

Firma z kondycją. Cykl artykułów o zarządzaniu marketingowym w sektorze MSP.
Materiał od numeru czerwcowego ukazuje się w "Gazecie Małych i Średnich Przedsiębiorstw"

"Marketing w sektorze MSP. Teoria a Praktyka"

Nie ważne jak duża, czy mała jest firma. Nie ważne ile na obecną chwilę ma obrotów lub ile generuje zysku netto w ujęciu kwartalnym, czy rocznym. Nie ważne też, czy jest dystrybutorem, producentem, czy usługodawcą. Wszędzie tak naprawdę jakość i efektywność sprzedaży sprowadza się do wiedzy. Wiedzy o tym, komu sprzedajemy, w jakich okolicznościach, kto jest naszym konkurentem, co robi od nas gorzej, a co lepiej. Jaką oferuje cenę, a jak my wyceniamy nasze usługi lub produkty. Czy konkurencja potrafi skutecznie się reklamować, czy podkreśla swoją przewagę rynkową. Jak wygląda segmentacja rynkowa. Które kryteria odgrywają najistotniejszą rolę przy wyborze produktu i zakupie. W jakim stopniu są dojrzały rynkowo nasi konkurenci. Oczywiście ilość pytań ważnych i ważniejszych można mnożyć bez końca. Niemniej istotą jest potrafić sobie na nie odpowiedzieć i na podstawie analizy, wniosków podejmować kluczowe decyzje dla swojej firmy.

Małe i średnie firmy cechuje duża pewność siebie. To często właściciele i zarządzający tych podmiotów są tymi, którzy zaskakują większych graczy rynkowych. Więcej innowacji, odważnych ruchów oraz inwestycji. Więcej odwagi, elastyczności i samoorganizacji. Mniej obciążeń proceduralnych, a przez to lepsza i bardziej "ludzka" komunikacja wewnętrzna. Ale niestety też mniej kalkulacji i strategicznego podejścia do swojego biznesu. I wcale nie chodzi mi o brak logiki w prowadzeniu swojego biznesu, a zbyt małą ilość wyrozumiałości i otwartości na wiedzę. Wiedzę, którą może, a nawet musi dostarczyć dział marketingu. Tymczasem dla zdecydowanej większości firm z sektora MSP marketing to, co najwyżej ulotki i forma wsparcia sprzedaży. I to właśnie jest jeden z najważniejszych problemów wielu przedsiębiorstw. Alokują swoje wydatki na marketing kwalifikując je jako koszt, bo nie potrafią wyliczyć sobie jakie zyski przyniosła konkretna aktywność marketingowa. Zapewniam jednak, że dzisiaj wszystko można policzyć i przewidzieć - przynajmniej szacunkowo. Zaczniemy jednak od tego, że marketing to nie tylko promocja. W pierwszej kolejności to wiedza o klientach. O tym, dlaczego kupują nasze produkty i gdzie je kupują. O tym jakiego typu narzędzia marketingowe są w stanie ich zainteresować, gdzie są tzw. punkty styku reklamy z klientem. Marketing nie może być sprowadzony do roli marginalnej w firmie. Przynieś, wynieś, pozamiataj. Obecnie dla zdecydowanej większości firm z listy 500 Forbes marketing stanowi fundament biznesu. Te firmy są zarządzane marketingowo. Bo marketerzy dostarczają informacje o tym, czego oczekują klienci, w jakiej cenie, gdzie chcieliby nabywać tą ofertę i dlaczego będzie stanowiła dla nich wartość użytkową. Żyjemy w czasach, kiedy produktów na "półce" jest więcej niż siły nabywczej konsumentów. Ktoś musi przegrać, a ktoś na pewno będzie zwycięzcą. Na krótko, bo innowacja w biznesie postępuje. Każdy chce więcej, lepiej, szybciej - a lojalność konsumentów zamiera. Dlatego już nie sam marketing jest ważny, ale strategiczne podejście do praktycznego marketingu. Strategiczne, czyli takie, która pozwala na prowadzenie permanentnej obserwacji rynku, konsumentów i konkurentów. Po to, aby reagować natychmiast, kiedy inni robią coś lepiej, ciekawiej wobec klienta. Orężem w takiej rywalizacji rynkowej jest właśnie marketing. Otoczenie biznesowe każdej firmy zmienia się za szybko, aby móc sobie pozwolić na planowanie przychodów bez uwzględnienia analizy rynkowej, trendów, czy preferencji konsumentów. Marketing strategiczny to także realna wiedza, która pozwala na zwiększenie marży i rentowności przedsiębiorstwa. Wiedza rynkowa daje przewagę w postaci pomiaru efektywności wszystkich obszarów mających realny i rzeczywisty wpływ na końcowy zysk netto.

