież tak, że niechęć do zmian i brak logiki w zarządzaniu powoduje, że co ambitniejsi managerowie odchodzą i zakładają konkurencyjną firmę. Powodem jest niereformowalny zarząd przedsiębiorstwa.

5. BYCIE TAKIM, JAK INNI

Czy wystarczającym argumentem, warunkującym sukces jest to, że nasze przedsiębiorstwo będzie takie samo jak konkurencyjne. Że będzie wytwarzało podobny produkt? Absolutnie nie. W odczuciach konsumentów najważniejsze jest to, aby dany produkt potrafił się czymś konkretnym wyróżnić na zasadzie: więcej za mniej, taniej lub lepiej a w tej samej cenie. Bo zawsze można więcej, lepiej, taniej. Dlatego wygrywać na rynku będą przedsiębiorstwa elastyczne i permanentnie analizujące rynek oraz potrzeby konsumenckie. Dla przykładu, co obecnie może zrobić producent farb, aby zwiększyć swoją sprzedaż i udziały w rynku? Jedynym rozwiązaniem wcale nie jest kosztowna kampania wizerunkowa, która rzekomo utwierdzi klientów w przekonaniu, że marka jest super. W pierwszej kolejności powinien przyrzeć się temu jakich farb ludzie poszukują i do czego ich używają.

Zapewne można wyodrębnić segment klientów, którzy podchodzą do urządzania swoich mieszkań kierując się dizajnem - wówczas będą się dla nich liczyć odważne i wyraziste kolory. Są tacy co kupią farbę zmywalną do pokoju dziecka i zwracają uwagę na zawartość „chemiczną” farby. Inni będą poszukiwać rozwiązań łączonych, np. farba i ciekawe wzory do namalowania na ścianie. Po części to się już dzieje na rynku. Ale producenci farb mogą również poszerzyć swoją ofertę np. umożliwiając aranżowanie kolorów wewnątrz poprzez stronę www lub oferując dodatkowo lub w bardzo konkurencyjnej cenie usługi malowania wewnątrz. Tymczasem na polskim rynku co jakiś czas pojawiają się podobne do siebie kampanie reklamowe marek farbiarskich, które skupiły się na tym, że oferują bogate kolory. To za mało. Zdecydowanie za mało. Rozpoznawalność marki już nie wystarczy.

6. WROGOŚĆ DO ZMIAN

To najpoważniejszy problem. Uwolnienie się od niechęci do zmian jest szczególnie potrzebą rodzimych przedsiębiorstw. Zmiany postrzegamy jako niepotrzebne - są na ogół zagrożeniem, bo w końcu po co coś zmieniać, jeśli wszystko działa. Sęk w tym, aby firma odpowiednio wcześniej przewidziała tąpnięcie rynkowe i przygotowała się na nie, wdrażając zmiany. Jak powiedział mi jeden z właścicieli dużego przedsiębiorstwa: „pracownik jest po to, aby od niego wymagać, a nie dyskutować o tym, po co zmieniać coś co działa”. Można się zgodzić z tym poglądem, ale tylko połowicznie. To pracownicy bowiem najczęściej są ofiarami nowej strategii lub zmian rynkowych, a nie ich aktywistami. Nie rzadko na siłę wcielamy do firmy zmiany, które w efekcie kończą się kompletnym fiaskiem. Kadra, pracownicy nie angażują się w zmiany, w realizację nowej strategii, dlatego, że nie rozumieją powodów zmian. W konsekwencji nie ma sukcesów.

Przyszedeł czas weryfikacji wielu polskich biznesów, które urosły przez ostatnie kilkanaście lat do sporych rozmiarów, żerując na „pustostanie” rynkowym. Obecnie rynek się nasycił i klienci mają wybór. Pojawiła się nowa konkurencja i wymogła większą aktywność marketingową. Powyższe „obsesje” to główne obszary, które obciążają i spowalniają konkurencyjność firm. Choć trzeba przyznać uczciwie, że dokonuje się postęp i szeroko rozumiana modernizacja w podejściu do zarządzania. Przebiega to jednak zbyt mozolnie oraz z dużym brakiem zaufania do firm doradczych, agencji marketingowych i pracowni badawczych, które zamiast doraźnie wspomagać proces reorientacji firm, nierzadko

**POWYŻSZE „OBSESJE”
TO GŁÓWNE OBSZARY,
KTÓRE OBCIĄŻAJĄ
I SPOWALNIAJĄ
KONKURENCYJNOŚĆ
FIRM.**

są przeganiane lub traktowane nieufnie. A to właśnie zewnętrzne firmy są w stanie najbardziej obiektywnie i twórczo wspomóc zmiany. Z raportu firmy Pentor „Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu” wynika jednoznacznie, że sektor MSP mocno skupia się na rozwiązywaniu swoich problemów we własnym gronie managerów. Dlatego późniejsza koncentracja na robieniu wszystkiego właściwie (książkowo), ale nie zawsze we właściwy sposób - tożsamy dla problemów i obranej strategii przedsiębiorstwa, jest zmorą polskiego biznesu. Bo strategia, jeśli już powstaje takie opracowanie w firmie, na ogół ogranicza się tylko do osób zarządzających. Tymczasem proces strategiczny zawiera w sobie również budowę kultury organizacji, przez co formułowanie i planowanie strategiczne powinno sięgać głęboko i szeroko w organizacji.

W polskich realiach strategia jest na ogół rewolucją, bo kiedy firma przyjmuje prorynkowe postawy i zaczyna myśleć potrzebami swoich klientów oraz wzmacnia konkurencyjność i wizerunek to powstaje szereg zupełnie nowych wytycznych w podejściu do codziennej pracy. Z tym wiążą się daleko idące zmiany w zarządzaniu, delegowaniu uprawnień oraz praca przez wyznaczanie i realizowanie konkretnych celów strategicznych i taktycznych. Tylko wtedy można mówić też o skutecznym marketingu i traktowaniu wydatków na reklamę jako inwestycji we wsparcie sprzedaży. Idea strategiczna bowiem przekłada się na całą firmę.

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 w Krakowie, na kierunkach „Zarządzanie przedsiębiorstwem w sektorach mody w 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.

