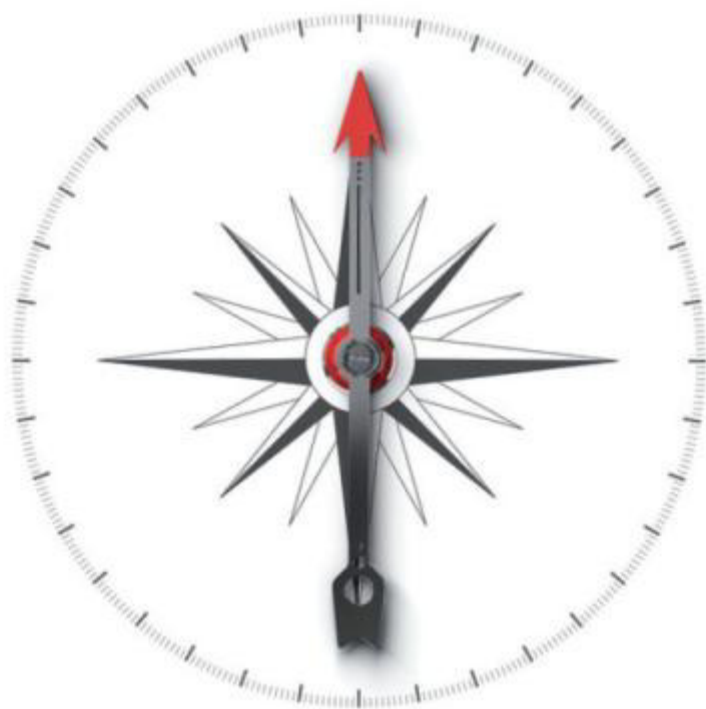


PROJEKTOWANIE **STRATEGII** MARKI



Maciej **Testawski** i Przyjaciele

Egzemplarz autorski numer: xxx
dla Pani Joanny Przykładowej

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor dołożył wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie bierze jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor nie ponosi również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Okładka: Wydawnictwo Słowa i Myśli

e-mail: strategia@teslawski.pl

www: <http://strategia.teslawski.pl>

Copyright © Maciej Tesławski 2018

Egzemplarz autorski numer xxx

personalizowany

dla Pani Joanny Przykładowej.

Dedykuję...

Pani Joanno, chciałbym dedykować tę książkę wszystkim, którzy na naszym rynku dostrzegają coraz większą wagę strategii marki. Zarówno tym, którzy pracują w agencjach marketingowych, jak i tym, którzy borykają się z tym tematem po stronie firmy. Zrozumienie tego dostrzegam coraz większe i to, co mnie najbardziej cieszy, że dotyczy również małych firm.

Dedykuję więc tę książkę wszystkim marketerom, nie tylko tym zaczynającym pracę w zawodzie. Naprawdę opłaca się budować silne marki: produktów, usług, miejsca, osobiste. W dzisiejszym świecie wszystko jest marką, a każde nasze zachowanie (publiczne) jest marketingiem.

Ta książka to nie podręcznik ale z pewnością będzie pomocna także dla studentów kierunków związanych z marketingiem, przeto im także chcę dedykować tę książkę. Wniosek jest taki, że dedykacja dotyczy wszystkich, którzy zajmują się marketingiem, niekoniecznie profesjonalnie.

Maciej Tesławski & Partnerzy

Moi przyjaciele

Tak, bardzo Wam dziękuję. Od początku chciałem, aby to była książka praktyczna, znaczy oparta na doświadczeniu, a nie teoretyczna. Dlatego zaprosiłem Was, praktyków i ekspertów w swoich dziedzinach. Jestem zaszczycony Waszą zgodą.

Wasze doświadczenie to jeden filar powstającej książki, drugim jest pasja, z jaką uprawiacie marketing. To też bardzo ważne, bo tylko z połączenia doświadczenia i pasji powstają rzeczy wielkie. Chciałem przedstawić czytelnikom poglądy kilku praktyków, nie tylko swoje.

