

## **Sila strategii. Implementacja strategii marketingowej**

Z reguły proces implementacji strategii pojmowany jest na zasadzie przełożenia jej na komunikację reklamową. A to niestety absolutnie nie wystarcza. Niezorientowani w strategii pracownicy to wielkie zagrożenie dla firmy.

Strategia marketingowa firmy nie może być wyłącznie narzędziem w gestii marketerów, czy agencji reklamowej, która z nimi współpracuje. Jeśli przyjąć – jak wcześniej już na tych łamach udowodniłem – że dobra strategia marketingowa przedsiębiorstwa to wyraz jego przewagi rynkowej, dowód na właściwe pozycjonowanie produktów firmy i tym samym dążenie do jak największej konkurencyjności, to oczywiste, że muszą znać i rozumieć strategiczne ustalenia, a także umieć je stosować w praktyce, wszyscy kluczowi pracownicy w firmie. Dotyczy to większości operacyjnych zespołów ze sprzedażą i marketingiem na czele. Niestety, częstym zjawiskiem jest ograniczanie tej elementarnej wiedzy do osób zarządzających, które w życzeniowy sposób podchodzą do egzekwowania wytycznych strategicznych, nie biorąc pod uwagę, że personal, np. w ich sklepie, poddaje się codzienności i sprzedaje produkty czy usługi według własnych koncepcji. Winę za taki obrót sprawy ponoszą wyłącznie przełożeni, gdyż konsekwencją przyjęcia i wdrożenia strategii marketingowej winna być jej efektywna implementacja. Jak inaczej myśleć o pożądanym wyniku, jeśli to najważniejsze, ostatecznie w sieci dystrybucji ogniwo – personel obsługujący klientów nie został przeszkolony, a często nawet nie poinformowano go o wyróżniku i przewadze konkurencyjnej firmy. Jak tu oczekiwać rezultatów, kiedy obietnica firmy (jej kreatywna postać), prezentuje się na ulotkach, POS-ach czy w spotach telewizyjnych, by przyciągnąć klientów, a niewtajemniczeni pracownicy za sklepowymi półkami w żaden sposób nie kontynuują, nie podtrzymują tej obietnicy. W takiej sytuacji gros przyciągniętych klientów odchodzi z poczuciem rozczarowania. Dlatego właśnie strategia powinna zawsze uwzględniać zarówno pion zarządczy firmy, jak również grono pracowników operacyjnych. Nawet do tego stopnia, aby każdy z zatrudnionych wiedział, jaką konkretnie rolę odgrywa w przyjętej strategii.

## **POMOCNY KALENDARZ**

Oczywiście proces implementacji strategii marketingowej do wewnątrz firmy wymaga dużej uwagi i poświęcenia. Nie chodzi przecież o poinformowanie e-mailem pracowników o strategii firmy, ale o to, by ją rzeczywiście zrozumieli. Najczęstszym i najbardziej efektywnym sposobem nauczania strategii jest zorganizowanie w tym celu wyjazdu bądź sesji warsztatowych na miejscu, w firmie. W trakcie ich trwania sukcesywnie przedstawić należy cele strategiczne firmy i pożądane efekty, jakie firma spodziewa się osiągnąć przez jej wdrożenie. Komunikujemy, jakie firma przyjęła rozwiązania i jakim planem dysponuje, aby swoje cele osiągnąć.

