

Jak opracować **strategię marketingową** dla małej firmy?



Poradnik prowadzący
Twoją firmę krok po kroku
do sukcesu rynkowego!

Spis treści

WSTĘP	3
STRATEGIA MARKETINGOWA	5
Strategia marketingowa, a co to takiego?	5
Za moich czasów tego nie było...	7
Czy to trudne — jak przebiega proces tworzenia strategii marketingowej?	13
Zanim ruszysz dalej — skrót rozdziału	14
STRATEGIA BIZNESOWA	16
Strategia biznesowa a marketingowa	16
Na czym mam zarabiać?	17
Cele strategiczne (biznesowe)	27
Jak możesz monitorować cele?	33
Zanim ruszysz dalej — skrót rozdziału	33
ANALIZA MARKETINGOWA	34
Test wiedzy o Twojej marce — sprawdź, czy go zdasz	34
Moją siłą jest czyjaś słabość — co Ty wiesz o swojej konkurencji?	42
Jak Cię widzą, tak Cię kojarzą — dlaczego Twoja firma potrzebuje analiz i audytów zewnętrznych?	43
Targetowanie i personalizowanie — czyli o tym komu sprzedawać	46

Blżej teorii marketingu — zgłęb prawdziwe potrzeby swoich klientów	47
PROFIL KLIENTA	49
Kim są moi klienci?	54
Dlaczego klienci kupują u konkurencji?	57
Jakie są składowe sukcesu firmy?	59
Zanim ruszysz dalej — skrót rozdziału	66
KLUCZ DO SUKCESU	68
5 pierwszych sekund — czym przyciągniesz uwagę?	68
Przyjrzyjmy się im bliżej:	70
Brand Value Proposition	70
Unique Selling Proposition	71
Strategia komunikacji — porozmawiajmy o tym, jak pokazać się klientom	74
Ścieżki, którymi chadza Twój klient	80
Uporządkuj i zaprojektuj — plan marketingowy	87
Już prawie na sam koniec...	89
Zanim ruszysz dalej → skrót rozdziału	89
STRATEGIA MARKETINGOWA — A WIĘC JAK TO ZROBIĆ KROK PO KROKU?	90
ZAMIAST PODSUMOWANIA	93
PRZYGOTOWALI	94

Wstęp

Dawno, dawno temu, tak dawno, że najstarsze boty tego nie pamiętają, w czasach, gdy nie było jeszcze lajków, płatnych subskrypcji i gwiazdek na Google Maps, życie toczyło się nieco wolniej, a marki mogły rozwijać się bardziej intuicyjnie, nie troszcząc się o kwestie takie jak wyniki wyszukiwania, strona WWW, a nawet KPI, czy Brand Value Proposition. Nie znaczy to jednak, że wówczas nie istniał marketing oraz nie były opracowywane strategie marketingowe. Jedyne, co zmieniło się w tej kwestii na przestrzeni lat to metody ich prowadzenia. Aktualnie intuicja marketingowa nie wystarcza, by zwyciężać na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Potrzeba wiedzy.

Jak przygotować się do tych panujących we współczesnym świecie? Nasz e-book to jedna z odpowiedzi. Zebraliśmy w nim naszą wiedzę, którą postaraliśmy się przekazać w jak najprostszy sposób. Stanowi on kompromis między akademicką teorią a praktyką opartą o lata doświadczeń naszej firmy we wspieraniu marketingu naszych klientów.

Plan
Strategiczny

 **JAAQOB**TM
HOLDING

Jak czytać ten e-book?

Czytam na 100%

Jeśli chcesz wyciągnąć z tego e-booka jak najwięcej, przeczytaj go w całości (ale nie na raz!). Wykonaj też dokładnie wszystkie zadania (jest ich 14) w taki sposób, abys mógł do nich wracać na kolejnych etapach. Najlepiej zrób również notatki.

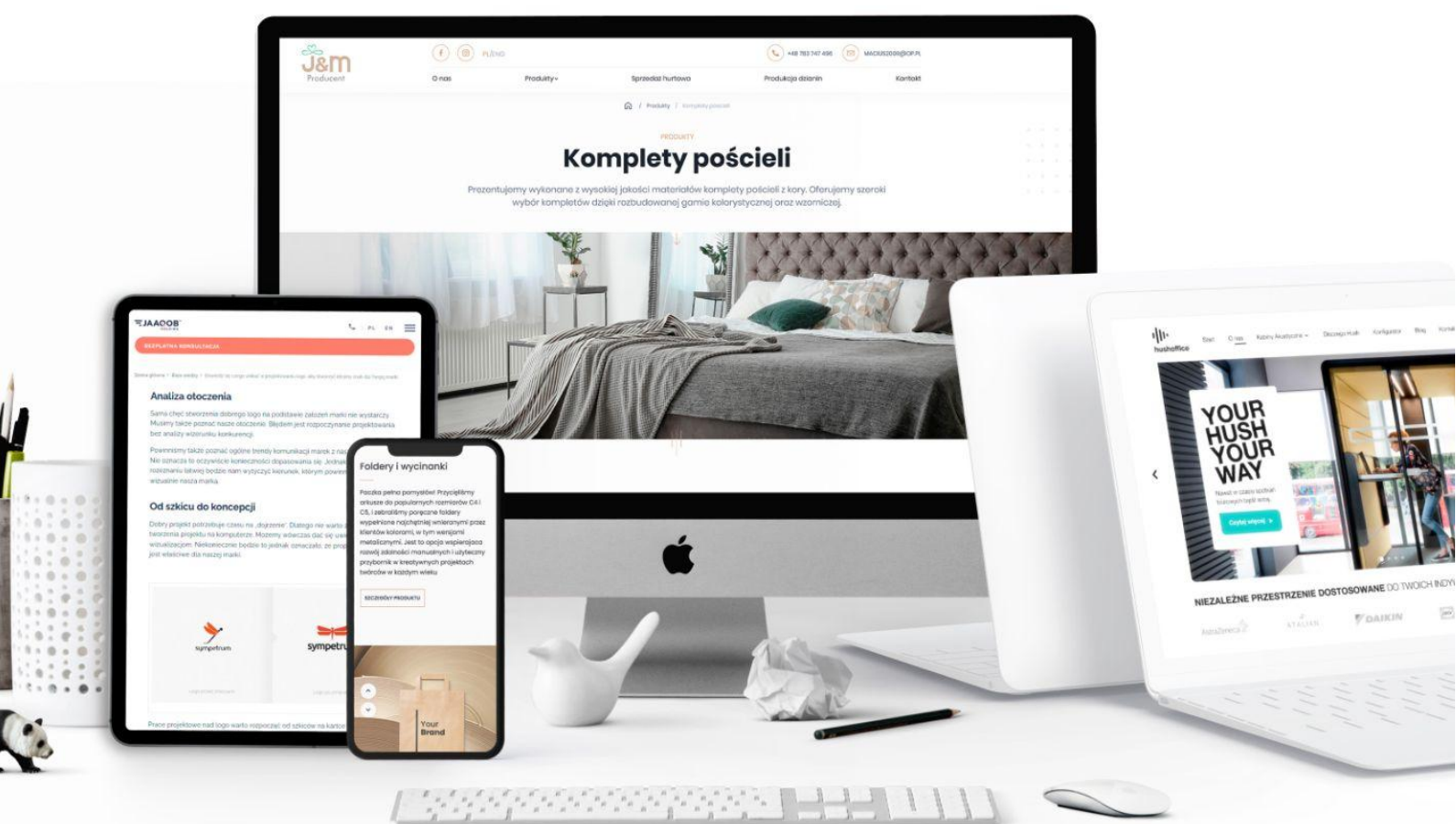
Czytam na 70%

Jeśli chcesz, możesz jedynie przeczytać e-book, bez wykonywania zadań. To zawsze będzie zdobycie jakiejś wiedzy (choć bez umiejętności praktycznych). Jeśli obecnie nie znajdujesz więc czasu na wykonywanie zadań, polecamy Ci wrócić do nich za jakiś czas.

Czytam na 30%

Każdy z rozdziałów zawiera wyszczególnione najważniejsze treści, a także krótkie podsumowanie. W niektórych rozdziałach zawarliśmy także dodatkową wstawkę *W głowie przedsiębiorcy*, zawierającą pytania, jakie potencjalnie mogą pojawiać się w Twojej głowie podczas lektury. To wersja minimum, choć mamy nadzieję, że na nią się nie zdecydujesz. Najwięcej wyciągniesz, czytając wszystko na 100%

Strategia marketingowa



Strategia marketingowa, a co to takiego?

Zanim odpowiemy sobie na postawione pytanie... przejedźmy się kawałek. Wyobraź sobie, że wsiadamy do samochodu. Do pokonania mamy trasę Kraków — Gdańsk. To Ty siedzisz za kierownicą. Wszystko jasne, prawda? Zatem jedź.

Istnieje duże prawdopodobieństwo, że w realnym życiu przed wyruszeniem w drogę miałbyś co najmniej kilka pytań: po co tam jedziemy, w które dokładnie miejsce, kto jedzie z nami, na jak długo tam jedziemy, czy musimy dotrzeć na miejsce o określonej godzinie, czy mamy wystarczająco dużo paliwa, czy samochód jest sprawny, która trasa będzie najlepsza, co musimy ze sobą zabrać itp. **Strategia marketingowa jest efektem całego procesu analiz i twórczego myślenia** — układających się w spójny plan tego, jak dotrzeć do celu.

Prowadzenie firmy przypomina jazdę samochodem. Trasa, którą pokonujemy, nie jest nam znana.

Strategia marketingowa pełni rolę zbioru drogowskazów, których zadaniem jest pomóc Ci podczas podróży. To także koncept tego, jak optymalnie wykorzystać zasoby marketingowe i jakimi zasadami powinna kierować się Twoja firma, aby dotrzeć do jak największej liczby osób (ale nie do wszystkich) z konkretnym przekazem, który w rezultacie zapewnić ma jak najwyższy zysk firmie.

Strategia marketingowa przyjmuje najczęściej formę dokumentu wytyczającego drogę, którą ma poruszać się firma. Zawiera zbiór rekomendacji, a przede wszystkim **informacje dotyczące pozycjonowania marki i wartości, którą dostarcza jasno zdefiniowanym grupom klientów.**

Wróćmy teraz do naszej podróży. Czy zaplanowaną trasę z Krakowa do Gdańska da się pokonać bez zadawania pytań? Bez wcześniejszych przygotowań do podróży? Odpowiedź brzmi: To zależy. Jeśli samochód będzie sprawny, a my będziemy mieć

wystarczająco dużo paliwa (lub pieniędzy na jego zakup) — owszem. Bez nawigacji możemy oczywiście błędzić i napotkać po drodze różne niespodzianki, jednak finalnie dotrzemy na miejsce. To metoda intuicyjna — bez strategii. Takie podejście składa się

zwykle ze zbioru nieuporządkowanych działań taktycznych — detalicznych. To codzienność większości firm w Polsce.

Czy w przypadku prowadzenia firmy stać Cię na tego typu ryzyko, a odpowiedź To zależy, jest dla Ciebie wystarczająca? Istnieje także inny rodzaj ryzyka: samochód może okazać się niesprawny, finanse na zakup paliwa niewystarczająco wysokie, a bez nawigacji wylądujemy w szczerym polu. Niekoniecznie pod Gdańskiem.

Jeśli więc uważasz, że przygotowania do podróży mają sens, z pewnością docenisz też użyteczność strategii marketingowej.

Za moich czasów tego nie było...

Czyli o tym, dlaczego właśnie teraz Twoja firma bardzo potrzebuje strategii marketingowej.

To prawda — kiedyś wiele firm doskonale radziło sobie bez wypracowanego dokumentu strategii marketingowej. Nie oznacza to jednak, że jego posiadanie jest modą, która w branży pojawiła się dopiero niedawno.

Odwrotnie: to raczej niektóre marki z segmentu małych i średnich przedsiębiorstw dopiero niedawno zorientowały się, że strategia, a więc dokument, który dla dużych przedsiębiorstw stanowi coś na kształt wewnętrznej biblii, jest im niezwykle potrzebny w wielu sytuacjach, np. gdy spadają zyski. Do takich zaliczyć możemy zmiany, które spowodowało pojawienie się Covid-19, a także boleśnie odczuwane na całym świecie spowolnienie gospodarcze czy inflacja.

Miejsce, w którym dawniej wiele firm pozyskiwało klientów, były targi. Po zamknięciu tego typu imprez **spora część przedsiębiorców miała twarde lądowanie**. Pandemia pokazała, które firmy są w stanie szybko przystosować się do nowej rzeczywistości.

Zweryfikowało to umiejętności funkcjonowania w świecie internetu, elastyczność produkcji, czy chociażby umiejętności zarządzania kryzysowego.

Dziś przedsiębiorcy, którzy solidnie odrobili lekcje, wiedzą, że myślenie „Strategia? Nie mam na to czasu!” to poważny błąd.

Jeśli jednak nadal nie jesteś przekonany, czy to akurat strategia marketingowa jest tym, czego właśnie teraz potrzebuje Twoja firma, **odpowiedz sobie na kilka pytań:**

- Czy posiadasz konkurencję w Twojej branży?
- Czy zdarza się, że Twoi klienci przechodzą do konkurencji?
- Czy środki wydane na marketing zdają się nie przynosić oczekiwanych efektów?

Właściwie już przy pierwszym pytaniu moglibyśmy zakończyć. **Nie istnieje totalnie bezkonkurencyjna branża**, a nawet jeśli, to mamy poważne wątpliwości co do tego, że Twoja firma ją reprezentuje. W przeciwnym razie zamiast naszego e-booka czytałbyś teraz inną, bardziej odprężającą lekturę, sącząc drinka w ciepłym klimacie.

Wróćmy do wspomnianej w poprzednim podrozdziale analogii podróży. Wspominaliśmy w niej o naszym wspólnym pokonywaniu trasy Kraków-Gdańsk. Wygodniej byłoby, gdyby na drodze nie było nikogo poza nami, prawda? Zgodzisz się chyba jednak, że jest to mało prawdopodobne. Czas więc na bardzo istotną kwestię, o której jeszcze nie wspomnieliśmy:

Wyobraź sobie, że nadal jedziemy z Krakowa do Gdańska, ale prócz naszego samochodu tę samą drogę pokonuje 8000 innych aut. Gra toczy się o to, kto dotrze na miejsce jako pierwszy. To jednak nie wszystko — nie sztuką jest dotrzeć na miejsce kosztem zajechania samochodu i wyczerpania do zera energii swojej, współpasażerów oraz auta. **Czy strategia na taką podróż byłaby czymś choć trochę pomocnym?**

Tvoja firma nie jest samotną wyspą, a Ty nie jesteś bohaterem filmu Poza światem, który na niej ląduje i po kilku miesiącach zaczyna nawiązywać kontakt z wyimaginowanym klientem.

Zarówno doprowadzenie firmy do sukcesu rynkowego, jak i jej ratowanie w sytuacji, gdy traci grunt pod nogami, można prowadzić na wyczucie. Czasem się to nawet udaje. **Intuicyjne działanie jest jednak zwykle okupione ogromnymi kosztami** i setkami godzin błędzenia w labiryncie decyzji biznesowych. Istnieje na szczęście łatwiejsza droga.

Nawigacja biznesowa, która prowadzi prosto do celu. Drogę wyznacza **strategia marketingowa**, którą wystarczy włączyć.

W większości branż rynek już dawno wszedł w **fazę hiperkonkurencyjności**. Klienci są coraz bardziej wymagający, mają szeroki wybór i trudno ich przekonać by skorzystali akurat z naszej oferty. Wszelkie kryzysy czy zawirowania rynku potęgują problemy. Spadają zyski, a niektóre branże wydają się dochodzić do ściany — braku wystarczającego popytu, by kontynuować dotychczasowy model biznesowy.

Analiza sytuacji i plan okazują się największą, a zarazem najłatwiejszą do pokonania przeszkodą na drodze do sukcesu rynkowego. W **JAAQOB Holding™** na co dzień rozmawiamy i analizujemy wyzwania dziesiątek różnych firm. W przeważającej większości ich **managerowie czy właściciele nie zauważają podstawowego problemu**, który stoi im na drodze: braku jakiegokolwiek przemyślanej strategii działania. Prowadzą firmy intuicyjnie i kierują nią tak, jak działała wcześniej, mając nadzieję, że rynek również będzie działał niezmiennie w ten sam, dobrze im już znany sposób. Nie musisz nam wierzyć, że tak nie jest i nie będzie. Możesz przyjrzeć się zmianom, jakie zaszły na rynku od czasu pojawienia się wspomnianego już Covid-19 i samodzielnie wyciągnąć wnioski.



Czy jedna strategia wystarczy na cały okres życia mojej firmy?

Dobra wiadomość jest taka, że strategii nie tworzy się na kilka miesięcy. Jednak nie tworzy się jej również na zawsze. Przeciętny czas przydatności strategii marketingowej to okres około 1-2 lat. Jednak jej zasadniczy trzon pozostaje niezmienny często w horyzoncie nawet 5 lat. Na przestrzeni tego czasu Twoja firma się rozwija, konkurencja podejmuje nowe działania, a na rynku zachodzi szereg zmian. Strategia marketingowa to dokument, który nie może leżeć na dnie szafy w biurku prezesa. Musi być odkurzany, aktualizowany i dostosowywany do bieżącej sytuacji. Nie oznacza to jednak, że po upływie 5 lat będzie on do całkowitej wymiany. Przeważnie aktualizacja dobrze i profesjonalnie przygotowanej strategii przypomina raczej proces nakręcania zegara.

Czy posiadając strategię, moja firma będzie całkowicie bezpieczna?

W tym podrozdziale miałeś odpowiedzieć sobie na 3 pytania (jeśli jeszcze tego nie zrobiłeś, możesz teraz do nich wrócić). Opracowanie strategii marketingowej nie oznacza, że Twoja konkurencja zniknie z rynku, klienci nie będą odchodzić, a kampanie reklamowe zawsze będą idealne. Strategia marketingowa pomaga jednak w wypracowaniu szeregu działań, które wpłyną na ograniczenie ilości przykrych dla Twojej firmy sytuacji, a w momencie ich pojawienia — na bardziej elastyczne wprowadzenie zmian. Strategia marketingowa jest jak plan zabiegu operacyjnego — jej posiadanie nie gwarantuje wygranej, jednak na pewno znacznie podnosi jej szanse.

Oni już się przekonali — poznaj opinie przedsiębiorców, którzy zdecydowali się na opracowanie strategii marketingowej.

Najlepszym potwierdzeniem słuszności posiadania strategii marketingowej są oczywiście opinie innych przedsiębiorców. Aby je poznać, w JAAQOB przeprowadzamy badania ankietowe wśród naszych klientów. Po realizacji usług zadajemy im szereg pytań, których rezultatem jest usprawnianie naszych działań.

Jedno z pytań naszej ankiety brzmi: **Jakie korzyści odniosła Pana/Pani firma w wyniku opracowania strategii marketingowej?** Oto kilka wybranych odpowiedzi:

- Przestałem wydawać pieniądze na nieefektywne działania.
- Zrozumiałem, dlaczego wciąż wyprzedza mnie konkurencja.
- Odkryłem niewykorzystane zasoby i możliwości, które zacząłem wykorzystywać już od pierwszego warsztatu marketingowego.
- Dział sprzedaży w końcu dostał profesjonalne narzędzia.
- Strategia otworzyła mi oczy na kluczowe elementy prowadzenia firmy, o których tylko wydawało mi się, że dużo o nich wiem.
- Pozwoliła mi w końcu opracować drogę rozwoju firmy i pokonania konkurencji.
- Dzięki strategii w końcu uporządkowałem miliony pomysłów i intuicji w jeden spójny i logiczny plan działania.
- Dowiedziałem się co egzekwować od pracowników działu sprzedaży i marketingu.
- Teraz wiem, jak prowadzić skuteczne działania reklamowe i marketingowe i czego oczekiwać po agencji reklamowej i grafików obsługujących firmę.
- W miesiąc dowiedziałem się więcej o rynku, na którym działam i jak lepiej wykorzystywać moje zasoby, niż przez 20 lat zarządzania biznesem na co dzień.
- Zyskałem inne spojrzenie na swoją firmę i jak zyskać klientów.

- Moje widzimisię zamieniłam na wiedzę przekładającą się na żywą gotówkę. Zrewidowałam plany działania i w cztery miesiące po uruchomieniu firmy przekroczyłam break even point. Bez strategii bym poległa.
- Czarno na białym przekonałem się, że od ośmiu lat płacę dyrektorowi marketingu za nicnierobienie.
- Mogłem ułożyć i zrozumieć plan skutecznego działania na najbliższe miesiące, a nawet lata.
- W końcu wiem czego wymagać od agencji reklamowej, by nie wyrzucać pieniędzy w błoto.
- Strategia pozwoliła zyskać obiektywne informacje o mojej firmie i dlaczego zatrzymała się w rozwoju.
- Zyskałem zupełnie nowe spojrzenie na mój biznes. Jakby w średniowieczu dali mi drona obserwacyjnego przed bitwą. To bomba atomowa, którą wykasuję konkurencję.

