

## **Siła strategii - analiza otoczenia biznesowego firmy**

Nie pamiętam, kiedy zdarzyło mi się być u Klienta na rozmowie o potencjalnej współpracy, aby Klient chcący ode mnie kompleksowej strategii marketingowej pojął i zrozumiał jak bardzo ważnym elementem jest przeprowadzenie analizy marketingowej danej marki, czy przedsiębiorstwa. I to zarówno pod kątem tego co się dzieje obecnie z aktywnością marketingową jego produktu-usługi oraz tego, co konkretnie realizuje konkurencja w obszarach polityki komunikacyjnej. Oczywiście bardzo często jest to związane z mylnym pojmowaniem tego, czym jest w ujęciu marketingowym analizowanie otoczenia konkurencyjnego. W mojej opinii to właśnie wnioski z analizy są fundamentem do stworzenia unikalnej i bardzo świeżej, kreatywnej strategii marketingowej.

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

### **Etapy analizy marketingowej**

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

Tak się zaczyna proces znany i powszechnie stosowany przez strategów: Gdzie jesteśmy - Gdzie chcemy być? Ale po kolei. Weryfikacja rynku jest bardzo mozolnym zadaniem i trzeba koniecznie skupić się na priorytetach, aby się nie pogubić w wielowątkowości i złożoności tego zagadnienia. Interesuje nas meritum, czyli to, kto jest obecny na rynku, kto jest naszą konkurencją, z wyszczególnieniem tego, które firmy konkurencyjne są bezpośrednim zagrożeniem, a które jedynie pośrednio mogą stanowić dla nas problem w perspektywie czasowej. Sprawdzamy i przyglądamy się temu jak wygląda sytuacja na rynku. Próbuje ustalić i zdiagnozować czynniki sukcesu i główne elementy, dzięki którym firmy w naszej branży-kategorii osiągają wzrosty, czyli sprzedają i rozwijają się. Oczywiście równie ważne są informacje dlaczego i co dokładnie powoduje, jeśli na rynku, w naszej kategorii jakieś firmy upadają. Obecnie takim przejawem jest branża odzieżowa. Z informacji większości gazet finansowych wynika, że już trzecia, znana firma odzieżowa w Polsce jest zagrożona ogłoszeniem upadłości. Jeśli dzisiaj ktoś weryfikuje ten segment musi zwrócić na to uwagę, bo być może wcale nie czynniki związane z kryzysem odgrywają tu najistotniejszą rolę. Wiedza, która jest najbardziej niezbędna to ta, którą można zaobserwować bezpośrednio w miejscu sprzedaży naszej konkurencji, w mediach, które recenzują, raportują, czy publikują o stanie gospodarki, cedząc jak przez sito skrupulatnie każdą branżę. Tam można znaleźć ciekawostki, które być może nie zawsze są na tyle przydatne, a żeby traktować je mocno serio, niemniej na pewno stanowią dodatkowe ważne źródło wiedzy. Rynek trzeba analizować również pod względem przyszłych trendów i tendencji. Zobaczmy, co się dzisiaj dzieje z rynkiem deweloperskim. Jeśli w ubiegłym roku jakiś deweloper zmienił swoją strategię marketingową i wziął pod uwagę okoliczności, kiedy to konsument będzie rządził i że proste promocje na zasadzie mieszkanie z garażem gratis wystarczą, dzisiaj już wie, że była to aktywność na krótką metę. Natomiast ta firma deweloperska, która za punkt wyjściowy postanowiła zwrócić się do klienta i jego obrać za centrum uwagi, i jemu podporządkować komunikację, dla niego usprawnić obsługę Klienta, aby w końcu zorientowana była o jego potencjalne potrzeby - ta firma dzisiaj wieńczy dzieło.