Na potrzeby uchwycenia, gdzie tak naprawdę traci się w MSP sens inwestycji we właściwy marketing zrealizowaliśmy ogólnopolskie badanie "Kondycja Marketingu" (www.kondycjamarketingu.pl). Raport z badania dowodzi, że większość spośród przebadanych 923 firm pod kątem polityki marketingowej i strategii sprzedaży, nie patrzy na marketing przez pryzmat skutecznego swojego biznesu. To właśnie wypowiedzi respondentów utwierdziły nas w przekonaniu, że firmy z sektora MSP nie budują swojej przewagi rynkowej w oparciu o strategiczny marketing. Nie trudno się dziwić, jeśli bardzo często nowo utworzone stanowisko marketingowe powierza się któremuś z handlowców, bądź obowiązki te spadają na asystenta prezesa lub sekretarkę. Znanu w bardziej dojrzałych firmach marketing wojuje z działem sprzedaży, którego pracownicy w życiu nie pogodzą się z tym, że ktoś może lepiej znać klientów od nich. Fakt, ale to nie znaczy, że należy wojować, a współpracować. Najwyższy zatem czas, aby zacząć to tłumaczyć i sukcesywnie zmieniać. Stawką dalszego tumiwizizmu i nic nie robienia w tych kwestiach nie rzadko będzie "być albo nie być" całego przedsiębiorstwa. Bo dzisiaj rządzi klient, który płaci za wszystko. Niestety wielu zarządzających nie potrafi tego przyjąć do wiadomości i nadal stoi przy stanowisku, że liczy się tylko dobry produkt. Owszem, ale o tym, czy oferowany produkt jest faktycznie najlepszy decyduje klient. A to, czy Klient w ogóle dowie się o istnieniu tego najlepszego produktu zapewni właśnie marketing. I nim będzie on bardziej strategiczny i przemyślany, tym różnego rodzaju narzędzia, instrumenty reklamowe przyniosą większe korzyści sprzedażowe.

Większość właścicieli sprowadza marketing do przyziemnych plakatów i ulotek. Uznając, że na reklamę w telewizji ich po prostu nie stać. Ale warto również zapytać, czy jakby było Cię stać - co byś chciał opowiedzieć w spocie reklamowym swojej marki? Bo trzeba rozgraniczyć faktyczne i możliwe do wygenerowania zyski z inwestycji w wizerunek marki od tych, które mają bezpośrednio wpłynąć na zwiększenie sprzedaży. Jeśli marka, czy produkt mają jasno określony komunikat - "jestem najtańszy - Lidl", albo "jestem największy - PZU", albo "używając mnie będziesz najbardziej trendy - iPod". Nazywa się to obietnicą marki i wynika z pozycjonowania rynkowego. W chwili obecnej nie da się skutecznie sprzedawać wszystkiego dla wszystkich. Stąd większość produktów tak bardzo różni się od siebie opakowaniem, ceną, formą komunikacji. W efekcie część konsumentów wybiera gorsze, tańsze produkty, a część droższe i te lepsze jakościowo. Choć w gruncie rzeczy bardzo często jest tak, że jakość oferty jest podobna, a animuszu dodaje stworzony w mediach wizerunek marki. Trzeba sobie otwarcie powiedzieć, że rynek podzielił się na różne segmenty, kategorie, podkategorie. Wiąże się to przede wszystkim z przedziałem cenowym i teoretycznie jakością, jaka idzie w parze z ceną. Dlatego dobór najsilniejszej pod względem nabywczym grupy klientów determinuje pozostałe fundamentalne kwestie związane z marką, jej dystrybucją, strategią i kanałami komunikacji. Od tego dla kogo stworzyliśmy swoją ofertę zależy, jak powinniśmy się z tą grupą konsumentów komunikować i gdzie. Plus oczywiście trzeba precyzyjnie wiedzieć, co się chce osiągnąć daną aktywnością reklamową. Wówczas każda wydana złotówka jest inwestycją we wsparcie sprzedaży, jakości sprzedaży lub podniesienia znajomości marki. Popularność marki powstaje w skutek multiplikowania kontaktu naszych pożądaných klientów z naszą ofertą właśnie dzięki częstej komunikacji reklamowej. Zawsze przerodzi się to w wymierne zyski, bo statystyka w konsekwencji zrobi swoje.