Co ciekawe, nasi rozmówcy często odkrywają całkiem różne pierwszoplanowe korzyści, które odnieśli po opracowaniu strategii. Tak jak różna jest sytuacja w firmach i różny poziom wiedzy managerskiej czy profesjonalizmu pracowników klienta. Często spotykamy się ze stwierdzeniem, że w zasadzie nie odkrywamy niczego nowego. To fakt. Chodzi przede wszystkim o uporządkowanie i uzupełnienie informacji potrzebnych do wybicia się na rynku pod kątem zastosowania ich w praktyce. To kluczowe — bo sama wiedza nie wystarcza. Trzeba wiedzieć, jak ją wykorzystać. Większość managerów w swojej intuicji stosuje strategie marketingowe na co dzień. Często nawet nie zdają sobie z tego sprawy. Opracowanie uporządkowanej strategii włącza dopalacze tej intuicji.

Czy to trudne — jak przebiega proces tworzenia strategii marketingowej?

Jeśli nie prowadzisz wielkiej korporacji z dziesiątkami produktów, usług, rynków czy kategorii klientów istnieje duże prawdopodobieństwo, że **będziesz w stanie stworzyć strategię marketingową samodzielnie** (a nasz e-book dodatkowo Ci w tym pomoże). Najważniejsze jest zrozumienie jej zasad i logiki. Szczegółowe opracowanie może mieć różny stopień złożoności, ale to Ty decydujesz, jak bardzo zagłębisz się w ich szczegóły. Strategia może mieć 5 stron, a czasem, w wielooddziałowych holdingach, nawet 300 to za mało.

Na początek musisz określić swoją aktualną sytuację: **Co chcesz osiągnąć oraz co utrzymuje — lub ma utrzymywać Twój biznes**. To będzie zestaw pytań i zadań do wykonania. Wymagają one jedynie czasu, rozmów z pracownikami czy kimś z działu księgowości i sprzedaży.

Jeśli zatrudniasz kogoś od marketingu lub w dziale sprzedaży — sporą część tej pracy wykonają za Ciebie pracownicy. Twój nadzór i wkład nadal jednak będzie nieodzowny. No i będzie trochę pisania. To jedna z różnic pomiędzy intuicyjnym prowadzeniem firmy a tym budowanym na obiektywnych i rzetelnych podstawach. **Strategia marketingowa jest sporządzana na piśmie**. Ma swój układ, logikę i kolejność tworzenia.

Większość naszych klientów jest zaskoczona tym, że **stworzenie podstawowej strategii marketingowej jest w miarę prostym zadaniem**. Jeśli więc nie prowadzisz rozbudowanego przedsiębiorstwa, zdecydowanie możesz poradzić sobie samodzielnie.

Dopiero gdy zechcesz zagłębić się w szczegóły, fachowa wiedza i pomoc mogą być niezbędne. Ponadto spojrzenie kogoś z zewnątrz pozwala ocenić położenie Twojej firmy z zupełnie innej strony, niż Ty sam na nią patrzysz. Jesteśmy przekonani, że **ten e-book pozwoli Ci ocenić, czy jesteś w stanie stworzyć strategię marketingową dla swojej firmy samodzielnie**, czy może chcesz jednak skorzystać z fachowej pomocy.

W głowie przedsiębiorcy

Czym różni się samodzielne tworzenie strategii od tworzenia jej przez agencję?

Samodzielne opracowywanie strategii przebiega trochę inaczej, niż gdy zlecasz ją firmie marketingowej. W drugim przypadku większość Twojego wkładu pracy to uczestnictwo w warsztatach online i odpowiadanie na pytania dotyczące Twojej firmy. Czasem pojawia się drobna praca domowa (np. udzielenie feedbacku do poszczególnych części tworzonej strategii, czy dostarczenie niezbędnych materiałów). Prawie cały proces pisania, analiz oraz tworzenia planów leży po stronie agencji.

Inaczej sprawa wygląda w przypadku samodzielnego tworzenia strategii. Wówczas kluczowe staje się skupienie na realizacji każdego z elementów procesu tworzenia strategii marketingowej opisanego w tym e-booku. Postaraliśmy się opisać to zadanie w taki sposób, w jaki tłumaczymy go naszym klientom, którzy często nie posiadają wiedzy marketingowej. Dla ułatwienia cały proces podzieliliśmy na trzy bloki: strategia biznesowa, analiza marketingowa i działania.



Zanim ruszysz dalej — skrót rozdziału

Przyjrzyjmy się najważniejszym informacjom, jakie pojawiły się w tym rozdziale:

- Strategia marketingowa to dokument, który pozwoli Twojej firmie lepiej wykorzystać cały dostępny potencjał, aby osiągnąć sukces rynkowy;
- Strategia marketingowa nie uchroni Twojej firmy przed ewentualnymi kryzysami, jednak pomoże Ci zaplanować działania, dzięki którym łatwiej będzie Ci je pokonać;
- Strategia marketingowa to dokument, który powinien być aktualizowany (przynajmniej raz na 3-5 lat);
- Jeśli nie prowadzisz bardzo rozbudowanego przedsiębiorstwa, powinieneś być w stanie stworzyć strategię marketingową samodzielnie;
- Skorzystanie z fachowej pomocy zdejmuje z Ciebie szereg zadań oraz pozwala na spojrzenie z zewnątrz na sytuację, w jakiej znajduje się Twoja firma. Dostarcza też kompetencji wynikających z wiedzy i doświadczenia specjalistów.

Strategia biznesowa



Strategia biznesowa a marketingowa

Tylko spokojnie, zdajemy sobie sprawę z tego, że w tym momencie możesz mieć w głowie pytanie: To w końcu mówimy o strategii marketingowej, czy biznesowej? Otóż **strategii jest naprawdę wiele** (np. strategia komunikacji marki, czy strategia produktowa). Dodatkowo wiele z nich dzieli się jeszcze wewnętrznie. Wszystkie (lub przynajmniej większość) te strategie są ze sobą w różnym stopniu powiązane.

Naszym zdaniem **strategia biznesowa** i marketingowa są ze sobą sklejone na tyle mocno, że nie sposób przejść do omawiania strategii marketingowej bez wgłębienia się w temat strategii biznesowej. **Jak więc można podejść do tematu z obu stron?**

Odnosi się do długoterminowego planu konkurencyjności całej Twojej firmy. Jej elementami są np. koncept i model biznesowy, które określają z jednej strony pomysł na biznes i wartość dla grup docelowych, z drugiej to jak na tym zarabiać. Strategia biznesowa dotyczy więc także sposobów finansowania, inwestowania, modelu sprzedaży, a także ujęcia rozwoju firmy oraz poszczególnych jej działów.

Strategia marketingowa

Odnosi się przede wszystkim do działań podejmowanych przez firmę, które są widoczne dla jej klientów. Oznacza zbiór jasno określonych zasad oraz działań, które firma powinna podejmować, aby dotrzeć do klientów i osiągnąć maksymalizację zysków.

Mamy nadzieję, że jest to dla Ciebie w miarę jasne. Kolejny podrozdział zdecydowanie pomoże Ci w jeszcze większym zrozumieniu. **Uwaga — od tego momentu zaczniesz dostawać od nas prace domowe.** Nie spiesz się z ich wykonaniem, ale też nie pomijaj ich, jeżeli chcesz, aby czas poświęcony na lekturę przyniósł Ci jak najwięcej korzyści.

Na czym mam zarabiać?

Punktem wyjściowym do dalszej treści naszego e-booka jest zastanowienie się, na czym tak właściwie zarabia Twoja firma. Nie jest to wcale takie oczywiste, a odpowiedź: Na sprzedaży naszych produktów — niestety nie wystarczy. Aby to nieco usprawnić, przygotowaliśmy dla Ciebie 5 pierwszych zadań. W ich rozwiązaniu mogą pomóc Twoi pracownicy.

W zadaniach tych chodzi także o przyjrzenie się nie tylko zyskom, jakie generują oferowane przez firmę produkty, ale także poszczególne działy firmy czy nawet pojedyncze osoby. Warto też zaznaczyć, że chodzi tu o ogólny ogląd sytuacji. Pamiętaj, że wykonujesz to zadanie dla swojej firmy, nie dla Urzędu Skarbowego.

Pierwsze zadania można również przedstawić w bardzo uproszczonej formie, z której także możesz skorzystać. Wszystko sprowadza się w tym przypadku do udzielenia odpowiedzi na dwa proste pytania:

- Co i kto utrzymuje moją firmę (produkty/klienci)?
- Na czym najwięcej zarabia moja firma?



A teraz przejdźmy już do ich rozszerzonej wersji zadania:

Zadanie 1

Wypisz wszystkie główne kategorie produktów/usług, które sprzedaje Twoja firma.

Dla przykładu posłużymy się case study firmy zajmującej się klimatyzacją i wentylacją. Przedstawiamy je w formie uproszczonej, aby było bardziej zrozumiałe. Nazwa firmy została zmieniona.

Firma EVBAN sprzedaje:

- klimatyzatory przenośne
- klimatyzatory zewnętrzne
- nagrzewnice gazowe
- promienniki ciepła
- kurtyny cieplne
- systemy wentylacji i ogrzewania

oraz świadczy usługi:

- montaż klimatyzacji
- montaż pomp ciepła
- projektowanie i certyfikacja

W przypadku Twojej firmy lista ta będzie oczywiście inna. Inny może być także jej układ. Już na tym etapie możesz jednak przyrzeć się temu, jak wiele produktów (lub ich kategorii) oraz usług oferuje Twoja firma, a następnie dokonać ich weryfikacji. Możesz ograniczyć się do podstawowego podziału głównych grup asortymentowych. Możesz również stworzyć szczegółowe drzewko z podziałem na subkategorie, czy wręcz pojedyncze produkty. Decyzja należy do Ciebie. Na początek zachęcamy jednak do skorzystania z układu uproszczonego. Wypisz kategorie produktów i przejdź do zadania drugiego.

Zrobione?

Zadanie 2

Wypisz wszystkie główne kategorie klientów, którym sprzedajesz produkty/usługi.

Pamiętaj o zachowaniu prostoty podczas grupowania klientów wg ich cech wspólnych — sposób podziału może być inny nawet w obrębie tej samej branży. Zdarza się również, że zamiast klientów lepiej będzie podać kanały sprzedaży (lub jedno i drugie w formie subkategorii). Na potrzeby tego zadania przyjmij jednak jak najprostszy podział.

Dla firmy EVBAN podział wgłąda następująco:

- biura (BIU)
- sklepy (SKL)
- warsztaty i magazyny (WIM)
- osoby fizyczne (OSF)

Podobnie, jak w przypadku zadania 1, tutaj również możesz zwiększać stopień szczegółowości odpowiedzi. Możesz przyporządkować kanały sprzedaży (np. sklep stacjonarny, Allegro, przedstawiciele handlowi, klienci z polecenia, cross-selling itp.). **Im bardziej rozbudujesz listę, tym pełniejsza stanie się Twoja strategia marketingowa.** Wiąże się to oczywiście z koniecznością poniesienia większego nakładu pracy. Dlatego, jeśli brak Ci czasu lub cierpliwości — ponownie proponujemy — zacznij od wersji najprostszej.

Kolejne zadanie wielu przedsiębiorcom pokazuje, na czym ich firmy tak naprawdę zarabiają. Zadanie to wymaga nieco liczenia, dlatego, jeśli chcesz i możesz — warto rozważyć zlecenie tego zadania **księgowości**.

Zadanie 3

Sporządź matrycę dochodowości.

Polecenie tego zadania brzmi dość skomplikowanie, jednak w rzeczywistości naprawdę jest mniej strasznie, niż to się wydaje. Rzecz w tym, abyś oszacował lub obliczył jaki procent zysków w skali całej firmy realizuje ona na poszczególnych typach produktów i klientach. Czasem będzie do tego potrzebne uwzględnienie subkategorii, a nawet pojedynczego produktu. W uproszczeniu jest to po prostu odpowiedź na pytanie: Z czego utrzymuje się moja firma?

Jak wykonać to zadanie:

Przygotuj tabelę: w wierszach wypisz produkty/usługi firmy, w kolumnach kategorie klientów (i/lub kanały sprzedaży). Następnie oszacuj, jaki procent dochodów firmy realizowane jest w poszczególnych kategoriach. Jeśli zadanie to jest trudne do wykonania, możesz także wpisać przychody.

Dla firmy EVBAN matryca wygląda następująco:

ile % dochodów firmy generują mi grupy klientów/produktów?

Matryca dochodowości w %	BIU	SKL	WIM	OSF	Suma
klimatyzatory przenośne	9	1	0	0	10
klimatyzatory zewnętrzne	14	5	0	1	20
nagrzewnice gazowe	0	0	5	0	5
promienniki ciepła	0	0	7	0	7
kurtyny ciepłe	1	2	0	0	3
montaż klimatyzacji	7	7	0	1	15
systemy wentylacji i ogrzewania	1	2	15	2	20
montaż pomp ciepła	0	0	0	15	15
projektowanie i certyfikacja	0	0	4	1	5
Suma	32	17	31	20	łącznie 100%

Zdarzało się, że po tym etapie nasi klienci decydowali o wycofaniu się z części oferty lub zaprzestaniu sprzedaży do jakiejś grupy klientów. Użyliśmy tu słowa dochodowość, choć dla księgowych może ono mieć inne znaczenia. W bardziej rozbudowanych strategiach pojawiają się dodatkowe wiersze i kolumny jak na przykład: udział w rynku, dynamika, perspektywy itp.

Zatrzymajmy się tu na chwilę i wyjaśnijmy, co wspólnego ma matematyka i finanse ze strategią marketingową. **Chodzi tu o główny cel każdej firmy — zarabianie.** Jeśli nie będziesz wiedział, na czym się skupić w swojej działalności, zmarnujesz mnóstwo energii i pieniędzy na nieopłacalne pomysły. W przypadku większych firm ten aspekt jest analizowany znacznie szerzej. Dodatkowo wykorzystywane są np. macierze BCG czy GE — ale wystarczy zacząć od w.w. tabeli. Sposoby liczenia dochodowości sprzedaży na potrzeby zestawienia mogą być różne. Od bardzo szczegółowych wyliczeń sporządzonych przez księgowość, po uproszczone — oparte na intuicji managera.

Po stworzeniu matrycy czytelniejsze staje się to, co i komu sprzedaje firma, a także zauważenie miejsc, w których potencjał sprzedażowy jest niewykorzystany. Na 36 okienek w tabeli ledwie 3 - czyli mniej niż 10% generuje prawie połowę dochodów. Widać też słabość niektórych kategorii czy typów klientów.

Ważnym dopełnieniem tego zadania będzie dopisanie pod tabelką pomysłów na kierunki rozwoju. Dodanie produktów/usług do oferty lub kolejnej grupy docelowej klientów. W przypadku firmy EVBAN właściciele postanowili rozszerzyć działalność o instalacje solarne do podgrzewania wody oraz o nową grupę klientów — wspólnoty mieszkaniowe. Postanowili też spróbować aktywować sprzedaż przenośnych klimatyzatorów do osób fizycznych — do mieszkań, małych biur i domów.

Wróćmy jednak do Twojej firmy. Jeśli jesteś dopiero na etapie jej zakładania, takich danych mieć nie będziesz. **Założenia takie powinny jednak wynikać z biznesplanu.** Nasi klienci startupowi często dziwią się, że prosimy ich o liczby, których nie znają. Rozpoczęcie działalności bez podstawowej informacji, na czym i ile będzie się zarabiać, praktycznie na starcie skazuje firmę na poważne problemy. Zdarza się, że musimy napisać podstawowy biznesplan za klienta, skupionego na swoim pomysłe, a nie na liczbach. Bywa, że na tym etapie przerywamy robienie strategii marketingowej. Jeśli projekt nie spina się finansowo, nie ma sensu go uruchamiać przed gruntowną rewizją pomysłu.

Przejdźmy teraz do Zadania 4. Dopełnieniem tabeli dochodowości powinno być zestawienie opłacalności poszczególnych typów działalności — oferowania produktów/usług określonym grupom klientów.

Zadanie 4

Sporządź matrycę rentowności (marżowości).

Tabela ta będzie dopełnieniem obrazu tego, co już wiesz z poprzedniej tabeli. Czasem rzetelna analiza marżowości prowadzi do rewolucji w strategii sprzedaży w firmie. Koniec końców sprzedaż jest pochodną właściwego zarządzania marketingowego.

Dla firmy EVBAN matryca rentowności /marżowości wygląda następująco:

Matryca rentowności w %	BIU	SKL	WIM	OSF
klimatyzatory przenośne	22	20	-	-
klimatyzatory zewnętrzne	18	29	-	30
nagrzewnice gazowe	-	-	26	-
promienniki ciepła	-	-	18	-
kurtyny ciepłe	20	18	-	-
montaż klimatyzacji	38	36	-	34
systemy wentylacji i ogrzewania	20	20	30	25
montaż pomp ciepła	-	-	-	22
projektowanie i certyfikacja	-	-	35	35

Zastanawiasz się, po co powinienes zrobić aż dwie tabele? O ile tabela dochodowości (Zadanie 3) ukazuje stan obecny oraz to, co należy utrzymać, zaniechać lub poprawić, to informacje uzyskane z tabeli rentowności (Zadanie 4) pozwala zobaczyć najlepsze kierunki rozwoju. Wszystko oczywiście po to, aby zarabiać nie tylko więcej, ale też mądrzej.

Przygotowanie tabel otwiera przed Twoją firmą kilka dróg: Z jednej strony możesz skupić się na tym, co przynosi największe dochody — umacniając tam pozycję na rynku. Z drugiej możesz skoncentrować się na poprawie sprzedaży tam, gdzie wskaźniki są słabsze — o ile w toku późniejszych prac odkryjesz potencjał do wzrostu.

Obie tabele pomogą Ci wykonać kolejne zadanie, którego celem jest określenie celów strategii biznesowej oraz wyznaczenie zadań pracownikom sprzedaży (lub agencjom reklamowym) budującym strategię promocji.

Zadanie 5

Zastanów się jakie produkty mają najlepsze perspektywy rynkowe, a w których rośnie ci sprzedaż (udział w rynku)

To uproszczona analiza inspirowana macierzą BCG, która zobrazuje Ci — razem z matrycami dochodowości i rentowności- w jakim jesteś miejscu ze strukturą oferty i w jakim kierunku można iść.

Na tę chwilę odpowiedź na to proste pytanie w zupełności powinna Ci wystarczyć. W momencie, gdy doczytasz nasz e-book do końca i będziesz chciał rozszerzać zarządzanie marketingowe w Twojej firmie — z pewnością będziesz już w stanie samodzielnie znaleźć więcej informacji na temat **macierzy BCG**, oraz innych kwestii, które zainteresują Cię w trakcie lektury. Wiele agencji (w tym JAAQOB) oferuje także możliwość bezpłatnych konsultacji. To także dobre rozwiązanie na zgłębienie swojej wiedzy.

Na koniec tego rozdziału krótkie pytanie od nas: Czy dział marketingu przedstawił Ci slajd z matrycą perspektyw dla poszczególnych produktów (np.BCG) Twojej firmy? Analizy dochodowości/marżowości? No właśnie. Dlatego stworzyliśmy i oddaliśmy w Twoje ręce ten e-book. Pamiętaj jeszcze naszą analogię z jazdą samochodem? Sporządzenie macierzy jest dla firmy niczym przetarcie brudnych szyb w samochodzie. Widać więcej.

Cele strategiczne (biznesowe)

W tym podrozdziale czeka na Ciebie kolejne zadanie, jednak zanim do niego przejdziemy, porozmawiajmy nieco o celach. Z pewnością wyznaczałeś je sobie choć raz w życiu, a jeśli tak, to zapewne myślałeś także o tym, jak mógłbyś je osiągnąć. Z **celami strategicznymi** Twojej firmy jest tak samo. To nic innego, jak planowanie jej przyszłości tak, aby nie zgubiła się po drodze w nieskładnych działaniach, które mogą nie tylko ponieść za sobą straty czasowe, ale także finansowe.

Wielu przedsiębiorców ma problem z określeniem celów, jakie ich firma ma osiągnąć w danym roku lub długofalowo, w przeciągu konkretnego czasu. Takie podejście wiąże się z dryfowaniem firmy w bliżej nieznanym jej kierunku, a pozostając przy naszej analogii — jak często zdarza Ci się jechać gdzieś totalnie bez celu? Zakładamy, że nigdy lub prawie nigdy. Definiowanie celów wiąże się m.in. z kluczowym zadaniem managerów firmy — kontroli postępu w realizacji celów — jak licznik kilometrów w samochodzie i mijanie kolejnych miast.

Brak jasno określonych celów strategicznych to tracenie budżetu na nieprzemysłane działania, problemy z delegowaniem zadań i ich priorytetyzacją, niewykorzystywanie potencjału marki, niższa skuteczność dotarcia do klientów itd.

Problem z określaniem celów firmy często wiąże się z tym, że wielu przedsiębiorców myśli o nich bardzo wąsko — firma ma po prostu sprzedawać i zarabiać. Tu kończy się ich myślenie o celach. Tymczasem sprzedaż to tak naprawdę jeden z wielu celów w hierarchii, do których prowadzi szereg innych, które firma musi osiągnąć, zanim zacznie zarabiać lub, które musi zrealizować już w trakcie, aby nie przestała zarabiać.

Bardzo ważną rolę, jaką spełniają cele, jest wyznaczanie kierunku, w którym podążać ma firma. Pomaga to w ustalaniu priorytetów. Kluczowe staje się tu mierzenie postępów. W tym pomogą Ci **Key Performance Indicators (KPI)**. Czyli wskaźniki realizacji celów.