Analizowanie konkurencji jest możliwe na kilka sposobów. Oczywiście można, co jest ponoć nawet powszechne, wypuścić na rynek tzw. szpiegów i w ten sposób zgromadzić wiedzę. Ale nie polecam tego rozwiązania, gdyż z reguły bardzo szybko takie postępowanie odwraca się przeciwko nam. Grajmy fer, i gwarantuje, że pośrednia weryfikacja działań konkurencji

również przynosi bardzo dobre efekty. Co sprawdzać? Pamiętajmy, że nie chcemy być tacy sami, tylko inni - to nas powinno motywować - starać się za wszelką cenę odróżnić od naszych rywali rynkowych. I tu główne role może odgrywać wiele czynników. Możemy być lepsi ceną i oferować lepszą jakość. Możemy inwestować w markowość naszych produktów. W końcu możemy starać się znaleźć niszę rynkową w naszej kategorii i zagospodarować ją w sposób bardzo charakterystyczny, jedyny dla siebie. Od tego co robi nasza konkurencja zależy jak dalece wyjątkową strategię będzie można zaprojektować, aby dawała pożądane rezultaty. Budowała świadomość marki, produktu, czy firmy w jednoznaczny sposób. Tak, jak w przypadku znanych marek: Red Bull, Visa, Alior Bank, Żywiec, Play, ING z Markiem Kondradem - tych marek nie da się pomylić w gąszczu innych, z tych samych branż. Te marki wygenerowały branding, który swoją siłą daje gwarancje pozycji rynkowej. Niemniej ostatnie wieści sprzedażowe marki Tiger dają chyba jednoznacznie do zrozumienia, że nawet takie marki jak Red Bull muszą reagować i za wszelką cenę bronić swojej pozycji. Trudno wymienić tu marki mniej znane, ale proszę mi wierzyć - każda marka, każda firma może wdrożyć dla siebie wyjątkową w swojej formule strategię marketingową, która pozwoli efektywnie konkurować. Takim przykładem niech będzie firma LeccePen, czy niezależny dom maklerski Secus oraz agencja reklamy zewnętrznej City Service - każda z tych firm operuje w sektorze MSP, i każdą stać jest na spore ambicje rynkowe. Analizując poczynania konkurencji sprawdzamy wszystko, co jest dostępne okiem klienta - to wystarczy. Stronę internetową, sposób komunikowania się w mediach, oferty handlowe, ceny oraz sieć dystrybucji. Najcenniejszym źródłem informacji jest jednak Konsument. Zdiagnozowanie potrzeb klientów zawsze pozwala dojrzeć całą prawdę i odpowiedzieć sobie na pytania: co, za ile, gdzie i w jaki sposób można zakomunikować nasze produkty-usługi, aby były adekwatne z oczekiwaniami konsumentów i zarazem konkurencyjne. Koniecznie trzeba zweryfikować jaki jest nasz klient. Jak konsumuje media: co czyta-kiedy czyta? Jak wygląda jego dzień pracy? Jaka forma reklamy go interesuje, i czy w ogóle jego stosunek do reklamy jest aktywny, czy może bierny. Pamiętajmy, że strategia marketingowa zawsze musi odzwierciedlać preferencje klientów. Jeśli sprzedajemy produkty z przeznaczeniem do hurtowni, to spróbujmy się dowiedzieć, co jest lub może być motorem napędowym naszych działań marketingowych. Czego oczekuje od nas decydent-właściciel danej hurtowni. Być może atrakcyjny program lojalnościowy, dzięki któremu raz lub dwa razy w roku za wypracowane zyski hurtownik pojedzie na wymarzone wakacje wystarczy. Bo trzeba pamiętać, że marketing dzisiaj musi być zintegrowany ze sprzedażą. Inny przykład. Jeśli oferujemy szkolenia, to musimy za wszelką cenę sprofilować treść naszych reklam, a zarazem odpowiednio dobrać ich kanały dotarcia poprzez selektywne media, aby przekonać tych, dla których przygotowaliśmy dane szkolenie, czy warsztat. Stereotyp reklamowania do wszystkich ewidentnie przekłada się na stwierdzenie, czyli do nikogo! Powyższą wiedzę można zdobyć na dwa sposoby, Obserwować własnymi siłami odwiedzając miejsce sprzedaży konkurencji, przeprowadzając rozmowy z klientami konkurencji, czy w końcu zebrać i przeanalizować całą zgromadzoną dokumentację na temat sposobów i jakości reklam naszej konkurencji. Na pewno wartościowym materiałem mogą być informacje zakupione na swoje potrzeby z agencji badawczej, która dostarczy dokładnie tę wiedzę, której oczekujemy - szczególnie na temat profili konsumenckich. Można też wybrać drugi model i posłużyć się zewnętrzną agencją doradczą, która ma na pewno zawsze jedną wartość dodaną - patrzy na wszystko okiem obiektywnym, nie jest mimo wszystko skarżona tendencyjnością, bo nie przebywa w firmie, nie mówi językiem firmy. A zarazem jest w stanie wyłapać o wiele więcej wątków, na które marketer danej firmy, czy brand manager danej marki nie zwróci uwagi.