Narzędziem, które ułatwia tego rodzaju szkolenie jest kalendarz operacyjny, który sumuje najważniejsze zapisy strategii. To narzędzie bardzo szczegółowe. Najlepiej, gdy jest ono tak spisane, aby ważni dla firmy pracownicy byli w tym kalendarzu uwzględnieni i potrafili od samego początku zrozumieć swoją nową rolę, zorientować się w pożądanym przez firmę efektach, które powinny być

wypracowane na danym stanowisku pracy. Załóżmy, że mamy do czynienia z niewielką firmą, która produkuje i sprzedaje rowery. Analiza marketingowa jej otoczenia biznesowego dowiodła, że niszą rynkową dla tego przedsiębiorstwa jest rosnące zapotrzebowanie na rowery klasyczne – w wersji dla mężczyzn i tzw. damki. Przy założeniu, że obecnie na rynku komunikuje się praktycznie jedynie rowery typu crossowego, freestyleowego dla młodych i energicznych osób, najatrakcyjniejszą grupą nabywczą dla tych produktów okazują się osoby w wieku ponad 40 lat. Dla tych klientów komunikacja marketingowa innych modeli, z innym przekazem, np. nawiązującym do powiedzenia “w zdrowym ciele zdrowy duch”, może okazać się bardzo efektywna, bo wyróżniająca na tle kategorii. Gdy do tego dodamy misję firmy, uwzględniającą propagowanie ochrony środowiska i zastępowanie, gdy tylko można, samochodu dwuśladem – gotowy jest koncept na strategiczny kierunek rozwoju firmy. Zyskujemy zarazem gotowe elementy, by zbudować pociągający wizerunek firmy, idealne do komunikacji reklamowej.

## **NIEBEZPIECZEŃSTWO KOMUNIKACJI W PRÓŻNIĘ**

Jeśli reklama spowoduje, że do sieci dystrybucji faktycznie zaczną zaglądać po promowane produkty coraz więcej osób ze wskazanej grupy docelowej, to miejsce sprzedaży: merchending, obsługa jakościowa klienta, jak i same produkty, powinny być skorelowane z komunikacją marketingową. Czyli że personel w sklepie powinien wiedzieć, jak umiejętnie obsłużyć każdego czterdziestolatka czy jeszcze starszego klienta. Obsługa takich osób wymaga odmiennego podejścia niż do ludzi młodszych - choćby w sferze porad.

Strategia marketingowa to proces zintegrowany. Scalajmy produkt i jego cenę z możliwościami nabywczymi grupy docelowej, a komunikację reklamową z insightem konsumenckim, który musi być również uwzględniany przez personel w miejscu sprzedaży. Powyższy przykład do jedynie załączek, hasłowe przedstawienie racjonalnych powodów, że strategia musi działać na wielu płaszczyznach w firmie, bo tylko wtedy będzie można mierzyć jej efekty. Mamy tu uwzględniony wyróżnik, pomysł na przewagę konkurencyjną, obraną grupę docelową, a to pozwala wygenerować kreację, mediaplanning oraz kalendarz trade’owy, który wesprze sprzedaż. Biorąc to wszystko pod uwagę jesteśmy w stanie panować nad wydatkami marketingowymi, a przede wszystkim uzasadniać ich wysokość oraz mierzyć efektywność. Karygodnym błędem jest żądanie efektów - wejść na stronę www, gdzie prezentowana jest oferta, jeśli nie zrobiło się nic, aby o tej stronie ktokolwiek nieprzypadkowy wiedział. To samo dotyczy efektów reklamy telewizyjnej czy zresztą każdej realizowanej akcji, którą firma podejmuje spontanicznie, bo chce poprawić sprzedaż. Planowanie skutecznej sprzedażowo komunikacji, gdy marketer nie jest wyposażony w wiedzę o strategii marketingowej firmy, gdy planuje nie wiedząc do kogo, co i po co – jest bardzo trudnym zadaniem, jeśli nie niemożliwym. Mierzyć i kontrolować wydatki na reklamę oraz aktywność marketingową można jedynie wtedy, kiedy każde takie działanie zgodne jest z przyjętymi wytycznymi, i wiadomo, że ma za zadanie wygenerować konkretny rezultat.