Przejdźmy zatem do kolejnego zadania:

Zadanie 6

Opisz dokładnie miejsce, w którym Twoja firma ma być za pięć lat. To ma być wizja i wizualizacja jej rozwoju.

Czasem horyzont czasowy może być krótszy. Można też stworzyć ich kilka. Masz pełną swobodę w tym zakresie, pod jedynym warunkiem — bycia realistą z lekką dozą optymizmu.

Opracowanie strategii biznesowej może przybrać nawet bardzo rozbudowaną i szczegółową formę. W JAAQOB naszym klientom proponujemy, by w pierwszej fazie nie byli zbyt drobiazgowi. Wizja, ogólne cele. Po przejściu całego procesu analiz marketingowych pojawia się zwykle sporo nowych informacji, które mogą poddać rewizji wcześniejsze założenia.

Nie będziesz zapewne zaskoczony, że w EVBAN brakowało takiej wizji. Cel był jeden — zarabiać. Dopiero warsztaty, które przeprowadziliśmy, pozwoliły dostrzec potencjał w wyznaczaniu celów oraz puścić wodzę fantazji.

W EVBAN wizją biznesową była zmiana lokalizacji w ciągu pięciu lat na taką, która będzie posiadała znacznie większy magazyn, halę montażu prefabrykatów i serwis. Biuro miało stać się jedynie miejscem, w którym dyżurują doradcy klienta — eksperci. Przed budynkiem miał znaleźć się parking, którego dotychczas brakowało. Marka miała wizję stania się liderem lokalnego rynku sprzedaży i montażu klimatyzatorów zewnętrznych dla mieszkań, domów i gabinetów.

W wizji znalazło się także przemyślenie tego, z czego marka chce zrezygnować. Marka w ciągu pięciu lat miała wycofać się ze sprzedaży kurtyn powietrznych na rzecz projektowania systemów klimatyzacji oraz wentylacji.

To tylko mały wycinek wizji — wciąż mało konkretny, ale taka wizja jest często podstawą do identyfikacji aktualnych bolączek i problemów firmy. Każę też zastanowić się nad rozwojem rynku i własnej sytuacji. Dlatego konieczna jest przymiarka do wizji i planów, zanim zaczniemy definiować cele.

Ważne, aby przy określaniu celów posługiwać się konkretnymi — czyli czymś, co można zmierzyć (np. liczba nowych klientów) lub jasno stwierdzić, że cel został osiągnięty (np. większa hala produkcyjna).

Oto przykład dobrze i źle skonstruowanego celu:

Źle	Dobrze
Rozwój sieci sprzedaży	Uruchomienie 10 nowych sklepów w ciągu 2 lat

Istnieją cele, którym trudniej przyporządkować wskaźniki wykonania. Takim jest na przykład cel „Zwiększenie świadomości marki”. Chodzi w nim o to, aby marka była bardziej znana i rozpoznawalna. Jak zmierzyć taki cel? W wielkich firmach zleca się badania rynkowe. W mniejszych można np. policzyć liczbę wzmianek w internecie — na forach, w mediach społecznościowych. sprawdzić, co ludzie piszą i czy wspominają o naszej firmie. Pochodną rozpoznawalności marki jest np. ilość zapytań, telefonów od klientów itp. — niekoniecznie związanych bezpośrednio z prowadzonymi kampaniami reklamowymi. Jeśli jesteś gotów to liczyć i kontrolować (warto), to rozpoznawalność marki może być jednym z głównych celów (marketingowych).

W przypadku mniejszych firm nie ma jednej jedynej definicji jak klasyfikować i szeregować cele. My zalecamy intuicyjne i łatwe do zrozumienia podejście:

CELE BIZNESOWE — najwyższego rzędu (np. zysk, sprzedaż, ekspansja, udział w rynku), a także organizacyjne (np. wejście na giełdę). Te dotyczą przede wszystkim strategii biznesowej i decyzji z nią związanych. Strategia biznesowa przenika się ze strategią marketingową.

Do ich realizacji prowadzą cele wtórne:

CELE MARKETINGOWE — określają zadania przed działaniami marketingowymi

CELE KOMUNIKACYJNE — definiują efekt komunikacyjny działań

CELE MEDIOWE — opracowywane na bieżąco dla poszczególnych narzędzi komunikacji (strona www, kampanie, inne media i inne działania)

Matryce dochodowości i rentowności, wyznaczenie wizji i celów są elementem tworzenia strategii biznesowej firmy. Wymagają podjęcia decyzji, w jakim kierunku firma powinna się rozwijać. Na czym należy się skupiać a co odpuścić. Strategia biznesowa często stanowi impuls do opracowania strategii marketingowej, wyznacza jej główne kierunki. Z kolei analiza marketingowa, będąca elementem prac nad strategią, daje informacje, jaką obrać strategię biznesową. Na przykład czy obrać raczej strategię penetracji, czy rozwoju rynku itp.

Oto przykładowe obszary gdzie mogą być wyznaczane cele:

Wielu celów nie da się jednoznacznie przyporządkować tylko jednej kategorii

CELE STRATEGICZNE (BIZNESOWE)

- wzrost ROE/ROI (stopy zwrotu z kapitału, inwestycji)
- zwiększenie udziału w rynku
- osiągnięcie pozycji lidera rynku
- ekspansja na inne rynki
- osiągnięcie break even point (moment, w którym przychody ze sprzedaży nowego przedsięwzięcia pokrywają koszty stałe i koszty zmienne)
- wprowadzenie nowego produktu do oferty

CELE MARKETINGOWE

- zwiększenie świadomości marki
- pozyskiwanie leadów z kanałów W/W/W, social media
- uzyskanie (poprawa) lojalności na poziomie x% klientów powracających
- pozyskanie poleceń i pozytywnych recenzji (opinie Google, NPS, polubienia)
- wyższa pozycja marki w wyszukiwarkach — SEO

CELE KOMUNIKACYJNE (I WIZERUNKOWE)

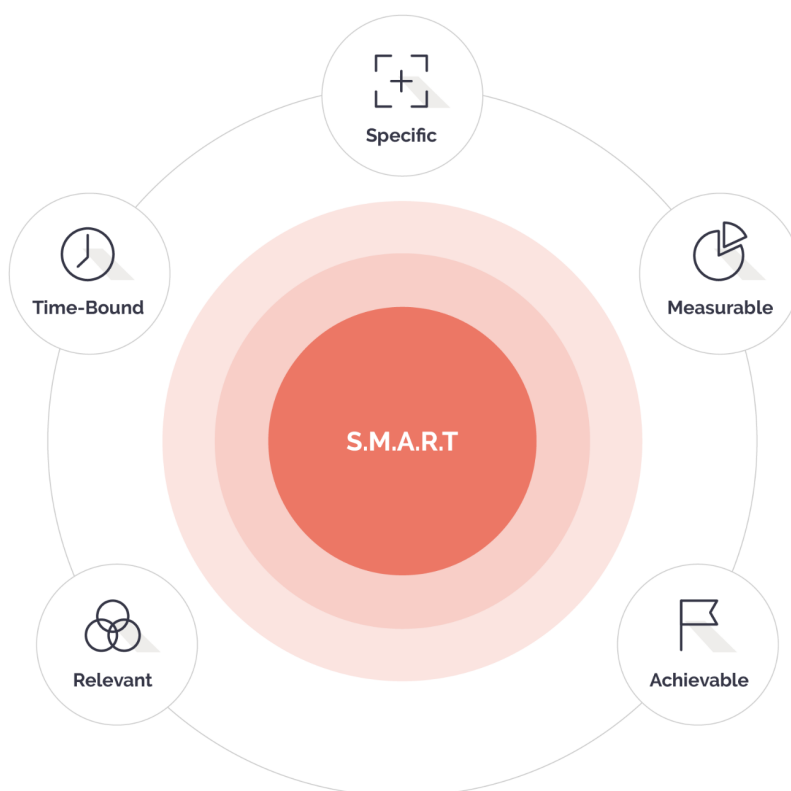
- komunikacja unikalnej wartości dla klienta
- wypozycjonowanie marki jako... (Brand Positioning)
- ukształtowanie świadomości rynku — pobudzenie popytu na produkt/usługę
- budowanie relacji, inspirowanie, motywowanie
- tworzenie społeczności wokół marki

Jak wyznaczyć cele? Można ująć to krótko — każdy cel powinien być SMART.

SMART to model doboru i definiowania celów, który pomaga zwiększyć szanse ich realizacji oraz osiągnięcia pożądaných efektów.

Cel wyznaczony metodą SMART to cel:

- **S**pecific (skonkretyzowany): Zbyt ogólne cele to cele, które w łatwy sposób się rozmywają. Dobrze sprecyzowany cel jest prosty, konkretny i precyzyjny.
- **M**easurable (mierzalny): Należy określić kryteria, na podstawie których mierzona będzie realizacja celu — wskaźnik KPI, na podstawie którego będziemy mierzyć postępy.
- **A**chievable (osiągalny): Czy cel jest możliwy do osiągnięcia? Warto zestawić czas, wysiłek i koszty, jakich będzie wymagała realizacja celu, z korzyściami płynącymi z jego realizacji.
- **R**elevant (istotny): W czym pomoże firmie/organizacji realizacja danego celu? Jakie wartości daje?
- **T**ime-bound (określony w czasie): Każdy cel powinien posiadać ramy czasowe — kiedy chcesz osiągnąć dany cel? Czy jest to możliwe, czy termin jest realny?



Jak możesz monitorować cele?

Służą do tego **mierniki wykonania — KPI**.

KPI (Key Performance Indicators) to mierniki zarówno finansowe, jak i **niefinansowe** stosowane w procesach monitorowania stopnia realizacji celów przedsiębiorstwa.

Przykładowo dla celu osiągnięcia rocznego przychodu X zł miernikiem KPI, będzie wielkość przychodów. Jeśli Twoim celem jest osiągnięcie 3 pozycji w wynikach wyszukiwania Google, miernikiem KPI, będzie pozycja wyświetlenia.

Zanim ruszysz dalej — skrót rozdziału

Podsumujmy **najważniejsze kwestie**, które pojawiły się w tym rozdziale:

- matryca dochodowości oraz matryca rentowności pomagają w przyjrzeniu się temu, na czym firma tak naprawdę zarabia i jakie produkty czy grupy klientów są dla niej ważne;
- firmy, które chcą się rozwijać, powinny nieustannie weryfikować, na czym zarabiają najwięcej oraz która kategoria klientów generuje jej największe zyski;
- strategia biznesowa to plan nadrzędny. Plan opracowuje oraz wdraża zarząd firmy w celu osiągnięcia celów strategicznych;
- dobrze prowadzona firma potrzebuje jasno wyznaczonych, mierzalnych i zdefiniowanych w czasie celów, które są istotne biznesowo.

Analiza marketingowa



Mając odrobioną podstawową pracę domową — tą z poprzednich rozdziałów — czas na oderwanie się od prostego patrzenia na własną firmę i wejście poziom wyżej — zrobienie zrzębka **analizy marketingowej**. Czyli chłodnego i usystematyzowanego zastanowienia się nad sytuacją firmy i rynkiem.

Test wiedzy o Twojej marce — sprawdź, czy go zdasz

Nie obawiaj się, zdasz na pewno, jeśli się wystarczająco przyłożysz.

Celem zadań z poprzednich rozdziałów było przyjrzenie się swojej firmie od środka. Wszystko to dotyczyło bardziej kwestii zarządczych — wizji celów i finansów. **Firma to jednak nie tylko oferowane przez nią produkty czy klienci, lecz także cały zbiór zasobów, którymi dysponuje i przeszkód, które musi pokonać.** Tu pierwszym narzędziem do wykorzystania jest **analiza SWOT**.

Jeśli wiesz, czym jest analiza SWOT, to już się domyślasz, co za chwile będzie Twoim zadaniem (a dokładniej w kolejnym podrozdziale). Jeśli jednak technika ta nie jest Ci znana, to chętnie Ci ją przybliżymy.

Analiza SWOT to metoda, którą wykorzystuje się do porządkowania i analizy informacji dotyczących firmy oraz jej otoczenia. Punktem wyjścia jest analiza makrootoczenia oraz mikrootoczenia firmy. To obrazowe zestawienie potencjałów oraz wyzwań, przed którymi stoi marka.

SWOT to akronim słów: **Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats**, co oznacza: mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia. Oczywiście nie musisz zapamiętywać angielskich słów. Na własny użytek najważniejsze jest, abyś wiedział, czym jest analiza SWOT, do czego służy i co przy jej pomocy analizujemy. Przyjrzymy się temu bliżej:

Strengths (mocne strony)

To **najważniejsze cechy wewnętrzne firmy, które stanowią jej atuty**. Rozeznanie mocnych stron pozwala np. na zidentyfikowanie przewag konkurencyjnych i potencjału marki pod kątem opracowania strategii biznesowej i marketingowej. Mocne strony należy analizować przede wszystkim w kontekście konkurencji — czy swoich atutach można opierać przewagę rynkową.

Jeśli zamierzasz przeanalizować swoją konkurencję, a warto, to sprawdź, czy da się ich prześcignąć w atutach — i jakim kosztem. Nie we wszystkim i nie zawsze trzeba być lepszym od konkurencji — najważniejsze, by się na jej tle wyróżniać i proponować klientom wyższy pakiet korzyści — użyteczności. W marketingu mówimy o kluczowej roli wartości dla klienta. Dla każdego z nich ta wartość może przedstawiać się inaczej.

Weaknesses (słabe strony)

Tutaj **musisz się przyjrzeć tym aspektom firmy, które w jakiś sposób szwankują — stanowią obciążenie bądź wymagają poprawy**. Szczególnie pod kątem pozyskiwania nowych klientów czy zwiększania marż. Przy określeniu słabych stron firmy może być nieco trudniej. Firma jest dla wielu właścicieli niczym własne dziecko. Mamy tendencję do idealizowania i nie przychodzi nam łatwo powiedzenie, co jest nie tak. Dlatego ten etap wymaga od Ciebie dużej dawki szczerości.

Opportunities (szanse)

Powodzenie biznesu zależy także od tego, w jakim stopniu firma wykorzystuje nadarzające się okazje z zewnątrz. **Jesteśmy przekonani, że także w Twojej branży znajdują się takie czynniki, które z pełną świadomością można nazwać szansą**. Pytanie tylko, czy je dostrzegasz i wykorzystujesz?

W Analizie SWOT ta część służy więc refleksji nad szansami, jakie napotyka firma. Być może nawet nie zdajesz sobie sprawy z ich istnienia, a moment sporządzania analizy będzie Twoim aha-momentem.

Threats (zagrożenia)

Są nimi czynniki zewnętrzne, które mogą w jakiś sposób zagrozić firmie. Podobnie, jak w przypadku szans, wiele z zagrożeń dotyczy tak Twojej firmy, jak i firm konkurencyjnych. Niektórych zagrożeń oczywiście nie jesteśmy w stanie przewidzieć lub zauważyć odpowiednio wcześniej. Zawsze jednak istnieć będzie grupa takich zagrożeń, których można w porę uniknąć lub przekuć w szansę.

Narzędzia

O ile na potrzeby małej firmki zapewne wystarczy intuicyjne podejście do analizy SWOT, co większe podmioty powinny przysiąc do tego bardziej metodycznie. Punktem wyjściowym jest analiza makrootoczenia i mikrootoczenia firmy. Do analizy makrootoczenia możemy na przykład zastosować metodę **PESTEL**. Pomaga w rozpoznaniu najważniejszych czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych, środowiskowych oraz prawnych, które w znaczący sposób mogą wpływać na przedsiębiorstwo. Przygotowując swoją analizę SWOT, weź je pod rozwagę.

W przypadku oceny mikrootoczenia przydaje się analiza **5 sił Portera**. Co prawda, jest ona skonstruowana do oceny stopnia konkurencyjności rynku, ale często nasuwa wnioski dotyczące niektórych aspektów SWOT.

W tabeli zamieściliśmy część tego, na co zwraca uwagę PESTEL:

Political (czynniki polityczne)

- Stabilność polityczna państwa
- Polityka lokalna
- Sytuacja polityczna na świecie
- Ustawodawstwo
- Wymogi wspólnotowe np. Unii Europejskiej
- Pomoc finansowa dla przedsiębiorstw

Economical (czynniki ekonomiczne)

- Poziom bezrobocia
- Inflacja
- Dochód Narodowy Brutto

- Dostępność oraz warunki kredytów
- Poziom eksportu i importu
- Poziom konkurencji
- Kursy walut i stopy procentowe
- Koniunktura gospodarcza

Social (czynniki socjalne)

- Cechy demograficzne takie jak np. wykształcenie, dochody, dzietność
- Polityka socjalna państwa
- Mobilność społeczna
- Styl życia preferowany przez grupę docelową
- Bezpieczeństwo społeczne
- Przepływ informacji
- Poziom nauki, kultura i sztuka

Technological (czynniki technologiczne)

- Zgodność z normami i wymogami
- Innowacyjność, nowoczesność
- Nakłady finansowe
- na rozwój technologii
- Stopień informatyzacji przedsiębiorstw
- Transfer technologii w branży

Environmental (czynniki środowiskowe)

- Ochrona środowiska
- Normy, wymogi i procedury
- Finansowanie działań środowiskowych
- Zmiana klimatu
- Energia odnawialna
- Dostępność wody
- Dostępność surowców

Legal (czynniki prawne)

- Prawo pracy
- Regulacje branżowe
- Koszty prawne
- Zmiany regulacji
- Przepisy dotyczące prowadzenia firm
- Przepisy ochrony środowiska

Wiesz już, czym jest Analiza SWOT i czego dotyczą jej poszczególne elementy. Jak więc zabrać się za jej sporządzenie? **Najlepszą opcją jest zadanie kilku pytań.** Możesz je zadać zarówno sobie, jak i współpracownikom. Im szersze będzie spojrzenie, tym więcej korzyści będzie w stanie wyciągnąć z niego firma.

Poniżej zamieszczamy przykładowe pytania. Lista ta nie jest zamknięta. Potraktuj je jako pewną inspirację i dokładaj do niej własne. Dodatkowo w ramach każdej branży pojawić się mogą dodatkowe, specyficzne pytania.

Strengths (mocne strony) — wewnętrzne, dotyczące firmy	Weaknesses (słabe strony) — wewnętrzne, dotyczące firmy
• Co unikatowego oferuje firma? • Jaką unikalną korzyść oferuje klientom? • W czym jest lepsza od konkurencji? • Co sprawia, że klienci korzystają z jej oferty? • Czy firma jest rozpoznawalna? Jak to osiągnęła? • Jakie aktywa i zasoby posiada firma? • Jakie są mocne strony, produktów, obsługi, jakości, technologii, procesów, kompetencji itp.?	• Co wymaga poprawy w firmie? • Jakie procesy są nieefektywne lub przestarzałe? • Na czym firma traci najwięcej czasu i/lub pieniędzy? • Na jakie słabe strony firmy zwracają uwagę klienci? • Z jakimi trudnościami — w porównaniu do konkurencji — zmagają się firma? • Czy z firmy odchodzą pracownicy? • Jakich aktywów brakuje firmie? • Co konkurencja robi lepiej?
Opportunities (szanse) — zewnętrzne, dotyczące otoczenia firmy	Threats (zagrożenia) — zewnętrzne, dotyczące otoczenia firmy
• Jakie są najnowsze trendy w branży i czy firma może z nich skorzystać? • Czy na rynku istnieje niezagospodarowana nisza? • Jakie są trendy społeczne, ekonomiczne? Czy szykują się zmiany w prawie związane z branżą?	• Czy zmieniły się jakieś przepisy prawne? • Jak wygląda sytuacja na rynku? Czy firma dostrzega tam jakąś niestabilność, która mogłaby być dla niej zagrożeniem?

Co warto podkreślenia — analiza SWOT to dobre narzędzie nie tylko dla firm już istniejących na rynku, ale też dla tych, które dopiero zamierzają się na nim pojawić. Jest to wręcz konieczność, zanim postawisz pierwsze kroki w biznesie.

Zanim odkryjesz potencjał Twojej firmy, dobrze jest poznać jej stan obecny. W tym celu SWOT jest idealną pomocą. W celu wykonania analizy zrób tabelę, podobną do tej powyżej. Daj sobie czas do uzupełnienia tabeli. Zrób to na spokojnie. Czasem zajmuje to nawet kilka godzin. Nie oczekuj jednak od siebie tego, że od razu wypiszesz wszystko. Tabela SWOT to rzecz, która będzie w Twojej głowie pracować. Dlatego warto mieć ją przez jakiś czas na widoku tak, aby móc do niej wracać. Przejdźmy zatem do zadania:

Zadanie 7

Sporządź tabelę z Analizą SWOT Twojej firmy.

Na początek wypisz wszystkie **mocne strony** swojej firmy. Pamiętaj jedynie — że chodzi o firmę, a nie poszczególne jej produkty. Unikaj również mowy sprzedażowej — w tym momencie nikomu nic nie sprzedajesz. To chłodna analiza własnej sytuacji. Możesz być w czymś szczególnie dobry, mieć jakiś rzadki zasób lub posiadać specyficzny zestaw cech, który umacnia Twoją pozycję na rynku. Twoja firma ma też na pewno **słabe strony**. Jedni mają długie terminy realizacji, inni mają za mały parking, jeszcze inni mają problem z jakością czy brak im dystrybutorów. Wypisz wszystko, co odpowiada na pytanie: Co osłabia pozycję mojej firmy na rynku?