Dziękuję:

- **Annie Haczkowskiej**
 - Strategu, czy wiesz czego nie wiesz?
 - Badania marketingowe
 - Insighty konsumenckie
- **Katarzynie Pająk-Załęskiej**
 - Sygnalizacja prawna
 - Prosument raz jeszcze
 - Filozoficzne podstawy racjonalności stratega/marketera
- **Maurycemu Graszewiczowi**
 - Pojęcie marki
 - Lifestyle
- **Marcinowi Kalkhoff**
 - Disruption®
 - Charakter(ek) marki
 - Rebranding – czy, kiedy i jak robić?
- **Szymonowi Kukanow**
 - Wykorzystanie archetypów
 - Storytelling
- **Pawłowi Nizińskiemu**
 - Marki z przesłaniem – nowy etap po CSR?
- **Szymonowi Słowikowi**
 - Zrozumieć nowe media i digital marketing
 - Praktyczne aspekty strategii w cyfrowym świecie

Szanowna Pani Joanna Przykładowa,

Bardzo dziękuję za Pani zainteresowanie tą książką.

Zawsze uważałem, że brakuje nam, nie tyle akademickich podręczników, ile praktycznych poradników, zwłaszcza na rynku marketingu. Mam nadzieję, że zgodzi się Pani ze mną, że taka praktyka, przekazana w przyjaznej formie, jest szczególnie przydatna.

Książkę tę pisałem z udziałem kilku osób, które miały rzeczywisty, praktyczny wpływ na jej treść. Mam nadzieję, że powstało w ten sposób coś, co odpowie na wiele pytań, które pojawiają się przy wykonywaniu nietłutego zawodu marketera.

Raz jeszcze dziękuję.

Kłaniam się



Maciej Teslawski

Szanowna Pani Joanno,

Każdy człowiek ma marzenia. Ja miałem swoje wielkie marzenie, aby mojej Mamy nie pokonał rak. Niestety się nie udało, moja Mama odeszła. Nowotwory nie są jednak wyrokiem i coraz częściej da się z nimi walczyć. Lekarze z Samodzielnego Publicznego Dziecięcego Szpitala Klinicznego w Warszawie, z siedzibą przy ul. Żwirki i Wigury 63 A walczą i często wygrywają, w Poradni Onkologicznej dla Dzieci i Młodzieży. Chciałbym im w tym pomóc. Ta książka jest już moją kolejną, więc postanowiłem że będzie wyjątkową. Całość honorarium autorskiego z jej sprzedaży będę przekazywał temu właśnie szpitalowi. Na walkę. Aby nie składali broni.

Dziękuję za pomoc w tej pomocy...

Maciej Teslawski

Recenzje

Książka jest bardzo szczegółową wiwisekcją marki i wszystkich jej aspektów. Dla mnie bardzo interesująca w formie tekstu przemieszanego z komentarzami i pytaniami/odpowiedziami.

Czytałam z zainteresowaniem bo, mimo że nie zgadzam się w kilkoma tezami, wydało mi się wartościowe takie prześledzenie drogi powstawania marki oraz jej zmiany.

Nina Kowalewska-Motlik

President

New Communications

Marka jest pojęciem i obszarem zainteresowania, która budzi wiele fascynacji, a jednocześnie niezrozumienia. Książka Macieja Tesławskiego jest próbą zaprezentowania tych najbardziej fundamentalnych zagadnień związanych z budowaniem marki w wymiarze percepcyjnym, w części także dotyczy brandingu emocjonalnego. Brak szerszej perspektywy czy też prezentacja niektórych obszarów brandngu, które wywoływać mogą dyskusję czy też odmienne punkty widzenia nie muszą stanowić słabości tej publikacji. To książka dla tych, którzy stawiają pierwsze kroki w marketingu i chcieliby poznać kluczowe pojęcia i metody budowania marki w tradycyjny sposób.