Zanim zaczniemy myśleć nad sformułowaniem kalendarza operacyjnego dla pracowników warto strategię marketingową przełożyć na plan marketingowy. Jest to zestaw podstawowych i szczegółowo rozpisanych informacji związanych z aktywnością marketingową na dany czas-okres, np. na sezon jesień - zima. Plan można zdefiniować jako taktykę mającą obowiązek spójności z przyjętą strategią marketingową i określony cel sprzedażowo-marketingowy do wygenerowania. Plan marketingowy uwzględniać powinien: wszelkie działania związane ze wsparciem promocyjnym produktu/usługi, mediaplanning oraz budżet, jaki chcemy przeznaczyć, albo jakim dysponujemy na dany okres.

Obok kalendarza operacyjnego, drugim narzędziem pozwalającym przedstawić wewnątrz firmy strategię od strony praktycznych wytycznych jest plan marketingowy. Bo z reguły pracownicy operacyjni po prostu bardziej potrzebują racjonalnych przesłanek niż wizjonerskich zapędów w sferze strategii, pozycjonowania, czy misji przedsiębiorstwa. Pracownik uwierzy, że dana strategia ma szansę powodzenia, jeśli będzie ona logiczna, pragmatyczna, a co najważniejsze, będzie uzmysławiała jak realizacja celów będzie wyglądać w praktyce. A im bardziej będzie w to wierzył, tym większe będzie prawdopodobieństwo na powodzenie nawet skomplikowanego i odpowiedzialnego procesu.

## **POŁOWICZNOŚĆ NIE WSKAZANA**

Jednoznacznej miary, za pomocą której można by przewidzieć powodzenie przyjętej strategii marketingowej nie jestem w stanie wskazać. Ale jeśli pierwsza z czynności, która wchodzi w skład projektowania strategii, czyli analiza marketingowa zostanie przeprowadzona należycie, to sama strategia pozwoli uchwycić właściwy insight konsumencki, określić właściwą grupę docelową i przede wszystkim pokazać siłę marki-firmy, jej konkurencyjność, a w konsekwencji, za sprawą kreacji, jej wyróżnik - odpowiedź, podpowiedź, czy obietnicę skierowaną do grupy docelowej. Zatem taka strategia będzie przynosić oczekiwane, pożądane efekty w postaci potęgowania biznesu. A czy to będzie skoncentrowane wokół zwiększania sprzedaży, zdobywania nowych klientów, czy rozwoju sieci dystrybucji - zależy już od samej firmy.

Wytyczona droga - strategia marketingowa jest nieodzowna dla każdego przedsiębiorstwa. I nie ma znaczenia to, czy firma znajduje się w fazie dynamicznego wzrostu, to jak stoją jej obroty i kondycja finansowa. Nikt przecież nie lubi wydawać pieniędzy bezsensownie, nawet gdy dysponuje nadmiarem środków. Strategia pozwala wygenerować, wykreować i zaprezentować najlepsze atuty każdej firmy, czyli zwiększyć jej konkurencyjność. Gorąco zatem zachęcam wszystkich decydentów do strategicznego zarządzania marketingiem w firmach. Dobry marketing zaś, to taki, który jedynie wspiera się mediami i aktywnością reklamową, aby wzmocnić sprzedaż. Nie tworzy iluzji, na których fałsz konsumenci są dziś wyczuleni. Wiąże się to z logicznym, uzasadnionym sposobem zarządza budżetem marketingowym i lokowaniem wydatków w taki sposób, aby stawały się wyraźną inwestycją w poprawę sprzedaży.

Wiele firm popełnia błąd współpracując z agencjami reklamowymi i agencjami PR połowicznie. Jeśli zależy nam, aby te podmioty w sposób efektywny pracowały na wizerunek i kondycję marketingu firmy warto wdrożyć strategię marketingową, która wyznaczy kierunek, cele i wartości dla przedsiębiorstwa oraz stanie się także kierunkowskazem dla działań wszystkich partnerów firmy z obszaru marketingu, komunikacji i sprzedaży.

Autor

marcin gieracz

parter&strategic planner

agencja marketingu strategicznego

rubikom.pl