Pod spodem **wypisz zagrożenia**. Znów takie, na które nie masz wpływu, a są realne. Dla jednych będzie to wejście na rynek poważnego konkurenta zagranicznego, dla innych planowane zmiany w przepisach, czy zmiany preferencji klientów spowodowane modą lub trendami. Może być tego naprawdę dużo. Wypisz wszystko, co Ci przychodzi do głowy. Na koniec **wypisz szanse**, jakie dostrzegasz dla swojej firmy. Z jakich okazji mógłbyś skorzystać, czego być może nie dostrzega Twoja konkurencja, a Ty mógłbyś to wykorzystać? Rozejrzyj się wokół siebie, na pewno znajdziesz coś takiego. Może to być również coś, co już od dawna jest tuż obok, a co można udoskonalić, by nadać temu nową (lepszą) jakość.

Jeśli poświęciłeś na to zadanie wystarczająco dużo czasu i podszedłeś do niego naprawdę poważnie, to Twoja lista jest zapewne dość długa. **Dokonaj teraz wstępnej rewizji tego, co się na niej znajduje.** Wyeliminuj punkty, które wydają się mało istotnymi. Dla przykładu spójrz teraz na mapę przygotowaną przez markę EVBAN:

Strengths (mocne strony)	Weaknesses (słabe strony)
• doświadczona kadra (wentylacja) • portfolio realizacji • autoryzacje • szeroki wachlarz usług • liczne referencje • dobre dopinanie sprzedaży	• długie terminy • wysokie koszty — ceny • słaba rozpoznawalność i reklama • kiepska lokalizacja i lokal • rotacja kadr (montaż w domach i biurach) • przestarzały wizerunek firmy i nazwa
Opportunities (szanse) — zewnętrzne, dotyczące otoczenia firmy	Threats (zagrożenia) — zewnętrzne, dotyczące otoczenia firmy
• ocieplenie klimatu • bogacenie się — rosnący popyt na klimę • coraz droższa energia (wymenniki ciepła i solary) • dopłaty do termomodernizacji	• promocje klimatyzatorów przenośnych w marketach • mocna promocja i agresywne działania konkurencji w wentylacji • rosnące ceny prądu (promienniki IR i klimatyzacja)

Docelowo taki zestaw można stworzyć zarówno dla samej firmy, jak i dla poszczególnych kategorii produktów/usług. Co do zasady analiza SWOT wskazuje na atuty, które można wykorzystać i promować oraz aspekty wymagające naprawy lub zmniejszenia ich istotności. Jednocześnie tabela uwidacznia problemy, z którymi trzeba będzie się mierzyć. Często daje też impuls do lepszego wykorzystania szans, które otwiera rynek. Zwykle są to aspekty działania firmy, które są dosyć dobrze uświadomione przez managerów. Jednak dopiero ich wypisanie — praca kreatywna — pozwala na dostrzeżenie nowych elementów lub zwraca uwagę na te, do których już zdążyliśmy się przyzwyczaić i nic z nimi nie robimy. **W marketingu analiza SWOT jest podstawowym narzędziem do określenia sytuacji strategicznej firmy.** Jej sporządzenie jest relatywnie proste, a często daje ogromne korzyści: pomysły, świadomość, impuls do podjęcia działań we właściwym kierunku.



Moją siłą jest czyjaś słabość — co Ty wiesz o swojej konkurencji?

Bardzo ważną — wymagającą podkreślenia w osobnym podrozdziale — kwestią jest dostrzeganie istniejących szans. Tymi zaś są nie tylko szanse, które pojawiają się na rynku.

Szansą dla Twojej firmy są także słabości Twojej konkurencji.

O konkurencji jako takiej będziemy sobie jeszcze szerzej mówić w jednym z dalszych rozdziałów. Tu jednak zatrzymajmy się na tym, po co właściwie należy bacznie obserwować własną konkurencję.

Gdy mówimy o analizie konkurencji, zwykle analizujemy jej styl komunikacji, ofertę, sposób jej prezentowania itp. **Zbyt mało uwagi poświęcamy jednak słabym stronom naszych konkurentów.** Zwykle stwierdzamy po prostu sam fakt ich istnienia. Nie zastanawiamy się nad tym, jak można by je wykorzystać.

Jeśli obserwujesz, jak rywalizują ze sobą duże marki, to pewnie zauważyłeś, że często w swojej komunikacji wykorzystują one wzajemnie swoje słabości, a nawet sobie dogryzają. Robi tak Pepsi vs. Coca-Cola, FedEx vs. DHL, czy np. McDonald's vs. Burger King. Często nie są to nawet słabości, a zwyczajne punkty, o które można zaczepić, by jaśniej odróżnić się od konkurenta. Doskonałym przykładem może być Pepsi, które, w odróżnieniu od „rodzinnej” Coca-Coli, adresuje swoją ofertę głównie do młodszego pokolenia — i tu, i tu mają Mikołaja, tyle że ten od Pepsi jest niebieski i bardziej cool.

Nie zachęcamy Cię do tworzenia kampanii wytykających słabości innych firm, ale do ich wykorzystania na Twoją korzyść. **Jeśli widzisz, co szwankuje u konkurencji, na co najczęściej uskarżają się klienci (np. w social mediach), pomyśl, czy nie jest to szansa, którą Twoja firma mogłaby wykorzystać.**

Jak Cię widzą, tak Cię kojarzą — dlaczego Twoja firma potrzebuje analiz i audytów zewnętrznych?

Skupmy się teraz na ważnej części tworzenia strategii marketingowej, jaką są audyty Twojej firmy. Bez kosztownych badań mogą odpowiedzieć Ci na przykład na pytania, jak jesteś postrzegany przez Klientów. Tu zalecamy, by zrobił to ktoś z zewnątrz. Sami nie

jesteśmy zwykle wystarczająco krytyczni wobec siebie. Niekoniecznie musi to być spec z firmy konsultingowej, czy marketer. Niemniej jednak taka osoba musi mieć pojęcie lub rozwiniętą intuicję marketingową, estetyczną i umieć hierarchizować informacje Czasem wystarczy kolega przedsiębiorca, który osiąga aktualnie sukcesy — byle z innej branży i najlepiej z trochę większej firmy. Najlepiej kilku. Oczywiście najlepiej by był to zespół specjalistów: marketer, architekt informacji, grafik, analityk UX design etc.

Wśród managerów słowo audyt wywołuje niejednokrotnie panikę. Audyt kojarzy się z czymś w rodzaju zewnętrznych przeszpiegów. Kogoś, kto zjawia się po to, aby wziąć pod lupę wszystkie niedociągnięcia i wyznaczyć odpowiednio wysoką karę. Takie postrzeganie audytu tłumaczy, dlaczego wciąż przeprowadzanie audytów w wielu firmach nie jest normą.

Aby mieć pełny obraz sytuacji w firmie, ktoś powinien spojrzeć na nią z zewnątrz.

W ramach prac nad strategią marketingową powinienś więc poważnie rozważyć:

Analizę komunikatów marketingowych — dotyczy stosowanych przez firmę narzędzi i rozwiązań służących budowaniu przekazu do klientów. Dzięki niej możesz na przykład ocenić wykorzystanie potencjału związanego ze stosowaniem w treściach właściwej architektury informacji, operowania językiem korzyści i ukazywania wartości twojego produktu lub firmy.

Analizę wizerunku graficznego firmy — która pozwoli zidentyfikować błędy i niespójności powodujące, że większość obrazów, które prezentujesz klientom w formie wizualnej, im się nie podoba. Często nawet Tobie.

Audyt UX design oraz audyt UI design to kolejne ważne elementy — dotyczą digital marketingu, obecnie najpotężniejszego narzędzia komunikacji firmy z otoczeniem. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że słyszałeś jedynie o pierwszym z nich, tymczasem są one ze sobą ściśle związane, dlatego omówimy je jeden po drugim.

Audyt UX (User Experience) dotyczy doświadczeń użytkownika, pojawiających się pod wpływem kontaktu z produktem bądź usługą. Na podstawie pojawiających się uczuć oraz wrażeń klient wytwarza sobie opinię. Najczęściej posługujemy się tym terminem

w kontekście strony internetowej. Ale nie zawsze. Niektóre branże mają nawet własną terminologię: patient experience (szpital) guest experience (hotele, restauracje). Analiza UX strony internetowej — pozwala zidentyfikować błędy metodologiczne popełnione na poziomie tworzenia strony WWW, które mogą obniżać jej efektywność.

Elementy UX design strony WWW to:

Analiza potrzeb potencjalnego użytkownika	Wiąże się z zaplanowaniem treści na stronie tak, aby odpowiadały potrzebom użytkowników
Analiza User Flow	Chodzi o zoptymalizowanie ścieżek, po których porusza się internauta na stronie
Architektura informacji	Dotyczy ułożenia treści w taki sposób, aby ułatwić użytkownikowi nawigację. Także umieszczania we właściwych miejscach komunikatów, z którymi chcemy dotrzeć do klienta.

Podejmując się audytu UX strony internetowej, warto odpowiedzieć sobie na kilka pytań, które zamieściliśmy poniżej. Na niektóre zapewne trudno będzie Ci odpowiedzieć bez technicznej wiedzy. Chcemy jednak, abyś wiedział, z czym wiąże się audyt UX, jakie pytania stawia i jakich odpowiedzi poszukuje. Na część z pytań będziesz w stanie odpowiedzieć intuicyjnie — np. Czy na mojej stronie łatwo można znaleźć konkretne informacje? Czy strona jest przejrzysta? W tym miejscu polecamy Ci poprosić kogoś spoza firmy o to, aby spróbował znaleźć na Twojej stronie WWW dany produkt, zdobyć konkretne informacje itp. Opinia osoby z zewnątrz będzie dla Ciebie zbiorem cennych informacji.

Oto przykładowe pytania, na które warto sobie odpowiedzieć.

- Czy strona ma wyznaczone cele: marketingowe, komunikacyjne, sprzedażowe?
- Czy ścieżki nawigacyjne i komunikacyjne prowadzą do realizacji tych celów?
- Czy użytkownik, który po raz pierwszy odwiedza witrynę, jest w stanie błyskawicznie i bez problemu znaleźć interesujące go informacje?
- Czy strona ma przejrzysty układ i nawigację?

Audyt UX może dotyczyć także produktu, usługi, sposobu zaspokajania potrzeby itp. Tu w grę wchodzi jednak konieczność przeprowadzenia często kosztownych badań, na podstawie których jesteśmy w stanie poznać doświadczenia klientów na każdym etapie i punkcie styku z produktem — usługą. Nie każda firma może sobie jednak na to pozwolić. Warto jednak zrobić niezbędne minimum, jak chociażby analizę wpisów w mediach społecznościowych oraz opinii o produkcie — by mieć obraz sytuacji.

Ten rozdział może wydawać Ci się nieco skomplikowany. Być może masz wiele pytań, które kłębią Ci się w głowie. Dlatego postaramy się odpowiedzieć na te, z którymi spotykamy się najczęściej.

W głowie przedsiębiorcy

Czy jestem w stanie samodzielnie przeprowadzić audyt i analizy?

Jesteśmy przekonani, że najlepsze efekty zarówno audyt, jak i analizy osiągają wówczas, gdy przeprowadza je ktoś z zewnątrz. Chodzi oczywiście o kompetencje, ale nie tylko. Ważne jest także spojrzenie z dystansu, bez emocjonalnego podejścia.

Prowadzę sklep internetowy. Czy on także potrzebuje UX i UI?

Jak najbardziej odpowiedni UX oraz UI jest dla sklepu prawdziwym must have. Nie wystarczy samo założenie sklepu. Na zachowania zakupowe klientów ogromny wpływ ma sposób prezentowania produktów, płynność nawigacji po stronie, łatwość odnalezienia najważniejszych informacji, ilość etapów prowadzących od kontaktu z produktem do jego zakupu i wiele innych elementów. Źle zaprojektowane UX oraz UI może prowadzić do zaniechania poszukiwania informacji, przerywania zakupów lub tzw. porzuconego koszyka, czyli rezygnacji z zakupu tuż przed jego finalizacją.

Targetowanie i personalizowanie — czyli o tym komu sprzedawać

Czas zacząć przekuwać zdobytą wiedzę na konkretne decyzje i działania. Na początku powinienś zastanowić się i podjąć decyzję, na jakiej grupie klientów lub jakich grupach odbiorców powinienś się bardziej skupić, a jakich być może odpuścić. W intuicyjny sposób wielu naszych klientów stosuje **targetowanie** otwarte, czyli takie, według którego każdy klient jest ważny. W niektórych firmach może to stanowić przez pewien czas dobre rozwiązanie. Szczególnie gdy firma jest na etapie poszukiwania nowych możliwości i sprawdzania tego, co się najlepiej sprzedaje. Tyle tylko, że klienci są różni, mają różne oczekiwania i nie sposób dogodzić wszystkim. Więc tym bardziej **trudno przekonywać do siebie wszystkich w ten sam sposób**. Precyzyjne targetowanie i pozycjonowanie często pozwala lepiej wykorzystać potencjał rynkowy i wybić się ponad konkurencję.

Pierwszą część pracy — segmentację — już zrobiłeś przy okazji wypisywania typów klientów lub grup produktowych. Po etapie targetowania i pozycjonowania być może będziesz chcieć do tego wrócić i zrobić update. Często jest potrzebny, bo zdobyteś kolejną porcję wiedzy, czytając dalszą część e-booka lub zwyczajnie coś jeszcze przyszło Ci do głowy.

Targetowanie polega na wybraniu z całego rynku najważniejszych grup docelowych, aby stworzyć dedykowaną im komunikację marketingową: informacje, reklamy czy nawet zdefiniować styl i kolorystykę strony WWW pod daną grupę.

Targetowanie pozwala nie tylko na precyzyjne dotarcie do odpowiednich grup docelowych, ale również — co bardzo ważne — wspiera optymalizowanie wydatków, jakie firma ponosi na kampanie reklamowe.

Podczas tworzenia pierwszej strategii marketingowej zwykle posiadamy ograniczoną ilość danych. Mamy za to sporo doświadczenia i intuicji własnej, managerów i pozostałych pracowników. Stąd na początek proponujemy coś, co znacznie ułatwia dalszą pracę przy tworzeniu strategii komunikacji, będącej kluczowym elementem strategii marketingowej: **personalizację profilu klienta**.

Blżej teorii marketingu — zgłęb prawdziwe potrzeby swoich klientów

Porozmawiajmy teraz o Twoich klientach — jak wiele o nich wiesz? I czy potrafisz w pełni wykorzystać te informacje? Na to pytanie wielu przedsiębiorców nie potrafi udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Dzieje się tak, ponieważ, co prawda wiedzą oni nieco na temat swoich klientów, potrafią np. wskazać podstawowe cechy poszczególnych grup odbiorców, jednak za wiedzą tą nie idzie nic więcej.

Wszystko zaczyna się jeszcze na poziomie rozeznania potrzeb. Oto przykład: Właściciele sklepu z odzieżą roboczą na pytanie o to, co dają swoim klientom, odpowiedzą szybko: Sprzedajemy świetnej jakości tanie kombinezony, fartuchy itp. Tylko czy klient na pewno chce to kupić? Otóż niekoniecznie. Ustalmy — zakup odzieży roboczej sam w sobie nie stanowi żadnej frajdy. Klient kupuje ją, ponieważ nie chce pobrudzić się w czasie pracy i zniszczyć swoich prywatnych ubrań.

Jeśli zakupu dokonuje kierownik, to jego potrzebą jest zapewnienie pracownikom obowiązkowej odzieży ochronnej po to, aby nie mieć problemów z Państwową Inspekcją Pracy. Klient od takiego sklepu oczekuje dostępności właściwych rozmiarów, atestów, dostosowania do branż itp. Chce wyboru, doradztwa, gwarancji, dobrej relacji jakości do ceny, fachowości i spełnienia dziesiątek innych możliwych oczekiwań. Klient w takim sklepie oczekuje profesjonalizmu i specjalizacji. To, że ma odzież roboczą to za mało. Czy do fryzjera idziesz po to, aby się ostrzyć, czy aby dobrze wyglądać? Teraz już rozumiesz?

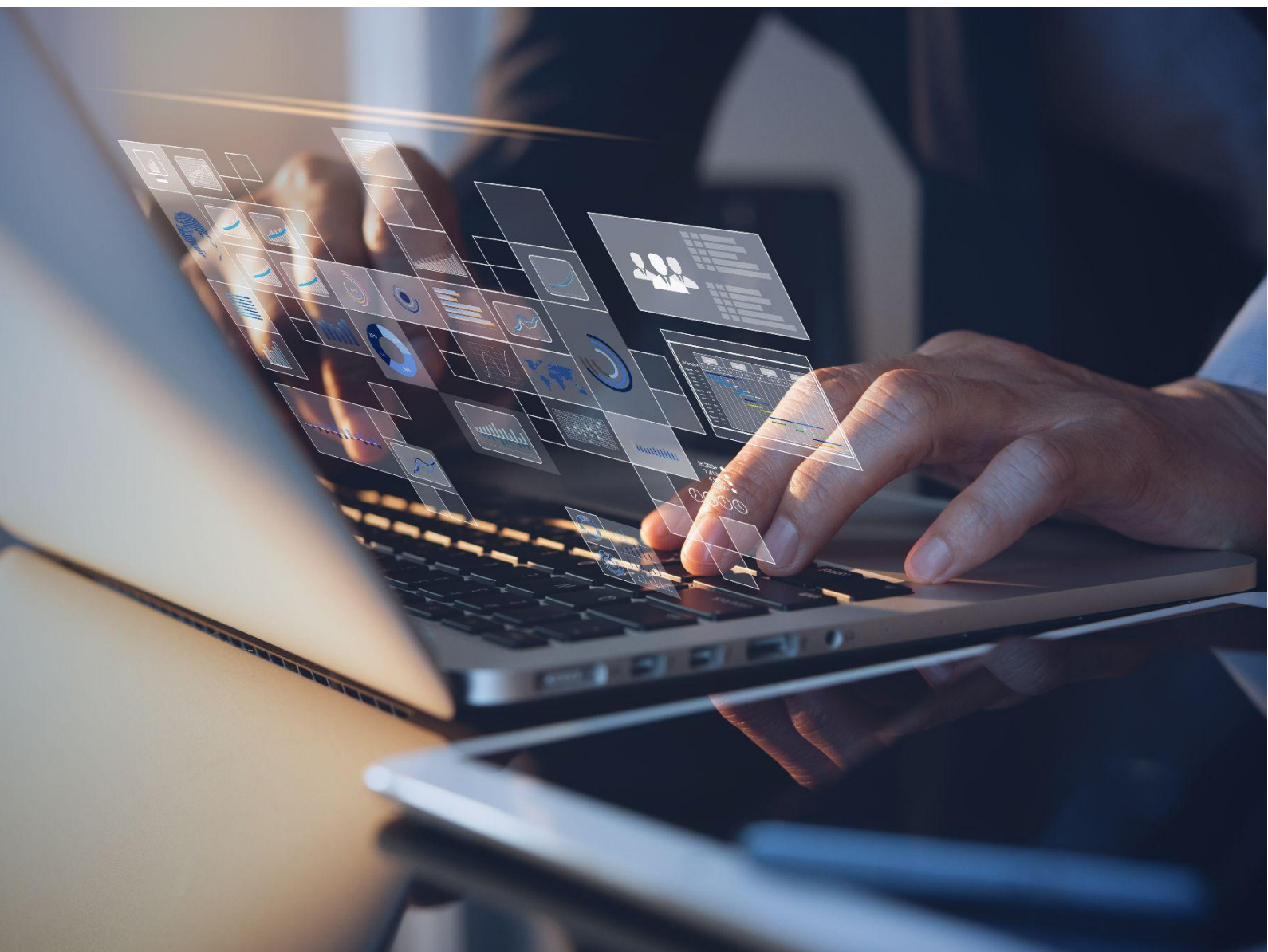
W celu lepszego poznania potrzeb klientów warto stworzyć protopersony. Warto wyjaśnić sobie od razu, że persona i protopersona to nie jedno i to samo. Persony i Insight'y tworzone są zwykle dla dużych korporacji posiadających dostęp do szczegółowych informacji na temat swoich klientów lub posiadają fundusze na przeprowadzenie odpowiednich badań. W większości mniejszych firm dostęp do takich danych jest jednak ograniczony, a budżet nie pozwala na przeprowadzenie rzetelnych badań.

Protopersony to wsparta marketingową intuicją oraz sprzedażowym

doświadczeniem wizja modelowych typów klientów. Tworzy się je po to, aby jak najlepiej móc wyobrazić sobie potrzeby i oczekiwania klientów, a także zaplanować ich zaspokojenie.

Gdy będziesz przygotowywać własną strategię marketingową warto przygotować kilka protoperson — po jednej dla każdego z głównych typów klientów. To rodzaj opisu żywej osoby. Kim jest, gdzie mieszka, ile zarabia, jakie są jej priorytety, dlaczego potrzebuje naszego produktu/usługi; czego się obawia, co stanowi dla niej argumenty przekonujące do zakupu itp. Musi być ich kilka, chodzi o to, by łączny obraz wszystkich protoperson tworzył nam szeroki obraz osobistych preferencji i sytuacji nabywców.