### **Autoanaliza przedsiębiorstwa**

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

### **Jak interpretować wnioski z analizy marketingowej?**

Przyjmijmy, że po przeprowadzeniu analizy marketingowej zgromadziliśmy następujące informacje:

- wiemy, jak wygląda rynek: ilu jest potencjalnych konkurentów, jak ten rynek jest ukształtowany, jak jest głęboki-ile jest wart, jakie ma perspektywy, co mu zagraża, jak się będzie zmieniać, co będzie go zmieniać, jak na tym rynku zachowują się konsumenci?

- wiemy o wiele więcej o naszych konkurentach: co robią, aby sprzedawać i rozwijać się, jak się komunikują, i co komunikują, jak i czy w ogóle się zmieniają

- wiemy kim jest nasz klient docelowy: jak do niego dotrzeć, co mu zakomunikować, jak zwrócić jego uwagę, w jaki sposób efektywnie się z nim komunikować, jakie są jego preferencje i oczekiwania klientów

To wszystko daje nam podstawę do wyciągnięcia wniosków, których wartość jest nie do przecenienia. Niemniej rolą wniosku nie powinny być same stwierdzenia, a porównania. Każda istotna informacja nie może zostać bez echa.

Założmy, że jeśli konkurencja podkreśla jakość swoich usług i szeroką sieć sprzedaży, i w badaniach wyszło, że właśnie to jest podstawowy warunek do spełnienia potencjalnych klientów, to my musimy postawić na inny ważny element, bądź w lepszy sposób - w sensie komunikacyjnym - udowodnić, przekonać, że nasza jakość i sieć sprzedaży jest jeszcze lepsza. Zobaczmy jak wiele się działo na przełomie roku 2008-2009 w rywalizacji banków, które zabiegały o względy swoich klientów i naciągały na lokaty. Zobaczmy jak bardzo konkurują obecnie ze sobą napoje energetyczne: Burn, Red Bull, czy wspomniany Tiger - wszystkie podkreślają ten sam atut - więcej energii, więcej mocy. Każdy robi to na zupełnie inny sposób. Interpretacja wyników może nas zaprowadzić także do podjęcia działań dziwacznych - dla mnie to zawsze najlepszy wybór - czyli takich, które ustanawiają nowe wzorce do naśladowania przez innych. Warto uwierzyć, że jeśli badania i cała analiza marketingowa została przeprowadzona nader skrupulatnie, to rozwiązania unikatowe mogą przynieść o wiele większe efekty i zostać właśnie dzięki temu zauważone przez konsumentów. Walka na te same sprawdzone wzorce reklamowe, czy sprzedażowe nie ma w sobie długofalowej perspektywy. Może się okazać bardzo krótkowzroczna.

Analiza marketingowa to wiedza, której nie można nie posiadać przed przystąpieniem do projektowania nowej strategii marketingowej, ani żadnych procesów re-brandingowych w firmie. Nie wiedząc, co się dzieje na rynku, a przede wszystkim, co robi nasza bliska konkurencja w obszarach komunikacji marketingowej nie sposób stworzyć czegoś nowego, świeżego a zarazem unikatowego. Nie ma nic gorszego z punktu widzenia konsumentów, jak dwie marki w jednej kategorii z tym samym (podobnym) spotem, czy wizerunkiem. Działa to na nie korzyść samej firmy, jak i rynku. Pełny galimatias. A najlepszym dowodem na to, że zawsze można wyjść z opresji i znaleźć niszę oraz miejsce dla siebie jest choćby marka Mobile King, czy Liberty Direct. Oba brandy udowodniły, że zarówno komunikacyjnie, jak i ofertowo zdołały przebić się na trudnym dla siebie konkurencyjnym rynku. I zarazem ich nakłady na marketing zostały wydane efektywnie.

Powyższy tekst jest częścią cyklu artykułów "Sila strategii - przedsiębiorstwo konkurencyjne", które mają na celu przybliżyć marketerom, jak przeprowadzić proces strategiczny w swoich firmach. W następnym numerze magazynu ukaże się materiał "Projektowanie strategii".

Autor

marcin gieracz

partner&strategic planner

rubikom.pl