Marketingu to sprzedaż. Sprzedaż to marketing. Marketer firmy MSP najczęściej rozstrzyga niewłaściwe problemy. Małe i średnie przedsiębiorstwa chcą uczyć się od największych i dlatego ulegają bardzo często złudzeniu, że reklama w telewizji jest jedyna efektywna, aczkolwiek droga. Jednak na wydatek rzędu minimum kilkuset tysięcy złotych nie każdego stać, a jeśli już, to oczekuje hiperszybkich zwrotów sprzedażowych. Po pierwsze warto wiedzieć, że od emisji do skuteczności reklamy jest bardzo długa i skomplikowana droga, a sam proces kreacji i

produkcji takiej reklamy wymaga absolutnie podejścia strategicznego. Oczywiście wiele firm spośród MSP podpatruje również inne działania "dużych" chociażby w trademarketingu. Faktycznie w grę wchodzi dużo mniejsze pieniądze, a efekt sprzedażowy może być zadowalający. Niemniej i taka polityka marketingowo-sprzedażowa nie przyniesie wymiernych korzyści bez przemyślanej i spójnej koncepcji. To nie grafika i ładna hostessa zdoła przekonać konsumentów do zakupu. A tak się nadal zdaje bardzo wielu marketerom pracującym w MSP i co gorsza ich prezesom również. Warto w tym miejscu dodać, że obyczajem w wielu małych firmach jest fakt oceniania przez prezesa materiałów reklamowych. Ma do tego prawo, ale brak konstruktywnych argumentów oraz wypowiedzi w stylu "nie podoba mi się" - "podoba mi się" są nieporozumieniem. Materiały reklamowe bowiem powinny w głównej mierze zostać zaprojektowane w oparciu o obowiązujący branding w firmie (Corporate Identity) - kolorystykę, czcionkę używaną w komunikacji, itp. a w drugiej intrygować, zwracać na siebie uwagę docelowych konsumentów, być spójne z obietnicą marki, sensownie ją uwypuklać. Wszyscy jesteśmy konsumentami i wszyscy możemy sobie w wielu hipermarketach zaobserwować jak to robią najwięksi na rynku. Bardzo często formy: testingu i hostess, brandingu produktu na półce na regale lub reklama na wózkach zakupowych jest praktykowana przez korporacyjne marki takie, jak: Unilever i Masterfoods. Wymienione pozycje aktywności promocyjnej przynoszą średnio nawet kilkanaście procent sprzedaży więcej. To samo dotyczy się visual merchandisingu produktu i jego pozycji na półce. Umieszczenie produktu poniżej poziomu kolan powoduje spadek wartości sprzedażowej o dobrych kilka procent. Sami przecież po sobie wiemy, że na ogół robiąc zakupy patrzymy co najwyżej do wysokości pasa. Nuanсів sprzedażowych jest bardzo wiele, a za wszystkim stoi wiedza. Wiedza pozyskana z obserwacji shopper marketingu, badań rynkowych, satysfakcji obsługi konsumentów.

Powyższy tekst stanowi co najwyżej zarys problemów, i nie problemów a dywagacji pomiędzy marketerem, a dyrektorem sprzedaży, czy prezesem w sektorze MSP. Ciągące się bez końca rozważania, co może lub będzie sukcesem w działaniach marketingowych firmy jest wróżeniem z fusów. A trzeba wziąć pod uwagę, że sektor MSP jest dzisiaj koniem pociągowym naszego krajowego PKB. To w małych i średnich firmach tkwi największy potencjał gospodarczy kraju. Właśnie dlatego trzeba nastawić się na ciągłą mobilizację. Inwestować w wiedzę, technologie oraz komunikację wewnętrzną, która usprawni system motywacji. Dynamicznie rozwijające się firmy, które otrzymują rokrocznie rozmaite statuetki biznesowe od tej operacyjnej strony mają spore zaległości do nadrobienia. Jeśli tylko w firmach znajdują się ludzie bardziej otwarci i konieczność tych inwestycji w proces, w wiedzę to wówczas będą rozwijać się jeszcze szybciej. Wysoki współczynnik konkurencyjności nie jest dany na zawsze. Koniunktura raz jest, raz jej nie ma. A chwiejność rynku, zanikająca lojalność konsumentów, coraz większa konkurencyjność to wystarczające powody, aby jednak nie dać się zwieść chwilowym sukcesom.

"Firma z kondycją" to cykl autorskich tekstów Rubikom Strategy Consultants, który dedykujemy właścicielom, zarządzającym sprzedażą oraz marketerom firm z sektora MSP. W naszych tekstach przedstawimy jak w praktyce myśleć strategicznie o marketingu, wsparciu sprzedaży i rozwoju swojego biznesu. Poruszymy temat konstruowania badań rynkowych, projektowania strategii biznesowej i planu marketingowego. W następnym numerze: Jak zbudować trwałą przewagę strategiczną firmy?