Tworząc protopersony należy skupić się na jak największej ilości danych (ale nie tak dużej, aby opis pasował do wszystkich i do nikogo): kim są poszczególne osoby, co robią, czym się interesują, jaki ich problem rozwiązujemy. **Najczęściej protopersony tworzone są dla każdego z charakterystycznych typów klienta.** W wersji skróconej można zastosować sam opis. W wersji rozszerzonej — jaką sami stosujemy — przyglądamy się także cechom wyróżniającym daną protopersonę. Wygląda to w ten sposób:





Michał Szelań

Adwokat

41 lat



WYKSZTAŁCENIE

magister prawa



CELE ŻYCIOWE

zabezpieczyć finansowo dzieci,
poprowadzić „głośną” sprawę na
skalę krajową



GŁÓWNE MEDIA

TVN24, Dziennik Gazeta Prawna,
Twitter



OBAWY

utrata majątku, kryzys wizerunkowy



MOTYWACJA

nieposzlakowana opinia, wysoki
status finansowy



UNIKA

niestaranności, nieprzemyślanych
decyzji



LUBI

wysoką jakość, porządek, klarowne
relacje biznesowe



WARTOŚCI

profesjonalizm, odpowiedzialność

Profil klienta

Michał jest renomowanym adwokatem prowadzącym dobrze prosperującą kancelarię adwokacką. W związku z rozwojem działalności i zatrudnieniem nowych pracowników Michał przenosi swoją kancelarię do innego, większego budynku. Nowe biuro mieści się w wiekowej kamienicy w centrum Warszawy. Budynek nie jest wyposażony w system klimatyzacji, dlatego mężczyzna rozważa montaż klimatyzatora. Zależy mu na cichej i dyskretnej pracy urzędnika, tak by szum nie przeszkadzał mu w prowadzeniu spotkań z klientami. Ważna jest dla niego także jakość i wydajność. Liczy na to, że urządzenie bez problemu będzie w stanie ochłodzić całe pomieszczenie. Poszukuje doświadczonej firmy z licznymi referencjami i dobrą opinią w branży. Oczekuje także bogatego portfolio realizacji, ponieważ chce, aby firma zajęła się również montażem urządzenia. Szybko i sprawnie — bez zakłócania pracy kancelarii.

Tworzenie person — szczególnie spojrzenie na cały przekrój spersonalizowanych typów klienta — pozwala znacznie lepiej i z większą intuicją przygotować kolejny element Strategii Marketingowej — Strategię Komunikacji. Jest ona kluczem do wybicia się ponad konkurencję. Aby ją szerzej omówić, przejdźmy do kolejnego podrozdziału.

Czas najwyższy na kolejne zadanie. Uwaga, skup się! Ważną rzeczą jest rozróżnienie między potrzebami zaspokajanymi przez firmę a produktami czy usługami, którymi handluje. Decyzje zakupowe podejmowane są przede wszystkim na dwóch płaszczyznach: co i gdzie kupić. W większości branż konkurenci proponują podobne produkty i rozwiązania, stąd punktem wyjścia jest zidentyfikowanie oczekiwań klienta względem firmy. Czasem nie jest to proste. Oczekiwania względem firmy są bardzo różne. Warto je zidentyfikować — nazwać i uporządkować.

Zadanie 8

Zdefiniuj główną potrzebę (lub potrzeby) zaspokajaną przez firmę.

Często trudno tu być odkrywczym, staraj się jednak aby lista była uporządkowana — od cech najważniejszych, jeśli jest ich wiele. Najprościej zacząć proces myślenia od zdefiniowania czym zajmuje się firma. Jak najbardziej szeroko i ogólnie.

W przypadku EVBAN najważniejsze jest zapewnienie komfortu cieplnego klientom: chłodu latem, ciepła zimą i świeżego powietrza na okrągło. Inaczej rzecz miała się w przypadku pomp ciepła czy kolektorów słonecznych do podgrzewania wody, gdzie w grę wchodzi także oszczędność.

Zadanie 9

Sporządź podstawową listę oczekiwań Twoich klientów

Mając jasność co do tego, po co istnieje Twoja firma (z punktu widzenia potrzeby klientów) znacznie łatwiej sporządzić listę ich głównych oczekiwań. Zapewne zauważysz, że występują cechy ogólne oraz takie, które należy przyporządkować poszczególnym kategoriom. Zacznij od tych najbardziej uniwersalnych.

Lista EVBAN pozornie wydawała się błaha. Klienci od firmy jako całości oczekują:

- fachowości i doradztwa
- szerokiego wyboru rozwiązań
- krótkich terminów
- zaufania i gwarancji, że będzie ciepło/zimno i oszczędnie
- dobrej relacji jakości do ceny (ale nie niskiej ceny — bo to ogólne oczekiwanie)

To jednak nie koniec listy. Można ją znacznie rozbudowywać, choć nie zawsze jest to konieczne. Serwis, projektowanie instalacji na miejscu, dostęp do części zamiennych, a nawet tak pozornie nieistotna sprawa, jak stosowanie mocowań z atestami może stać się ważne — bo może uświadamiać potrzebę u klienta

Każda grupa produktów może spełniać dodatkowe oczekiwania. Każda z grup klientów może oczekiwać czegoś innego. W przypadku montażu instalacji solarnych do podgrzewania wody użytkowej klienci — w firmie EVBAN jedną z grup byli zarządcy wspólnot mieszkaniowych — oczekiwali także pomocy w uzyskiwaniu zgód, choć byli tylko organizatorami zamówienia.

Sporządzając tę listę, **zwrócisz uwagę na dziesiątki bardziej lub mniej oczywistych aspektów Twojej oferty, które mogą być ważne, by przekonać klienta.** Na początek niech to będzie lista podstawowa. Ważne byś nadał poszczególnym oczekiwaniom stopień ważności. Co jest bardziej istotne a co mniej. Zapewne z czasem dostrzeżesz

kolejne elementy. Szybkość obsługi, sympatycznych pracowników, ładny lokal, lokalizację, parking i milion innych rzeczy, które dla każdej branży, grup asortymentowych i klientów będą odmienne. To ćwiczenie, oprócz wymiernych korzyści wzrostu świadomości potrzeb klientów, przygotuje Cię do kolejnych etapów pisania strategii marketingowej. Sposób zaspokajania potrzeby tworzy **wartość**, za którą klienci są skłonni zapłacić i wybrać Twoją firmę, zamiast konkurencji. **Wartość, za którą ktoś chce zapłacić to kluczowe pojęcie w marketingu.**

Kim są moi klienci?

Idźmy za ciosem i poświęćmy jeszcze więcej uwagi Twoim klientom. Tym razem zajmiemy się **segmentacją typów klientów — ich podziałem na grupy**. Dlaczego jest to ważne? Próby stosowania tego samego języka i takich samych argumentów do wszystkich potencjalnych nabywców prawie zawsze jest mało efektywne.

Segmentacja to podział rynku ze względu na typy nabywców.

Pozwala precyzyjnie adresować do nich przekonujące komunikaty, by stali się rzeczywistymi klientami. Poszczególne grupy nabywców różnią się hierarchią potrzeb i oczekiwań.

Podział klientów na typy i podtypy pozwala lepiej ich zrozumieć i dostosować argumenty oraz procesy sprzedaży. Pozwala również łatwiej dotrzeć do nich z reklamą czy w kontakcie bezpośrednim.

Dodatkowym wymiarem segmentacji może być podział na kanały sprzedaży — jeśli np. posiadasz zarówno sklep internetowy, jak i sprzedajesz na Allegro lub gdy część klientów pozyskujesz sam, a część dzięki pośrednikom. W obydwu grupach będą występować przecież te same kategorie klientów: klienci prywatni i przedsiębiorcy, mężczyźni i kobiety itp. **Pogłębiona segmentacja typów klientów jest wielowymiarowa.** Na szczęście nie zawsze trzeba się rozdrabniać na takie szczegóły.

Naturalnymi granicami podziału na grupy klientów bywa charakterystyka głównych oczekiwań. Dlatego też na początek można dokonać segmentacji, mając na względzie ich priorytety. Warto więc zastanowić się, na jakiej grupie cech Twojej oferty powinno

klientom najbardziej zależeć. Oczywiście każdy rodzaj selekcji jest do wzięcia pod uwagę. Dużo zależy od rynku, na którym działasz, a także od konkurencji. **Nie jest powiedziane, że musisz dokonywać segmentacji według naturalnego podziału.** Czasem dobrą strategią jest robić coś inaczej niż wszyscy. Szczególnie przy braku możliwości jasnego zdefiniowania wyraźnych cech grupujących preferencje czy typ klienta. Oczywiście **zbyt szczegółowe rozpisywanie poszczególnych grup klientów będzie przerostem formy nad treścią.** Taka sytuacja ma miejsce, jeśli w danym segmencie masz śladową ilość zleceń i niski potencjał zysku albo gdy podstawowe oczekiwania grupy, którą mógłbyś wyodrębnić różnią się od pozostałych jedynie w niewielkim stopniu. Zakres rozbicia na segmenty jest za każdym razem zależny od typu firmy, jej skali działalności i indywidualnych potrzeb.

W wielu firmach problematyczne może być rozróżnienie typów klientów i typu produktów bądź usług, które zamawiają. Taka sytuacja wymusza niejednokrotnie stworzenie rozbudowanej struktury segmentacji rynku. Zacznijmy zatem od przygotowania prostego zestawienia. Oto Twoje kolejne zadanie.

Zadanie 10

Dokonaj segmentacji typów klientów

Przygotuj prosty podział klientów na jednorodne grupy charakteryzujące się zbiorem określonych cech. Każdą z grup możesz podzielić na pomniejsze podgrupy.

Dla EVBAN podstawowa segmentacja aktualnych oraz perspektywicznych typów klientów przed rozbudowaniem wyglądała następująco:

1. BIURA

- Korporacje: oddziały banków i dużych przedsiębiorstw, średnie firmy
- Specjaliści: adwokaci, architekci, księgowi itp.
- Gabinety: lekarze, fizjoterapeuci, stomatolodzy
- Niewielkie firmy produkcyjne, usługowe i logistyczne
- Pozostali

2. SKLEPY

- Małe i średnie sklepy spożywcze i mięsne
- Kwaciarnie, cukiernie
- Pozostałe sklepy

3. WARSZTATY I MAGAZYNY

- Niewielkie hale produkcyjne
- Mechanicy samochodowi
- Firmy logistyczno-dystrybucyjne

4. OSOBY FIZYCZNE

- Właściciele domów
- Właściciele mieszkań

Podczas tworzenia tego zestawienia właściciel firmy odkrył, że istnieje grupa klientów, której dotąd nie brał pod uwagę: restauracje, pensjonaty oraz hotele. W ten sposób działa właśnie samo opracowywanie strategii marketingowej jeszcze przed wdrożeniem jej zaleceń. **Łatwo się domyślić jaki potencjał tkwi w rzetelnym i profesjonalnym podejściu do tego tematu.** Wymierne korzyści osiąga się już na etapie pracy nad strategią.

Tworzenie strategii marketingowej może doprowadzić Cię do punktu, w którym stwierdzisz, że wiesz o swoich klientach bardzo mało. Zaczyniesz większą uwagę zwracać na to, skąd i dlaczego do Ciebie przychodzą, zastanawiać się nad ich potrzebami i nad tym, jak postrzegają Twoją firmę i jej produkty. **Krokiem do lepszego zrozumienia tych kwestii mogą być badania marketingowe.** Początkowo mogą przybierać formę prostych formularzy — ankiet wysyłanych klientom. Z czasem być może uznasz, że warto zlecić pełnoprawne badania rynkowe. Jednak, aby zacząć myśleć o jakimkolwiek badaniu, musisz najpierw wiedzieć, czego chcesz się dowiedzieć. Dopóki nie przejdziesz przez wszystkie etapy tworzenia strategii, włącznie z rozpoczęciem jej wdrażania — nie zajmuj się tym. Po co znać odpowiedzi na niewłaściwie postawione pytania?

Dlaczego klienci kupują u konkurencji?

O konkurencji nieco już wspominaliśmy. Pora jednak dokonać jej głębszej analizy. Analiza konkurencji to jedna z ważniejszych rzeczy, jakie musisz wykonać, aby Twój biznes lepiej rozwijał się na rynku.

Myśląc o klientach, często patrzymy na nich tylko z perspektywy naszej firmy. Zapominamy, że klienci nie rozpatrują wyłącznie naszej oferty. Najczęściej nie wiemy, dlaczego finalnie nie zdecydowali się na skorzystanie z naszych produktów czy usług. Zwyczajnie klient nas o tym nie informuje. Czasem narzeka na cenę, ale to niewiele nam mówi. **Sprawdzenie co takiego lepszego ma konkurencja, daje wiele odpowiedzi.**

W niektórych firmach odpowiedź na pytanie, dlaczego klient się nie zdecydował, jest możliwa do uzyskania w prosty sposób — marketingowo. Czasem wystarczy krótka ankieta do wypełnienia, aby ocenił poziom obsługi, ceny, funkcjonalność itp. Nawet jeśli odpowiedź uzyskamy od niewielkiego odsetka zapytanych — da nam to twarde informacje niezbędne do podejmowania dalszych właściwych decyzji. Przejdźmy więc do kolejnego zadania.

Zadanie 11

Sporządź analizę konkurencji

Należy sprawdzić szczegółowo konkurencję. Nie chodzi tylko o poziom cen. Ważne jest również poznanie sposobu obsługi klienta, a także dodatkowych wartości, które dostarcza: gwarancje i benefity. Analiza konkurencji pozwala uwypuklić przewagi Twojej firmy.

Jedna z konkurencyjnych agencji komunikowała najlepszą obsługę klienta. W wyniku analizy okazało się, że jest w tym więcej działań PR, niż prawdy. Jeśli odpowiadano na maila, to z dużym opóźnieniem — nawet po kilku dniach. Wyceny przychodziły po tygodniu. Klienci byli przekierowywani z działu do działu. Dało nam to informacje o tym, co ma znaleźć się na naszej stronie WWW i jak usprawnić obsługę klienta w JAAQOB, by była perfekcyjna. Bez zadania dziesiątek pytań dotychczasowym klientom, a nawet tym, którzy nie zdecydowali się na nasze usługi — stalibyśmy w miejscu.

Dopóki nie uporządkujesz informacji o Twoich konkurentach, nie będziesz wiedział, jak ich wyprzedzić. Zwykle managerowie czy działy marketingu mają sporo wiedzy w tym zakresie, jednak najczęściej to za mało. Potrzebne jest jasne zestawienie, dające całościowy obraz sytuacji. Zakres informacji może być różny. Od najważniejszych po szczegółowe rozpisywanie każdej cechy poszczególnego konkurenta. Przykładowa lista tematów do przeanalizowania może wyglądać następująco:

- Jakie są silne strony konkurentów?
- Jakie są ich słabości?
- Jak duże to firmy?
- W jakim obszarze terytorialnym działają?
- Jaki mają zakres oferty — pokrycie potrzeb?
- Kogo głównie obsługują?
- Jaki mają poziom cen?

- Jak obsługują klientów, czy szybko odpisują na zapytania?
- Jaką oferują jakość, gwarancje?
- Jaką mają opinię na rynku?
- Czy są rozpoznawalni i znani?
- Co powoduje, że są atrakcyjni dla klienta?
- Czy jest coś, co jest ich główną cechą — wyróżnikiem?
- W czym jesteśmy od nich lepsi?
- W czym są lepsi od nas?

Oczywiście każda firma czy branża będzie miała inny zestaw kluczowych aspektów porównawczych. Musisz zdefiniować swoje. Na tym etapie prac wystarczy, że sporządzisz ogólną charakterystykę konkurentów. **Jeśli istnieje firma, którą określiłbyś mianem głównego konkurenta — poświęć jego analizie więcej czasu.** Starannie przygotuj jego opis. Możesz też zaznaczyć, jak poważnym zagrożeniem dla Ciebie jest każda z opisanych firm.

Warto również wypisać konkurencję substytucyjną. Czyli nie tylko firmy o profilu identycznym z naszym, oferujące podobny zakres produktów i usług. Czy producent skuterów elektrycznych nie jest konkurentem producenta skuterów spalinowych? Klienci czasem wybierają inną opcję.

W przypadku klimatyzatorów stacjonarnych sprzedawanych przez EVBAN konkurentem marki były także markety budowlane oferujące klimatyzatory przenośne, a nawet wentylatory. Trochę inna liga, ale zabiera im klientów, więc to konkurencja. To, jak szczegółowo opiszesz firmy, z którymi konkurujesz — zależy tylko od Ciebie i twoich potrzeb. **Analizowanie konkurencji to jedno z podstawowych zadań pracowników działu marketingu.** Z tym że to manager powinien zlecić im takie zadanie. Warto też, by część tych analiz przeprowadził zewnętrzny audytor. Outsider często dostrzeże aspekty, których Ty możesz nie brać pod uwagę. Najprostsze rozwiązania to tzw. desk research — analiza tego, co konkurent mówi o sobie na stronie W/W/W i w komunikacji w social media, analiza opinii o nim, wpisów blogowych itp.

Na koniec analizy konkurencji warto dodać ogólną charakterystykę rynku jako takiego. Jakiej jest wielkości, czy się rozwija i jakie ma perspektywy. Jakiego rodzaju podmioty go

charakteryzują itp. To porządkuje całość w logiczny ciąg. Niektóre dane o rynku są dostępne w Internecie, część będziesz musiał sporządzić intuicyjnie.

Jakie są składowe sukcesu firmy?

Na tym etapie wiesz już dużo więcej o swojej firmie i rynku, na którym działa. To jednak wciąż za mało, aby mówić, że jesteś przygotowany na wyzwania, jakim jest działanie w warunkach hiperkonkurencji. O sukcesie lub porażce często decydują drobne elementy.

Nawet gdy masz świetny produkt czy usługę, niczego nie sprzedasz, jeśli ludzie się o nim nie dowiedzą. Musisz zaplanować odpowiednią promocję. To element marketingu, ale prócz niego istnieją inne równie ważne, o których mówi się rzadziej. Bez nich promocja nie ma znaczenia. Uważasz na przykład, że jeśli będziesz oferować zbyt drogie produkty, wówczas nikt ich od Ciebie nie kupi. Wiesz jednak doskonale, że na rynku są marki droższe od Twojej, które nie narzekają na brak klientów. To tylko jeden z elementów **marketing mixu**. Pojęcie to pojawiło się pod koniec lat 40-tych XX wieku

i wciąż stanowi podstawę zarządzania marketingowego i planowania strategii.

W uproszczeniu marketing mix to **zestaw czynników, które wzajemnie się uzupełniają i wpływają na decyzje o zakupie**. Poznasz je, przechodząc po kolei przez elementy następnego zadania. Będzie to dobra lekcja praktyczna.



Zadanie 12

Przeanalizuj i opisz aspekty 7P marketing mixu w Twojej firmie

7P pochodzi od angielskich słów: Product, Price, Place, Promotion, People, Process i Physical evidence. Na tym etapie chodzi nam o przyjrzenie się temu, w jaki sposób te elementy wpływają na Twój biznes. Określ przede wszystkim, w czym jesteś słabszy od swoich konkurentów, co musisz koniecznie poprawić, a jakie atuty z marketing mixu możesz wykorzystać na swoją korzyść.

Elementy 7P można ograniczyć do samej marki, jak i rozpisać dla każdej z grup produktów czy wręcz dla każdego produktu. Zacznij od marki — firmy jako całości. Z czasem dojdiesz do tzw. marketingu produktu, który rozkłada na czynniki pierwsze każdy typ działalności. Na początek jednak firma jako całość.

PRODUKT

Jaki jest zakres Twojej oferty? Jak zaspokajasz potrzebę klienta? Czy dostarczasz wszystkie oczekiwane funkcjonalności? Jaka jest jakość tego, co oferujesz? Czy dajesz jakąś dodatkową użyteczność? Jak prezentują się elementy takie jak opakowanie? Ogólnie rzecz ujmując — określ wszystkie atrybuty (cechy) produktów czy usług, które sprzedajesz, wraz z ich funkcjonalnością, czyli użytecznością w zaspokajaniu potrzeby. Także w wymiarze emocjonalnym czy np. prestiżu.

Niekoniecznie chodzi tu o rozpisanie listy wszystkich produktów, które sprzedajesz. W dużych firmach takimi sprawami zajmuje się manager produktu, który ma pieczę nad — powiedzmy — modelem samochodu, czy np. nad ubezpieczeniem turystycznym w firmie ubezpieczeniowej. O ile świadomość atrybutów produktu jest również pożądana w mniejszych firmach, to **kluczowym produktem, który sprzedaje mała lub średnia firma, jest ona sama.** Jakie potrzeby klienta zaspokaja Twoja marka (w przeciwieństwie do jej konkurentów)? Tak, sprzedajesz siebie. Markę. To zwykle znacznie upraszcza sprawę. Czasem trzeba zrobić analizę grup asortymentowych, czasem przeprowadzić analizę pod kątem grup klientów. Bardzo często wystarczy ogólna wizja. W tym miejscu wychodzi, jak

bardzo potrzebne było zadanie dotyczące podstawowych potrzeb zaspokajanych przez firmę.

CENA

Drugim elementem do przeanalizowania jest poziom cen. Przy czym chodzi tu przede wszystkim o stosowane strategie i relację jakości do ceny. Przecież nie każdy może być najtańszy. **Zwróć uwagę na to, czy stosujesz rabaty, kiedy jesteś elastyczny, czy chcesz odsiać część potencjalnych klientów — tych, na których mało zarabiasz, a zabierają za dużo czasu — poprzez nową politykę cenową.** Czy jakiś typ produktów lub usług ma być marką premium, jakie stosujesz punkty odniesienia. Lista ta może być naprawdę długa. Dużo zależy od branży i zachowań konkurencji.

Strategią cenową zwykle zajmują się managerowie produktu. Ustalają poziom cen i politykę cenową. Elementem strategii cenowej jest na przykład system rabatów czy kart lojalnościowych. Czy zauważyłeś, że w większości salonów luksusowych marek samochodów (choć nie tylko) przy wejściu i na najważniejszej ekspozycji stoi najdroższy model? Czy chodzi o to, że to właśnie ten model najlepiej się sprzedaje? Nie. Wszystko po to, aby wytworzyć tzw. punkt odniesienia. Po prostu pozostałe modele wydają się wtedy tańsze. A w ofertach na usługi? Zwykle najdroższy abonament prezentowany jest jako pierwszy. Wszystkie tego typu działania to strategie cenowe. Jak to wygląda u Ciebie i u konkurentów? Widzisz jakieś cechy strategii cenowych lub polityki wycen? W czym oferta Twojej firmy różni się cenowo od innych ofert? Jaką wartość dostarczasz klientowi, aby uzasadnić wyższą cenę niż u konkurenta?

DOSTĘPNOŚĆ

Nawet najlepszy produkt nie znajdzie żadnego klienta, jeśli nie będzie dostępny. Kasza gryczana musi wylądować na półce w sklepie, najlepiej w wyeksponowanym miejscu. Kabłówka wymaga instalacji w danym budynku. Dostępność jest często problematycznym elementem nie tylko w firmach typowo produktowych. Dotyczy to także usług. Klient będzie bardziej skłonny do zakupu w firmie, której biuro jest blisko lub która ma dyspozycyjnych, dobrze przeszkolonych handlowców. Jakie są atuty dostępności w Twojej firmie? **Czy jest coś, nad czym Twoja firma powinna popracować?** Często dostępność to główna przewaga konkurencyjna firm lokalnych. Dostępność to

także biuro obsługi klienta, czas reakcji, stosowane procedury. To także obecność na Facebooku i innych portalach społecznościowych. To nie kwestia reklamy, choć i ona jest przydatna, jednak nie załatwi wszystkiego — są miejsca, gdzie trzeba być obecnym, bo inaczej wielu z potencjalnych klientów nie będzie miało szansy znaleźć Twojej firmy.

PROMOCJA

Problematyczne bywa tu częste mylenie marketingu z reklamą i promocją. Ten błąd powielany jest nie tylko przez samych klientów, ale często również przez same agencje (!). Warto więc, abyś Ty — czytelniku naszego e-booka — wiedział, że reklama to każde działanie mające na celu zaistnienie w świadomości klienta poprzez dedykowany przekaz informacyjny: szyld, ulotkę, spot w telewizji, stronę web czy social media, banner, reklamę internetową czy hasło reklamowe na samochodzie. Jest to jednak jedynie składowa marketingu — a dokładniej — to czwarte P marketing mixu.

Bez reklamy lub informacji produktowej sprzedaż prawie zawsze kuleje. Twoi klienci muszą dowiedzieć się z jakiegoś źródła o tym, co jesteś w stanie im zaoferować. Reklama musi być również odpowiednio zaplanowana: co i do kogo mówi marka, jakie przewagi komunikuje? **Dzięki strategii marketingowej prowadzenie działań reklamowych jest bardziej efektywne.** Dopełnieniem powinna być strategia komunikacji — odpowiadająca za to, co mówić o marce i jak to mówić.

Analizując aspekty promocji marki lub jej produktów (reklama), warto wypisać, co robi w tym zakresie konkurencja, jak to robi, co promuje, jakie prowadzi kampanie, jakie posiada szyldy i oznakowania firmowych samochodów. Zestawiając to z własnymi działaniami, należy się zastanowić nad ich efektywnością. Warto też liczyć jak wydatki na reklamę wpływają na wzrost ilości zamówień, czy osiąganie wyznaczonych KPI. Ważną kwestią jest również promocja marki jako takiej. Wzrost świadomości — rozpoznawalności marki. Ludzie wolą kupować od znanych (czyli rozpoznawalnych) firm. Jak to wygląda u Ciebie?

LUDZIE

Piąta składowa marketing mixu pojawiła się stosunkowo niedawno w terminologii marketingowej. Dotyczy czynnika ludzkiego w firmie. Zauważono bowiem, że to, kto sprzedaje i jak sprzedaje, może być czynnikiem decydującym. Ważne są również: obsługa i otoczenie oraz relacje z klientami. Przy czym nie chodzi tu tylko o sprzedawców czy

handlowców. **Aspekt ludzki dotyczy całej firmy, a więc np. tego, czy pracownicy są uśmiechnięci, czy mają kompetencje, czy rozmawiają językiem klienta, czy są przyjaźni i pomocni.** Takie kwestie często nie są brane pod uwagę jako te, mające wpływ na sprzedaż. Tymczasem ich wpływ jest ogromny. Najlepszym przykładem dbania o ten aspekt jest podnoszenie kwalifikacji pracowników czy szkolenie biura obsługi klienta. Jedno źle powiedziane słowo, czy brak uśmiechu — którego przecież przez słuchawkę nie widać — może decydować o zamówieniu. Szczególnie jeśli konkurenci mocno depczą po piętach Twojej firmie.

Czynnik ludzki dotyczy także pracowników serwisowych czy montażystów. Czy ponowiłbyś zamówienie w firmie, która owszem — dostarczyła Ci produkt zgodny z opisem — jednak montażyści byli opryskliwi, wulgarni i bardzo niemili? Czy zarezerwowałbyś ponownie nocleg w hotelu, w którym obsługa nie jest w stanie odpowiedzieć Ci na proste pytania, traktuje Cię, jak muchę do odganiania i widzi problem niemożliwy do rozwiązania w każdej Twojej najmniejszej prośbie? To nie są drobiazgi. Jesteśmy bardzo czuli na punkcie naszych relacji z innymi ludźmi. To tkwi w podświadomości i jest zapamiętywane.

Jak wygląda czynnik ludzki w Twojej firmie? Czy działają profesjonalnie? Czy są skargi na pracowników? Czy prowadzisz szkolenia z obsługi klienta i sprzedaży? A co z niezależnymi przedstawicielami handlowymi? Czy godnie Cię reprezentują? **W zależności od rodzaju firmy, jej wielkości i charakteru relacji z klientami można wypisać bardzo wiele atrybutów czynnika ludzkiego w marketing mixie.** Na pewno znajdziesz właściwe Twojej firmie i branży. Na początek wypisz te najbardziej istotne. Porównaj je z tym, co wiesz o konkurencji. Czy Twoja firma posiada przewagi konkurencyjne w aspekcie czynnika ludzkiego? Jeśli ich nie dostrzegasz, warto nad tym popracować.

Niedawno opracowaliśmy strategię komunikacji dla międzynarodowej korporacji. Oczywiście należało ją oprzeć na elementach strategii marketingowej. Okazało się, że w tej branży bardzo trudno się jakkolwiek wyróżnić. Usługa była mocno wystandaryzowana i uregulowana prawnie. Okazało się, że element, który managerom wydawał się raczej wadą — bliskie relacje pracowników z klientami — stał się jednym z głównych aspektów, wyróżniających firmę spośród konkurencji. Czynnik ludzki, który w wielu korporacjach krępowany jest przez zbyt sztywne procedury, tu okazał się cechą kluczową, mającą ogromne znaczenie przy wyborze tej firmy spośród innych. **Bądź więc uważny i nie zaniedbuj atrybutów, na których zależy klientom.**

PROCES

Cały przebieg współpracy z klientem — od jego pierwszego kontaktu z marką, aż po dostawę, a nawet obsługę posprzedażową da się rozpisać jako proces. Można wyznaczyć kamienie milowe oraz atrybuty każdego z jego elementów. **Zanim przejdiesz do atrybutów, rozpisz cały proces (lub kilka, jeśli realizacja poszczególnych zamówień odbiega od jednego utartego standardu).** W procesie wypisz też interesariuszy — czyli podmioty mające wpływ na decyzję zakupową, nawet jeśli niekoniecznie to oni podpisują zamówienie lub wysyłają przelew.

W przypadku EVBAN takich procesów było kilka. Jednym z nich jest typowy proces zamawiania i realizacji systemów wentylacji i ogrzewania (przedstawiony przez klienta):

- pierwszy kontakt — zapoznanie, informacje
- wycena wstępna
- akcept wstępnej wyceny
- wizja lokalna
- wycena projektu
- akcept/negocjacje wyceny projektu
- przygotowanie projektu
- wycena realizacji
- akcept/negocjacje wyceny realizacji i harmonogramu
- przygotowanie prefabrykatów
- montaż
- uruchomienie
- obsługa posprzedażowa

Analiza procesu polega na ocenie tego, czy na którymś z etapów jesteśmy w stanie dostarczyć klientowi dodatkowe korzyści. Będzie ona tym bardziej pożądana, im bardziej nieoczywista będzie lub jeśli nie oferuje jej konkurencja. Taką dodatkową korzyścią może być np. szybki czas realizacji projektu, dodatkowe uprawnienia lub ekstra doświadczenie specjalistów. W przypadku EVBAN dodatkową korzyścią jest montaż, który nie zaburza pracy u klienta, ponieważ może odbywać się w weekendy. Pomyśl, jakie korzyści

procesowe może zaoferować Twoja firma. Często za tymi korzyściami nie muszą iść nakłady finansowe,

Często stosowanie określonego procesu i jego prezentacja klientowi jest atutem samym w sobie. Jeśli np. prowadzisz zakład samochodowy, możesz jeszcze przed rozpoczęciem prac przedstawiać klientom diagnostykę i wstępną wycenę z harmonogramem na pisemnym zleceniu. Dzięki temu sprawisz, że Twoi klienci będą spokojniejsi, a koszty ich nie zaskoczą. Co ważne — każda taka korzyść to nie tylko zadowolony klient, ale także polecenia nowym, potencjalnym klientom. Gdy rekomendujemy jakąkolwiek firmę naszym znajomym, chcemy, aby była ona pewna, ponieważ odpowiadamy za to swoim słowem. Zapewne nieraz ucieszyło Cię czyjeś zadowolenie z Twoich poleceń, dlatego doskonale wiesz, o czym mowa. To samo dotyczy Twojej firmy. Spraw, aby Twoi klienci widzieli w niej takie korzyści, za które warto będzie polecać ją dalej. Będzie super, jeśli ich czymś zaskoczysz.

W przypadku analizy aspektów procesowych w marketingu warto też zastanowić się nad uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy. Często o zamówieniu decyduje dyrektor, jednak propozycje przedstawiają mu pracownicy. Oni z kolei mogą mieć trochę inne priorytety niż firma. Pracownikom może na przykład zależeć, by ograniczyć ich odpowiedzialność lub po prostu ułatwić im pracę. Uwzględnienie tego typu niuansów to również część analizy procesów w strategii marketingowej.

ŚWIADECTWA MATERIALNE MARKI

Ostatnim, choć nie najmniej ważnym elementem marketing mixu, któremu należy się przyjrzeć to sposób, w jaki prezentuje się firma. Czy jej image odpowiada temu, co o sobie mówi? W skład tego aspektu wchodzi elementy oczywiste, takie jak wygląd strony WWW, budynków, jakość reklam, czy ubiór pracowników. To jednak nie wszystko. Ważne jest także to, co pracownicy mówią o firmie i czy ich przekaz jest spójny z wizerunkiem firmy, który kreujemy.

Dowody fizyczne, świadczące o firmie, to nawet tak zdawałoby się nieznaczące elementy, jak czystość aut firmowych. Gdy wybierasz spedytora do przewiezienia ładunku na drugi kraniec Polski, z pewnością większe zaufanie wzbudzi w Tobie ten, którego flota samochodowa jest zadbana. Jeśli Twoja firma aspiruje do bycia

profesjonalną lub ekskluzywną powinieneś zapomnieć o tandetnych gadżetach reklamowych i tanich wizytówkach. Musisz brać pod uwagę wszystkie punkty styku klienta z Twoją firmą.

Dla wielu osób podejmowanie decyzji zakupowych ma charakter emocjonalny. **Niezależnie od tego, czy oferujesz najlepszy, czy najtańszy produkt, klienci wybiorą ofertę konkurencji, jeśli będą mieć złe skojarzenia z Twoją firmą.** Często nawet nie będą w stanie wytłumaczyć, dlaczego tak się dzieje. To właśnie pochodna wizerunku. Począwszy od tego, by logo było zgodne z charakterem firmy czy dobrze dobranych kolorów i fontów. Firmy, które chcą zachować spójny wizerunek, zamawiają Księgę Marki, w której opisany jest cały system informacji wizualnej, jaki musi być stosowany w firmie. Jednolity, spójny, dopasowany do branży i klientów. Bez tego część potencjalnych nabywców wybierze lepiej prezentującego się konkurenta. Profesjonalny wizerunek wzbudza większe zaufanie, co przekłada się na sprzedaż.



Zanim ruszysz dalej — skrót rozdziału

Czas na podsumowanie kolejnego rozdziału:

- Analizę SWOT wykorzystuje się do porządkowania i analizy informacji dotyczących firmy oraz jej otoczenia zarówno w skali makro, jak i mikro.
- Analizę SWOT możesz stworzyć zarówno dla całej firmy, jak i dla poszczególnych/pojedynczych produktów lub usług.
- Powinieneś poznać słabości twojej konkurencji, aby móc zaproponować klientom lepsze rozwiązania.
- Audyty oraz analizy pomogą Ci w zidentyfikowaniu potencjału twojej firmy, oraz znalezieniu barier na drodze do sukcesu.
- Segmentacja typów klientów i rozpoznanie ich potrzeb pozwala na profilowanie oferty pod poszczególne grupy.
- 7P marketing mixu to czynniki wpływające na decyzje zakupowe, którym warto się szczegółowo przyjrzeć.

Klucz do sukcesu

5 pierwszych sekund — czym przyciągniesz uwagę?



Wszystkie poprzednie elementy były istotne, aby doprowadzić Cię do tego miejsca. Bez analizy i weryfikacji własnej sytuacji, konkurencji oraz bez przyjrzenia się klientom nie poznałbyś tych elementów, które stanowią o sukcesie Twojej firmy. Niektóre wymagają ulepszenia, zmiany lub całkowitego zaniechania aktualnego modelu ich prowadzenia (a co za tym idzie inwestowania w nie czasu oraz finansów).

Mamy nadzieję, że będąc w tym miejscu, wiesz nieco więcej nie tylko o strategii marketingowej, ale przede wszystkim o swojej firmie. Jeśli naprawdę poświęciłeś swój czas na rzetelne wykonanie dotychczasowych zadań, powinieneś móc teraz spojrzeć na prowadzony przez siebie biznes z nieco innej perspektywy.

Ten rozdział wymagał będzie od Ciebie dużego skupienia. Pojawi się w nim kilka pojęć, z którymi być może miałeś już do czynienia, a być może będą one dla Ciebie zupełnie nowe. W tej części przyjrzymy się również bardziej Twojej komunikacji z klientami. Jak wspominaliśmy we wstępie naszego e-booka, zbyt szybkie przejście do pełniejszego omawiania tej kwestii byłoby stratą czasu. Najpierw musisz poznać lepiej obecny punkt, w którym znajduje się Twoja firma, następnie przejść do planowania komunikacji z klientami.

Poświęcimy teraz czas na naprawdę ważny punkt w strategii marketingowej — sposób argumentowania i prezentacji oferty. Wszystko to sprowadza się przecież do tego, by ostatecznie wybrano Twoją firmę, a nie konkurenta. Jest to często jeden z najtrudniejszych elementów strategii, wymaga bowiem oderwania się od własnego sposobu myślenia i wczucia się w rolę potencjalnego nabywcy. Klient najczęściej nic o Tobie nie wie, na dodatek nie ma bladego pojęcia co sprzedajesz. Nie chodzi tu jedynie o chwytliwe hasło reklamowe. Sposób, w jaki przekonujemy naszych klientów na poziomie emocjonalnym i racjonalnym to coś więcej. **Często popełnianym błędem jest sucha prezentacja oferty ubranej w ładne obrazki i słowa.** To jednak za mało. Potrzebna jest przemyślana i konsekwentna ścieżka prowadząca klienta do podjęcia decyzji o zakupie. Lejek sprzedażowy oparty na podstawach marketingowych i właściwej argumentacji.

Z pewnością znane Ci jest hasło Wyróżnij się albo zgiń. Jeśli będziesz jednym z dziesiątków lub setek podobnych oferentów dostarczających ten sam produkt czy usługi, wówczas nawet dostarczając klientom rzeczywistą wartość, nie podbijesz rynku. Spadek koniunktury weryfikuje anonimowe marki. Oczywiście dla Ciebie Twoja firma, jej produkty i zalety są Ci doskonale znane. Nie wystarczy jednak o nich tylko opowiedzieć.

Klienci mogą nie zrozumieć tego, co masz im do zaoferowania. **Dodatkowo bez konkretnego planu Twoja historia może zlewać się z tym, co mówi o sobie Twoja konkurencja.** Dlatego pierwszym pytaniem, na które musisz sobie odpowiedzieć, jest: „czym różnisz się od swoich konkurentów?”

Zadanie 13

Wypisz wszystko, co różni Cię od konkurentów

Stwórz listę pozytywnych cech Twojej firmy. Uwzględnij na niej te cechy, które mogą być istotne dla klientów.

Uważaj na puste slogany typu profesjonalizm, czy np. jakość. Obok hasła, na marginesie Twojej listy, napisz, co konkretnie za nimi stoi — tzw. Reason to Believe — dlaczego potencjalny klient miałby Ci uwierzyć. Dopiero to rozszerzenie pozwoli Ci na stworzenie konkretnego wyróżnika. Jeśli nie jesteś w stanie rozwinąć tego typu hasła — najlepiej skreśl je z listy. Dla potencjalnego klienta będzie to bowiem wyłącznie kolejna pusta obietnica. Jedna z wielu tych, jakie słyszał już nie raz od innych marek (nie tylko konkurencyjnych względem Twojej firmy).

Jeśli mimo to chciałbyś napisać jakość, czy profesjonalizm lub dowolnie inne górnolotne hasło — wymyśl wiarygodną argumentację, by taką deklarację poprzeć. Dowodem jakości jest np. certyfikat ISO, badania rynkowe przeprowadzone przez znaną agencję itp. Argumentację podpierającą uniwersalne obszary przewag konkurencyjnych można też wygenerować, tworząc syntetyczne kategorie różnicowania marki. To jednak wymaga już sporo wiedzy marketingowej. Bez twardych dowodów na jakość czy profesjonalizm — nikt Ci nie uwierzy.

Istnieje naprawdę wiele aspektów firmy, w jakich możesz się odróżniać od konkurencji. Przede wszystkim skup się na największych konkurentach. Może to szybkość dostawy, a może niski odsetek reklamacji? A może masz najdogodniejszą lokalizację, działasz najdłużej na rynku? Wypisz, w czym jesteś jedyny, lub masz wyraźną przewagę nad konkurentami. Musisz uważnie rozważyć wszystko, co wyróżnia Twoją firmę. Choćby

wydawało Ci się, że coś jest mało istotnym drobiazgiem, to okazać się może, że właśnie ten drobiazg stanie się komunikacyjnym paliwem dla Twojej firmy.

Wyróżniki najlepiej wypisać w odniesieniu do konkurentów i ich cech wyróżniających. Pamiętaj jednak, aby nie ograniczać się tylko do listy-kontry. Poszukaj również cech zupełnie indywidualnych, które posiada wyłącznie Twoja firma.

Znając atrybuty 7P marketing mixu będzie Ci na pewno łatwiej. W uproszczeniu taka lista to **Key Differentiators** (kluczowe cechy różnicujące). Uczciwie patrząc — często trudno dostrzec takie wyróżniki. Czasem wręcz ich nie ma. Wtedy trzeba je stworzyć! Syntetyczne, czyli sztuczne.

Często wymyślenie właściwych wyróżników marki jest elementem pewnego procesu. Powstają czy są modyfikowane, w czasie prac nad dwoma tematami do opracowania w ramach strategii marketingowej:

- **Brand Value Proposition**
- **Unique Selling Proposition (Point)**



Przyjrzyjmy się im bliżej:

Brand Value Proposition

Pod tym pojęciem kryją się **sposoby na dostarczanie wartości klientom przez Twoją firmę**. Ujmując rzecz bardzo literalnie, chodzi tu o to, w jaki sposób Twoja oferta wpływa na poprawę jakości ich życia czy działanie firmy. Jakich użyteczności dostarcza. Jeśli myślisz, że taki tok myślenia możliwy jest tylko w przypadku dużych firm, które sprzedają konkretny produkt, to bardzo się mylisz. Spójrz na duże koncerny sprzedające napoje gazowane lub dowolną markę chipsów. Jeśli chwilę się nad tym zastanowisz, możesz dojść do wniosku, że proponowane przez nie produkty wcale nie są w życiu niezbędne (czasem wręcz zbyt duża ich ilość może tę jakość życia pogarszać, ale to już inna kwestia). Mimo to w ich komunikacji wszystko opiera się na opowieści o tym, jak niezwykle staje się nasze życie, gdy jemy konkretne chipsy lub pijemy konkretne napoje. ***Dlatego też odpowiedź na pytanie „W jaki sposób produkty mojej firmy poprawiają jakość życia klientów lub jak są dla nich użyteczne, lub z czym wiąże się dla nich używanie produktu?” jest niezbędna. Z innej strony — przeanalizuj relację z klientem jako proces wymiany. To esencja marketingu — Ty dostarczasz klientowi coś wartościowego, użytecznego (także emocjonalnie) — w zamian za co on jest gotów zapłacić.***

Brand Value Proposition Twojej firmy powinno być wyrażone w sposób jak najprostszy. Wszystko dlatego, że klienci (nie tylko Twoi) nie skupiają się na marce na długo. Twoja firma ma sekundy, aby przyciągnąć ich uwagę. Tytułowe 5 sekund tego rozdziału to czas, po jakim w naszych mózgach wytwarza się pierwsze wrażenie na temat tego, co odbieramy za pomocą zmysłów. Jak zapewne wiesz, zmiana pierwszego wrażenia nie jest co prawda niemożliwa, ale niestety nie jest też prosta.

Brak skonkretyzowania wartości, jakie firma dostarcza klientom, powoduje, że cierpią na tym poszczególne elementy Twojego biznesu, począwszy od projektu strony internetowej, przez pozycjonowanie, aż po marketing.

Tworząc BVP nie możesz ograniczyć się do suchego wymienienia tego, co klient uzyska przy pomocy produktów i usług Twojej firmy. Pomyśl, w jaki sposób Twoja firma rozwiązuje problemy swoich klientów i dlaczego robi to lepiej, niż konkurencja.

Powinieneś znaleźć wartość (korzyść), którą klient otrzymuje, korzystając z Twoich usług (kupując produkt). Coś, na czym mu zależy.

Bardzo często BVP jest kompozytem różnych korzyści, które firma daje klientowi, ale przedstawionych w unikalnej formie — jako niepowtarzalny zestaw. Opracowanie Brand Value Proposition często jest pracochłonne. Niejednokrotnie wymaga dużej wiedzy marketingowej i intuicji, by wyciągnąć na powierzchnię wszystkie wartości i dobrze je opisać. Nawet jeśli czujesz się tu zagubiony, musisz wiedzieć jedno: lepsze jakiegokolwiek BVP niż żadne.

Unique Selling Proposition

Podobną kategorią ważnego komunikatu twojej firmy jest Unique Selling Point. Bywa stosowana tożsamo z BVP. W dosłownym tłumaczeniu USP możemy rozumieć jako unikalną propozycję sprzedaży. To taktyka komunikowania oferty, która opiera się na podkreślaniu cechy lub cech wyróżniających dany produkt na tle oferty konkurencji. Zakłada ona, że **każda firma jest w stanie zaoferować coś wyjątkowego, odróżniającego ją od konkurencji**. Aby tak się jednak stało, firma musi zakomunikować to jako swoje USP.

Często pojęcia Brand Value Proposition oraz Unique Selling Proposition są ze sobą mieszane. Na tym etapie przyjmij, że BVP dotyczy raczej marki i jej cech, a USP poszczególnych kategorii produktów oraz usług.

USP przedstawia często krótką listę najważniejszych korzyści, które osiąga klient, kupując u Ciebie — ze szczególnym uwypukleniem jednej lub kilku cech oferty, odróżniających ją od konkurencji. **Korzyścią może być np. większa ilość funkcji, lepsze dopasowanie, nowoczesny wygląd.** Argumentem może być także niższa cena lub — co łatwiej argumentować — lepsza relacja ceny do jakości. Należy jednak pamiętać, że cena jest czymś konkretnym, podczas gdy jakość wymaga odpowiednich dowodów obietnicy. W przeciwnym wypadku będzie to jedynie pusty slogan. Twoja usługa może posiadać również przewagę dostępności, być lepiej opisana (to jedna z funkcji reklamy). Niejedna firma opiera swoje USP na przewadze procesowej (Process). Chodzi tu o wskazanie, które elementy i jak wpływają na realizację zamówienia i satysfakcję klienta.

Przyjrzyjmy się teraz temu, jak krok po kroku stworzyć proste USP:

Krok 1: Spójrz na produkty/usługi, które oferuje Twoja firma

Wykonane wcześniej zadania będą w tym bardzo pomocne. Przyjrzyj się raz jeszcze listom, które stworzyłeś w odniesieniu do oferowanych przez Twoją firmę produktów oraz usług i zastanów się nad tym, jakie są ich przewagi.

Krok 2: Spójrz na produkty/usługi, które oferuje Twoja konkurencja

Przyjrzyj się temu, co wyróżnia ofertę Twojej konkurencji. W jaki sposób opowiada o swoich produktach oraz usługach. Przeanalizuj, jakie ceny, rabaty, usługi dodatkowe, gwarancje oferuje. Jak wygląda jej polityka posprzedażowa, serwisowanie i wszystkie inne aspekty, które są istotne w Twojej branży. Wypisz to, a następnie zastanów się, co możesz zrobić, aby Twoja oferta była lepsza lub w czym już jest lepsza i w jaki sposób możesz to podkreślić tak, aby zauważył to potencjalny klient.

Krok 3: Nazwij przewagi swoich produktów i usług

Na podstawie wniosków wyciągniętych z dwóch poprzednich kroków spróbuj określić przewagi Twoich produktów i usług. Mogą to być przewagi ogólne dla oferty, przewagi poszczególnych kategorii produktów lub usług oraz przewagi pojedynczych produktów i usług. Na początku postaraj się o wyciągnięcie 2-3 przewag i ich jak najlepsze opisanie.

Krok 4: Poinformuj klienta o przewagach Twoich produktów/ usług

Nawet najbardziej dopracowane USP nie przyniesie Twojej firmie korzyści, jeśli Twoi klienci się o nim nie dowiedzą. Zaplanuj więc sposób, w jaki będziesz komunikować te przewagi. Może to być opis firmy, opis produktów i usług, kampania reklamowa, posty w mediach społecznościowych itp. Możliwości jest naprawdę bardzo wiele. Część z nich możesz zaprojektować samodzielnie, do wdrożenia innych warto skorzystać z profesjonalnej pomocy. Pamiętaj, że BVP to często deklaracja wewnętrzna — główna oś komunikacji marki. Często dopiero jej pochodne są komunikowane klientom.

To była bardzo ważna część naszego e-booka. Mamy nadzieję, że już stworzyłeś, jesteś w trakcie lub za chwilę usiądziesz do tworzenia BVP oraz USP Twojej firmy. Pamiętaj także, że cennych wskazówek podczas tej pracy mogą dostarczyć Ci Twoi pracownicy, zwłaszcza jeśli mają kontakt z klientami. A skoro już o klientach mowa. Przejdźmy do kolejnego podrozdziału, który właśnie klientom jest poświęcony.

Strategia komunikacji — porozmawiajmy o tym, jak pokazać się klientom

Dotarliśmy do miejsca, w którym wykorzystuje się wszystkie elementy analiz i przemyśleń z wcześniejszych etapów. Od analizy SWOT, przez analizę konkurencji po BVP, USP i targetowanie.

Tworząc podstawową strategię komunikacji, należy w miarę możliwości i potrzeb opracować, rozwinąć i opisać następujące tematy — tak, aby stały się podstawą do działania pracowników firmy i agencji reklamowych:

- Filozofia marki
- Naming
- Tagline
- Claiming
- Keywords
- Brand voice
- Omówmy je teraz bardziej szczegółowo:

Filozofia marki

Na filozofię składają się zwykle: misja, wizja i wartości. Misją jest wyższy cel, który przyświeca działalności firmy. Wielu marketerów uważa misję za najważniejszy motor napędowy całej firmy — wokół niej buduje się markę i wartość dla klienta. Z kolei wizja, to zwykle jakieś wyobrażenie przyszłości, której udziałem stanie się nasza marka. Wartości, to coś w rodzaju motywatora — lista reguł i zasad, których firma deklaruje przestrzegać,

wykazując swoją uczciwość biznesową. **Opracowanie filozofii marki może być zadaniem na pół dnia, jak i na pół roku.** Korporacje i koncerny często wydają na ich badania, opracowanie i analizę worki dolarów. Ty nie musisz. Wystarczy analityczny umysł i kreatywność. Przy czym jest coś, o czym przy tworzeniu filozofii nie możesz zapomnieć. Bądź szczery i unikaj banałów, w które nikt nie uwierzy.

Przyjrzyj się temu na przykładach znanych marek:

Elementy filozofii marki, przykłady

Misja: Amazon: Być najbardziej zorientowaną na klienta firmą na świecie, w której klienci mogą znaleźć i odkryć wszystko, co mogą chcieć kupić online.

Wizja: Tesla: Przyspieszenie przejścia świata na zrównoważoną energię.

Wartości: IKEA: Poczucie wspólnoty, troska o ludzi i planetę, świadomość kosztów, prostota, poszukiwanie ulepszeń i nowych rozwiązań, nieszablonowe myślenie, dawanie i branie odpowiedzialności, przywództwo poprzez przykład.

Możesz zastanawiać się „po co mi filozofia marki?”, szczególnie jeśli prowadzisz małe przedsiębiorstwo. Wbrew pozorom jest to bardzo ważne. W komunikacji wewnętrznej firmy stanowi ona dodatkowy czynnik motywujący — o ile jest prawdziwa i rzeczywiście firma jej przestrzega. W komunikacji zewnętrznej nadaje ton wszystkim jej komunikatom — np. na stronie WWW. Chodzi o to, by twórcy treści znali „ducha marki” i generowali spójne z nim komunikaty. Filozofia tworzy tzw. osobowość marki — z niej staje się „kimś bliskim”

BVP i USP

W dokumencie strategii komunikacji musisz zawrzeć elementy, które wypracowałeś we wcześniejszej części tego e-booka. Stanowią one przewodnik jak docierać do klientów.

Naming

Nazwa Twojej marki ma znaczenie. **Jeśli nie masz jeszcze nazwy — nie wymyślaj jej na szybko.** Poświęć temu czas. Jeśli masz kiepską nazwę — rozważ jej zmianę. Nawet jeśli Twoja marka istnieje od 50 lat! Dobra nazwa potrafi generować sprzedaż. Musi się odróżniać od konkurencji, a jednocześnie być łatwa do zapamiętania i zapisania. Musi mieć wolną domenę internetową. Jeśli to nie abstrakcyjne słowo, możesz skojarzyć ją np. z branżą, główną przewagą, emocjami, skojarzeniami lub wartością, którą dostarczasz klientom.

Nazwa to nie tylko identyfikator firmy. Może nieść ze sobą ładunek marketingowy i emocjonalny. Profesjonalne tworzenie nazwy — naming — to cały proces — nie tylko ładne brzmienie. Nazwa powinna odgrywać rolę funkcjonalną. W końcu to najczęstsze słowo, które będzie występowało w całej twojej komunikacji do klienta. Często nawet jedyne. Warto proces namingowy zlecić profesjonalistom lub przynajmniej poświęcić mu dużo czasu i uwagi.

Oto przykłady nazw stworzonych przez JAAQOB.:

Naming, przykłady

LAQME: marka oferująca szkolenia z zakresu stylizacji paznokci, brwi oraz rzęs.
Marka oferuje także własne produkty.

LICYTO: podmiot z obszaru aukcji przemysłowych, likwidacji stocków itp.

SENEGIS: producent folii grzewczych i dostawca rozwiązań energetycznych

MYTRACKO: dostawca rozwiązań monitoringu GPS pojazdów

CLEANTLE: producent kosmetyków do pielęgnacji samochodów

Tagline

To kilka słów, czasem krótkie zdanie, które najczęściej jest doklejone do logo/nazwy. Czasem to główne hasło reklamowe marki, czasem obietnica, często też stanowi dopełnienie nazwy — informując, czym zajmuje się firma. Często łączy w sobie wszystkie te funkcje.

XYZ (nazwa firmy) — perfekcyjna inżynieria (to tagline: gdzie słowem pozycjonującym jest perfekcyjna zaś dopełnieniem nazwy słowo inżynieria).

Obok nazwy to jeden z kluczowych potencjalnych elementów oddziaływania na klienta. Coś, z czym może łatwo skojarzyć firmę i ją zapamiętać, dlatego warto je stosować. Pamiętaj również by nazwę i tagline zastrzec w Urzędzie Patentowym.

Claiming

To nic innego jak system haseł reklamowych Twojej firmy. Począwszy od głównego — dotyczącego całej firmy, skończywszy na tych, które eksponują lub akcentują przewagi konkurencyjne marki, jej poszczególnych produktów, typów produktów czy elementy 7P marketing mixu. Tu znów musisz mieć na uwadze cel, dla którego tworzone są hasła reklamowe. To nie tylko ładne słowa i obietnice, które składasz klientowi. Muszą wynikać z przemyślanej strategii, mieć swojego adresata i cel.

Przykład haseł reklamowych naszego klienta — **National Geographic**:

- Jest tyle do odkrycia
- Sięgaj dalej
- Poznaj świat, żeby go zmieniać

Keywords

Czasem to pojęcie jest utożsamiane z analogicznym pojęciem, ale związanym z pozycjonowaniem strony WWW w wynikach wyszukiwania w internecie. **W marketingu keywordsy też służą pozycjonowaniu, ale w umyśle klienta.** To zestaw słów, z którymi powinna być kojarzona marka, których zadaniem jest wywoływanie pożądanych skojarzeń.

Wokół tych słów i idei skupiona jest komunikacja. Ich użycie i powtarzanie w komunikacji marketingowej (strona WWW, katalogi, reklamy etc.) pozycjonuje markę w umyśle odbiorcy zgodnie z naszym zamierzeniem, nie zostawiając tego ślepemu losowi.

Przykłady keywords **Audi** — które można odnaleźć na stronie marki:

przyszłość	widzieć	technologia
design	rozwiązania	progres
postęp	charakter	elektromobilność
idee	perspektywy	nastawienie

Brand voice

W zasadzie powinniśmy tu mówić o brand style i tone of voice. **Chodzi o zdefiniowanie tego, jak ma być postrzegana firma:** przyjazna czy agresywna, dynamiczna czy spokojna, konkretna czy efemeryczna. Jakim językiem powinna się posługiwać: bezpośrednim czy formalnym, prostym czy profesjonalnym. Jest wiele elementów, które można tu zdefiniować w zależności od rodzaju klientów czy firmy jako takiej. Przemyśl to i wypisz, a następnie dodaj do strategii komunikacji. Definicja tego elementu jest bardzo ważna. Przestrzeganie tych wytycznych przez autorów treści pozwala zachować spójność — a przez to wiarygodność marki.

Wszystkie te elementy stanowią wyróżniki Twojej firmy. To dzięki czemu zostanie zapamiętana lepiej niż ci konkurenci, którzy strategii komunikacji nie stosują. Tak buduje się wielkie marki, ale i sprzedaż w małych firmach.

Decyzja o pójściu do kasy, czy też podpisaniu kontraktu, przede wszystkim opiera się na trzech filarach: obietnicy marki, użyteczności i adekwatności ceny do postrzeganej wartości.

Zazwyczaj mamy niewielki wpływ na poziom cen — bo konkurencja stoi nam nad głowami. Za to na pewno możemy budować swoją markę — tak, aby klienci postrzegali ją jako zaufaną, solidną, a nawet prestiżową. W zasadzie możesz tu zastosować dowolne określenie, a później dopasować do niego cały przekaz, jaki tworzy Twoja firma.

W praktyce rzadko też mamy fundamentalny wpływ na użyteczność produktów czy usług, które oferujemy. Jeśli nie są identyczne, to są często bardzo do siebie podobne. Tu jednak można kreować wokół użyteczności dodatkową wartość dla klienta — coś, czego nie pokazują inni, lub pokazywać to inaczej. **To właśnie główne zadania strategii komunikacji — zdefiniowanie jak się pokazać klientowi by dostrzegł w nas tę dodatkową wartość i to, co wyróżnia nas od konkurentów.**

Dobrym przykładem do omówienia brand style będzie przywoływana tu już we wcześniejszych przykładach, IKEA:

Styl komunikacji	
bezpośredni	Ty wybierasz, my projektujemy
emocjonalny	• Małe stylowe mieszkanie, do którego chce się wracać • Dom, który dotrzyma Ci kroku

Komunikacja IKEA jest prosta. Skupia się przede wszystkim na odbiorcy, a nie na marce. Bazuje na rozwijaniu wyobraźni

Ścieżki, którymi chadza Twój klient

Do tej pory dowiedziałeś się już bardzo wiele o tym, jak ważne jest przyglądanie się temu, kto kupuje produkty Twojej firmy, określenie, które grupy nabywców są najważniejsze, oraz jak ważne są komunikaty kierowane do Twoich potencjalnych klientów. To jednak nie wszystko.

Wielu przedsiębiorców chciałoby, aby droga, jaką pokonuje klient, przebiegała mniej więcej w następujący sposób:



Niestety najczęściej wygląda to zupełnie inaczej. Zanim w ogóle klient ewentualnie kupi dany produkt (lub skorzysta z określonej usługi), musi posiadać w sobie potrzebę jego zakupu. Potrzeba ta może być także wzbudzona przez samą markę.

Następnie, gdy klient poczuje już potrzebę posiadania określonego produktu, musi w ogóle poznać Twoją markę (w gąszczu jej konkurencji), a całość wciąż nie wygląda prosto. **Sprawa komplikuje się z powodu różnych pytań, jakie pojawiają się w głowie klienta, na przykład:**

- Czy na pewno tego potrzebuję?
- Czy mnie na to stać?
- W tej drugiej firmie chyba było taniej...
- Która firma dostarczy to szybciej i taniej?
- Nie znajduję informacji

A to wciąż tylko mały wycinek. Zdarza się też, że przy większych zakupach marka ma do przekonania nie jedną, a dwie lub nawet kilka osób. Jeśli sprzedajesz samochody rodzinne, do przekonania będziesz mieć najprawdopodobniej całą rodzinę, a może nawet ich krewnych i życzliwych sąsiadów.

Przekonanie do zakupu konkretnego produktu to jeszcze nie jest przekonanie do Twojej marki. Jeśli sprzedajesz np. panele fotowoltaiczne, to wiesz, że nie masz monopolu. Tak zresztą jest w każdej innej branży.

Dlatego przekonywanie klienta do wyboru Twojej firmy przypomina nieco grę w Bingo. **Klient ocenia Twoją markę pod kątem wielu, często bardzo drobnych elementów.** Jeśli np. strona WWW ładuje się bardzo wolno albo jest niedostępna — tracisz jego zainteresowanie, a szansa, że do Ciebie powróci, jest naprawdę znikoma. Takie Bingo może wyglądać mniej więcej w następujący sposób:

Szybka odpowiedź na zapytania	Komunikatywność	Łatwość znalezienia informacji na WWW
Dobre opinie	Jakościowe zdjęcia i opis produktu	Sposoby i szybkość dostawy
Obsługa posprzedażowa	Jasny proces reklamacji	Serwisowanie

Jak więc widzisz, proces analizy przedzakupowej jest czasem bardzo rozległy i skomplikowany. Dodatkowo klient dysponuje ograniczoną ilością czasu, często chce jak najszybciej zakończyć proces zakupowy, a dodatkowo prócz Twojej marki do wyboru ma kilka (a nawet kilkanaście) innych. Im lepiej poznasz ścieżki, którymi chadza Twój klient, tym lepiej. Aby tak się stało warto poświęcić czas na opracowanie Customer Journey Map (Mapy Podróży Klienta).

Customer Journey Map to wizualna reprezentacja procesu, przez który przechodzi klient na potencjalnych punktach styku z marką. Mapa prezentuje relacje i interakcje pomiędzy odbiorcą a marką zachodzące w tym procesie. Pomaga rozeznaczyć potrzeby i motywacje klienta oraz zaplanować oddziaływania marki na klienta na każdym z punktów styku.

Proces zakupowy obejmuje kilka etapów, przez które przechodzi Twój klient. Część z nich wzajemnie się przenika lub posiada mniej, lub bardziej zbliżone elementy. Wszystko dlatego, że podjęcie decyzji nie jest prostą ścieżką. Przypomina to bardziej zawiłą drogę, która wielokrotnie prowadzi w miejsca, w których klient był już przed chwilą.

Etap, przez które przechodzi Twój klient to najczęściej:

ETAP I — WYZWALACZE

Etap pojawienia się potrzeby pod wpływem czynników, takich jak: nagła konieczność, poszukiwanie lepszego rozwiązania, niski poziom zadowolenia z dotychczasowych rozwiązań, impuls/zachcianka wywołana przez dostarczony bodziec.

ETAP II — ŚWIADOMOŚĆ

Mając wzbudzoną potrzebę/zidentyfikowany problem, klient zastanawia się, co musi zrobić, by ją zaspokoić. Wyszukuje podmioty, które są w stanie dostarczyć mu takie rozwiązania.

ETAP III — ROZWAŻANIE

Na tym etapie klient zestawia informacje o możliwych opcjach rozwiązania — zaspokojenia potrzeby: przegląda Internet, rozmawia ze znajomymi, porównuje oferty. Często dopiero teraz ma miejsce jego pierwsza styczność z naszą marką.

ETAP IV — DECYZJA

Etap, w którym klient po raz ostatni rozważa najlepsze opcje i wybiera jedną z nich. To jednak również etap, na którym wszystko może się jeszcze zmienić pod wpływem wielu czynników takich jak np.: brak kontaktu ze strony marki, brak kontroferty, informacje z zewnątrz wpływające negatywnie na PR marki.

ETAP V — DOSTAWA/USŁUGA

Etap, w którym marka dostarcza klientowi usługę lub produkt. Może być ona rozłożona w czasie lub szybka i natychmiastowa — jak w przypadku szybkiego obiadu podczas przerwy w pracy.

ETAP V — LOJALNOŚĆ

To etap, którego stopniowe budowanie rozpoczyna się od momentu pierwszego zetknięcia z marką. Kolejne pozytywne doświadczenia związane z obcowaniem z marką, pozwalają na budowanie lojalności. Na jej wytworzenie marka pracuje cały czas.

Dodatkowo na każdym z wymienionych wyżej etapów pojawiają się:

- **Działania/zdarzenia**, które decydują o pojawieniu się potrzeby zakupu
- **Oczekiwania** klienta
- **Punkty styku** z marką
- **Wrażenia**, jakie klient powinien posiadać na danym etapie

Stworzenie CJM dla kluczowych typów klientów pozwala na zaplanowanie działań marki podejmowanych na każdym z etapów, a co za tym idzie na zwiększenie szans sprzedażowych. CJM umożliwia przewidzenie problemów i wyzwań, z jakimi mierzy się klient. To z kolei pozwala Twojej firmie na wcześniejsze zaplanowanie sposobu obsługi klienta.

Prześledź całość na przykładzie Customer Journey Map stworzonej dla zaprezentowanej wcześniej protopersony, stanowiącej przykład klienta marki EVBAN.

Gdy zaczniesz ją analizować, zorientujesz się, że nie jest ona powiązana z protopersoną w sposób sztywny. Znaczy to, że nie przedstawia ścieżki prowadzącej klienta do marki EVBAN wyłącznie w przypadku opisanym w protopersonie — poszukiwanie klimatyzacji do nowego biura. **Takie podejście wymuszałoby konieczność stworzenia kilku protoperson dla jednego rodzaju klienta.** Przedsiębiorca (w naszym przypadku prawnik) może przecież poszukiwać dobrego rozwiązania dlatego, że dotychczas używana klimatyzacja uległa popsuciu, którego nie da się naprawić lub koszty tego byłyby zbyt duże. Inną opcją jest niezadowolenie klienta z obsługi i serwisowania lub zwyczajnie model urządzenia jest już przestarzały itp. Powodów może być naprawdę wiele. Dlatego tworząc CJM dla konkretnej protopersony warto zastanowić się nad tym, jakie inne potencjalne sytuacje mogą poprowadzić klienta do marki.

1. WYZWALACZE - narodziny potrzeby

DZIAŁANIA zdarzenia

- nagła potrzeba: zmiana lokalu
- awaria
- zbyt duże koszty dotychczasowych rozwiązań
- niezadowolenie ze współpracy
- konieczność wyposażenia biura

OCZEKIWANIA i cele klienta

- konieczność rozeznania się w ofertach dostępnych na rynku

PUNKTY STYKU

- kampanie
- artykuły
- opinie innych
- handlowcy (oferta adresowana do prywatnych firm)

WRAŻENIA do wywołania

- uświadomienia istnienia potrzeby

2. ŚWIADOMOŚĆ - droga do marki

DZIAŁANIA zdarzenia

- zapoznavanie się z ofertami dostępnymi na rynku

OCZEKIWANIA i cele klienta

- jasno przekazane informacje
- sprawny kontakt
- bogate portfolio
- referencje
- opcja montażu

PUNKTY STYKU

- wyszukiwarka
- strona WWW
- oferta
- kampanie
- artykuły
- handlowcy
- polecenia innych

WRAŻENIA do wywołania

- EVBAN jako jedna z możliwości realizacji potrzeby

3. ROZWAŻANIE - zestawienie opcji

DZIAŁANIA zdarzenia

- selekcjonowanie ofert
- rozważanie najlepszych opcji

OCZEKIWANIA i cele klienta

- szybki kontakt
- sprawna obsługa
- jasne przedstawienie oferty
- możliwość montażu
- w dogodnych godzinach
- serwisowanie

PUNKTY STYKU

- strona WWW
- oferta
- opinie innych
- obsługa
- handlowcy

WRAŻENIA do wywołania

- EVBAN jako jedna z przodujących firm

4. DECYZJA - wybór oferty

DZIAŁANIA zdarzenia

- wybór firmy

OCZEKIWANIA i cele klienta

- szybki kontakt
- profesjonalizm
- łatwy montaż
- mało formalności

PUNKTY STYKU

- strona WWW
- dokumentacja
- obsługa

WRAŻENIA do wywołania

- profesjonalizm
- fachowość
- szybkość

5. USŁUGA

DZIAŁANIA zdarzenia

- finalizacja zamówienia
- montaż

OCZEKIWANIA i cele klienta

- szybka realizacja
- łatwy montaż
- dobry kontakt
- profesjonalizm

PUNKTY STYKU

- ekipa monterska
- obsługa
- dokumentacja
- serwis

WRAŻENIA do wywołania

- EVBAN jako najlepszy wybór

6. LOJALNOŚĆ - pobudzana

DZIAŁANIA zdarzenia

Po stronie klienta:

- polecenia
- dalsze korzystanie z usług

Po stronie marki:

- podziękowania
- dalsze oferty
- badanie opinii klienta

OCZEKIWANIA i cele klienta

- fachowość
- szybka reakcja na reklamacje
- dobry kontakt

PUNKTY STYKU

- serwis
- badania opinii klientów
- handlowcy

WRAŻENIA do wywołania

- satysfakcja
- lojalność
- spokój

Zadanie 14

Stwórz Customer Journey Map dla najważniejszych typów klientów Twojej firmy

Stwórz tabelę, w której uwzględnisz występujące na każdym z etapów działania/zdarzenia, oczekiwania klienta, punkty styku z marką oraz wrażenia do wywołania. Pamiętaj, że elementy mogą się powtarzać (zwłaszcza punkty styku).

Jedna mapa (jedna tabela) powinna odpowiadać jednemu rodzajowi klienta (np. osoba poszukująca rozwiązań do domu prywatnego, przedsiębiorca, deweloper itp.). Im więcej typów Twoich klientów posiadać będzie stworzoną przez Ciebie mapę, tym pełniejszy obraz i — co za tym idzie — możliwości wykorzystania wszystkich punktów styku, by przekonać do siebie klienta.

Przy tworzeniu mapy warto porozmawiać zwłaszcza z osobami odpowiedzialnymi za kontakt z klientem. **Możesz także rozważyć zlecenie wykonania map zewnętrznej agencji**, ponieważ pozwoli to na obiektywne podejście do tematu, które będzie bardziej zbliżone do postrzegania firmy przez klienta.

Uporządkuj i zaprojektuj — plan marketingowy

Najprościej rzecz ujmując **plan marketingowy** to lista zaplanowanych przez Ciebie lub sugerowanych przez agencję, z którą współpracujesz, działań do podjęcia z uwzględnieniem priorytetów. Plan marketingowy wyznacza kolejne kroki, jakie powinna podjąć Twoja firma, aby osiągnąć wyznaczone cele.

Plan marketingowy to dokument konkretyzujący idee zawarte w strategii marketingowej. Prezentuje on działania, a także mechanizmy pomiaru ich postępów. Można powiedzieć, że jest on pewnego rodzaju check listą. Pamiętaj jednak, że w ujęciu strategicznym plan marketingowy nie skupia się na działaniach detalicznych — te są domeną działań operacyjnych — już samej implementacji Strategii Marketingowej. Plan marketingowy to nie strategia reklamowa czy media plan. Te ostatnie owszem są istotne, ale jako implementacja Strategii.

Co zatem powinien zawierać plan marketingowy?

W podręcznikowym ujęciu plan marketingowy to przełożenie strategii marketingowej na działania — w tym wybór modelu biznesowego, rynku, grup docelowych, marketing-mix, strategii rynkowej itp. — wraz ze zdefiniowaniem zasobów do wdrożenia strategii, narzędzi kontroli i aktualizacji. W mniejszych firmach, gdzie diametralne zmiany kierunku rozwoju firmy najczęściej nie wchodzi w grę, warto uprościć postrzeganie, czym jest plan marketingowy. Powinien on przede wszystkim jasno prowadzić do realizacji wyznaczonych wcześniej celów. Jeśli proces opracowywania strategii marketingowej przebiegał tak, jak wcześniej to opisaliśmy to najczęściej na liście, od góry, znajdują się:

- **spis i harmonogram działań fundamentalnych (priorytetowych)** — a więc takich, których wprowadzenie ma wpływ na inne działania: np. zmiana nazwy, odświeżenie logo, polepszenie oprawy wizualnej firmy/marki, przeprowadzenie rekonesansu na nowym rynku lub segmencie, rozwój produktu, poszerzenie asortymentu itp.
- **lista i harmonogram zakresu działań taktycznych** — czyli rozpisanie działań prowadzących do realizacji zdefiniowanych wcześniej celów — biznesowych, marketingowych i komunikacyjnych. Na przykład: uruchomienie nowych kanałów sprzedaży, nowa strona WWW, znalezienie partnerów, wybór agencji social media, wybór kanałów i narzędzi komunikacji, opracowanie planu kampanii reklamowych, uruchomienie landing page produktu, prowadzenie bloga, przygotowanie materiałów handlowych itp.
- **dodatkowe zadania, w tym pomysły i sugestie** — czyli takie, które prawie zawsze pojawiają się w trakcie pracy nad strategią marketingową. Wiele z nich to działania detaliczne lub pomysły na nie. Często nie da się ich wyraźnie przypisać jakiemuś elementowi strategicznemu czy taktycznemu. Wpada pomysł i warto go zanotować, spróbować wdrożyć. W tym miejscu mogą pojawić się także działania o charakterze organizacyjnym — np. budowa magazynu, zatrudnienie nowych handlowców itp.

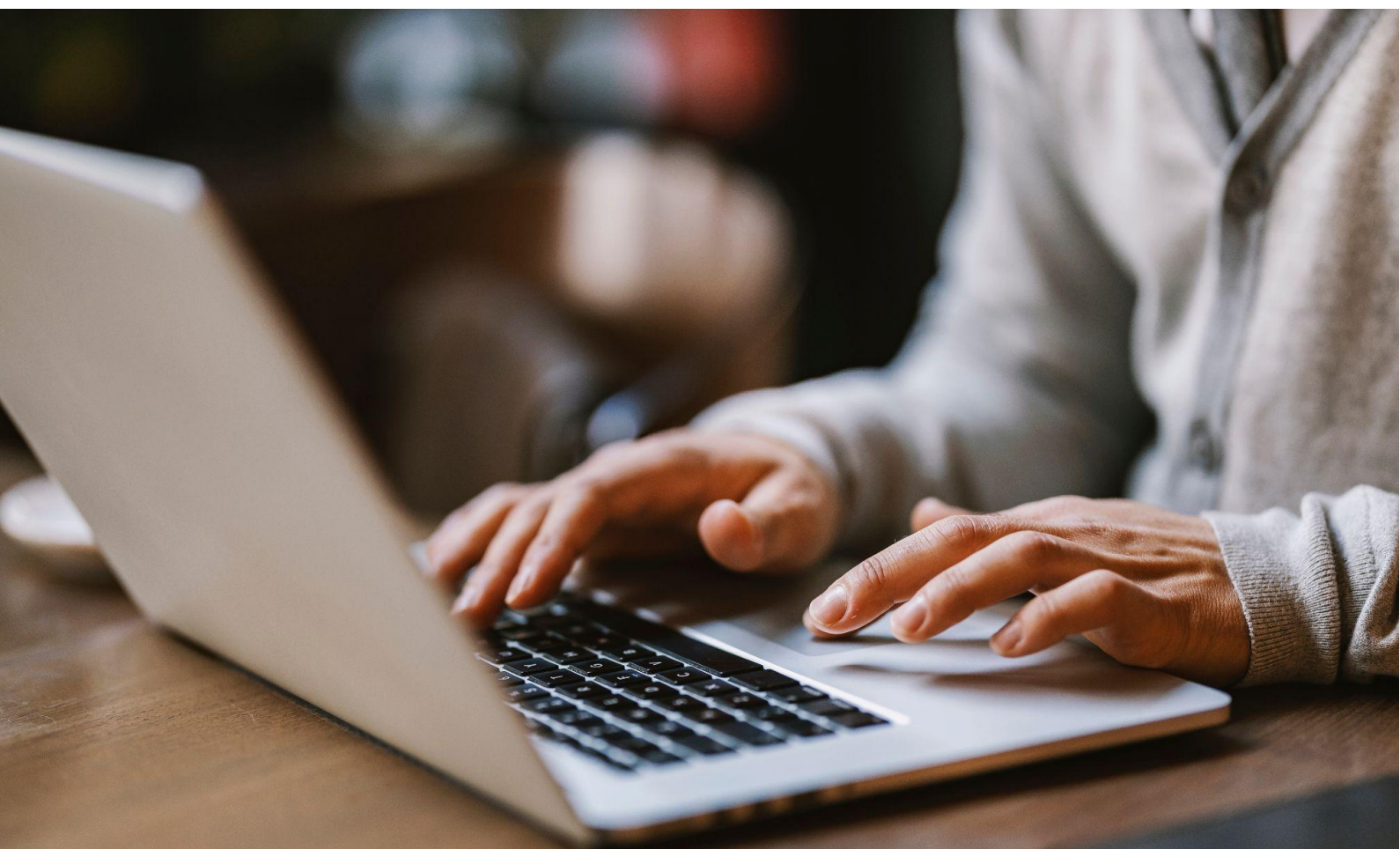
Być może tego nie zauważyłeś, ale plan marketingowy to nie plan kampanii reklamowych. Byłoby to zbytne uproszczenie tematu i prowadziłoby do związania sobie rąk — utraty elastyczności, która powinna cechować każde przedsiębiorstwo, a która dla mniejszych firm jest często jedynym ich atutem. Łatwo sobie wyobrazić sytuację zaplanowania kampanii, np. na Facebooku, która później okazałaby się nieefektywna i wymagałaby przerzucenia budżetu np. na influencerów. Plan byłby do wyrzucenia.

Dlatego też działania operacyjne warto planować na bieżąco — w zależności od dostępnych zasobów marketingowych i budżetu.

Pamiętasz analogię, z którą rozpoczynaliśmy? Podróż z Krakowa do Gdańska, w której strategia marketingowa jest niczym kierunkowskazy. Plan marketingowy to w tym przypadku nowe, zaktualizowane oprogramowanie wgrane do Twojego GPS.

Już prawie na sam koniec...

Omówiliśmy już najważniejsze elementy tworzenia praktycznej strategii marketingowej dla MŚP. Zapewne jakiś czas po jej wdrożeniu — gdy zobaczysz jakie efekty daje marketingowe podejście do firmy — będziesz chciał pójść dalej i podejść do tego podręcznikowo. Marketing to setki narzędzi i modeli obejmujących praktycznie wszystkie aspekty „rynkowości” Twojego biznesu. Ich stosowanie sprawia problemy nawet profesjonalnym marketerom. Na pewnym poziomie marketing to połączenie nauki, z doświadczeniem, rzemiosłem i sztuką, a nawet odrobiną szczęścia... Wierzmy, że po przeczytaniu tej książki zaczniesz swoją przygodę z marketingiem i wciąż będziesz czuł niedosyt. Niektórzy z nas, w JAAQOB zajmują się marketingiem od 30 lat i wciąż jest w nich pasja do poznawania nowego i ciągłego adaptowania teorii do praktyki w realnym biznesie.



Zanim ruszysz dalej — skrót rozdziału

Zanim przejdziemy do podsumowania całego e-booka, podsumujmy ten rozdział.

- Aby odróżnić się od konkurencji, należy zaoferować klientom unikalne wartości. Do ich zaplanowania służy Brand Value Proposition oraz Unique Selling Proposition.
- Targetowanie to kierowanie konkretnego przekazu do najważniejszych grup docelowych.
- Planując komunikację z klientem, warto stworzyć jej strategię, złożoną z komunikatów ramowych — filozofii marki, BVP, USP, namingu, taglinów, claimingu, keywords oraz brand style.
- Customer Journey Map pozwala na pełne pokrycie komunikacją wszystkich punktów styku klienta z marką.

STRATEGIA MARKETINGOWA — A WIĘC JAK TO ZROBIĆ KROK PO KROKU?

Od razu musimy zaznaczyć, że przeczytanie wyłącznie tego działu da Ci niewiele. Brakuje tu dokładnego wyjaśnienia poszczególnych etapów. To bowiem znajduje się w poszczególnych podrozdziałach. Krótkie opisy, które tu zastosowaliśmy nie dają pełnego obrazu. Należy je raczej traktować, jako duży skrót tego, co zostało omówione wcześniej. To powtórka.

Jest to również ściągą, która w jednym miejscu zbiera poszczególne kroki przygotowania strategii marketingowej. **Możesz potraktować tę część e-booka jako część do wydrukowania**, na której możesz odhaczyć możliwość samodzielnego przygotowania lub zaznaczyć konieczność skorzystania z pomocy z zewnątrz.



Strategia marketingowa krok po kroku:

Etap	Co przygotować	Przygotuję samodzielnie	Potrzebuję wsparcia
Określenie celu	Określ, jaki jest cel posiadania przez Twoją firmę strategii marketingowej. Czego oczekujesz od strategii? Jakie obszary działalności Twojej firmy w sposób szczególny jej potrzebują?		
Charakterystyka biznesu	Określ główne kategorie produktów/usług oraz klientów Twojej firmy.		
Matryca dochodowości i rentowności	Sprawdź, na czym najbardziej zarabia Twoja firma i jakie kierunki na przyszłość dostrzegasz.		
Cele rozwojowe firmy	Zaplanuj kierunek rozwoju Twojej firmy.		
Analiza SWOT	Określ mocne oraz słabe strony Twojej firmy, a także stojące przed nią szanse i zagrożenia.		
Audyty i analizy	Przeprowadź audyt UX oraz UI, a także analizę komunikacji Twojej marki.		
Audyt komunikacji konkurencji	Przygotuj dokument z audytem komunikacji Twojej konkurencji		
Potrzeby i oczekiwania	Zdefiniuj główne potrzeby, jakie pomaga zaspokoić Twoja firma. Przygotuj listę oczekiwań klientów.		
Segmentacja	Przygotuj segmentację typów Twoich klientów.		
7P marketing mix	Określ i opisz aspekty 7P marketing mixu		
BVP, USP	Określ przewagi konkurencyjne, Brand Value Proposition oraz Unique Selling Proposition.		
Targetowanie	Przeprowadź targetowanie Twoich klientów		
Protopersony	Sporządź protopersony dla najważniejszych typów klientów.		
Customer Journey Map	Przy pomocy CJM określ ścieżki zakupowe pod każdą ze stworzonych protoperson.		
Strategia komunikacji	Stwórz strategię komunikacji określającą charakter firmy i wartość oferowaną klientom.		
Plan marketingowy	Sporządź plany działania realizujące Twoje cele.		

Jak widzisz powyższa ściągawka stanowi coś w rodzaju short listy. Jeśli przeczytałeś uważnie cały e-book, to wiesz już, czego dotyczy każdy z elementów. W każdej chwili możesz do niego także wrócić lub przeczytać go UWAŻNIE po raz pierwszy, odrabiając wszystkie ćwiczenia. Możemy to też zrobić za Ciebie — ale nigdy bez Ciebie ;-)

ZAMIAST PODSUMOWANIA

Gratulujemy Ci przeczytania całego naszego e-booka. Mamy nadzieję, że przeczytałeś całość uważnie i wykonałeś wszystkie z 14 zadań. Jeśli tak właśnie było, to z pewnością Twoja wiedza na temat strategii marketingowej wzrosła.

Jak pewnie zdążyłeś się już przekonać, przygotowanie strategii jest zadaniem, które bywa raz łatwiejsze, raz trudniejsze. Nie da się go także wykonać w oderwaniu od dobrej znajomości firmy, a potrzebną w tym zakresie wiedzę, ma często kilka lub nawet kilkanaście osób w firmie.

Mamy jednak nadzieję, że po lekturze tego e-booka sam najlepiej potrafisz już rozeznaczyć, które elementy jesteś w stanie przygotować samodzielnie, a które warto zlecić na zewnątrz.

Strategia marketingowa to nawigacja dla Twojej firmy, warto więc zadbać o to, aby była ona jak najbardziej profesjonalna. Lepiej bowiem, aby Twoja firma nie błądziła po drodze.

Życzymy powodzenia w rozwijaniu firmy, a w razie potrzeby pozostajemy do Twojej dyspozycji!

PRZYGOTOWALI

Anna Krystowczyk

Karolina Dziura

Zbigniew Flejsner