Prof. dr hab. Robert Kozielski

Katedra Marketingu, Wydziału Zarządzania

Uniwersytetu Łódzkiego

questus – The Chartered Institute of Marketing

Każdy marketer zna pojęcie strategii marki. Niektórzy znają całą strukturę procesu jej projektowania. Niewielu jednak potrafi ją zrealizować od początku do końca. Problemem nie zawsze są czynniki zewnętrzne, takie jak ograniczony czas czy napięty budżet. Problemem jest brak całościowego myślenia o strategii marki.

Maciej Teslawski z przyjaciółmi w swojej najnowszej książce prowadzi przez proces projektowania strategii marki w sposób uporządkowany i, z charakterystycznym dla siebie, humanistycznym rozumieniem przedmiotu podanym w formie lektury równie inspirującej, jak przyjemnej. Jest to książka przeznaczona dla osób zniechęconych schematyzmem niektórych podręczników akademickich, szukających zrozumienia procesu jako całości oraz inspiracji do tworzenia wyjątkowych osobowości. Osobowości wyjątkowych marek.

dr Przemysław Tomczyk

Adiunkt w Katedrze Marketingu Akademii Leona Koźmińskiego

Specjalista ds. CRM, w szczególności wiedzy pochodzącej od klienta

Zawartość

Wy tłumaczenie	14
Dla kogo piszę?	14
Dlaczego piszę?	16
O czym piszę?	17
Kto ze mną pisze?	18
Jaki jest cel?	19
Pojęcie marki – Maurycy Graszewicz	22
Czy potrzebna ci marka?	25
Kiedy marka staje się silna?	30
Czym jest i czym nie jest strategia marketingowa	33
O strategii	37
Filozoficzne podstawy racjonalności stratega/marketera – Katarzyna Pająk-Załęska	41
Przed rozpoczęciem projektowania	46
Intuicja strategiczna	49
Wymagane cechy stratega	52
7 grzechów strategicznych	57
Modele strategiczne	60
Model Jean - Noël Kapferera	60
Myślenie lateralne – Edward de Bono	62
Disruption® - Marcin Kalkhoff	66
Architektura marki	73
Strategie budowania architektury marki	77
Kolejność projektowania marki	80
Analiza SWOT	84
Analiza rynku/konkurencji	88

Rodzaje segmentacji rynku	92
Procter & Gamble – jak dużo to za wiele?.....	92
Wprowadzenie (podstawowe pojęcia)	92
Poziomy segmentacji rynku	93
Marketing masowy.....	93
Marketing segmentacyjny.....	94
Marketing niszowy.....	94
Mikromarketing	95
Segmentacja rynku konsumenckiego.....	95
Segmentacja geograficzna	95
Segmentacja demograficzna	96
Segmentacja psychograficzna	97
Segmentacja według zachowań konsumentów.....	98
Segmentacja rynku przedsiębiorstw	100
Segmentacja wieloczynnikowa.....	102
Segmentacja wielostopniowa.....	102
Identyfikowanie segmentów rynkowych.....	102
Warunki efektywnej segmentacji.....	103
Wybór rynku docelowego.....	103
Ocena segmentów rynku.....	103
Atrakcyjność segmentu	104
Silne strony przedsiębiorstwa.....	105
Wybór segmentów rynku	105
Strategie wyboru segmentów.....	106
Marketing niezróżnicowany.....	106
Marketing zróżnicowany	107

Marketing skoncentrowany.....	108
Proces wyboru strategii działania na rynku	109
Strategu, czy wiesz czego nie wiesz? – Anna Haczkowska	110
Badania marketingowe – Anna Haczkowska	120
„Badania to łatwizna, zrobmy je sami”	120
„Nie dowiemy się niczego nowego”	126
„Badania sprawdzają efekty, ale jak niby mają pomóc planować?”	133
Badania świadomości marki.....	134
Badania produktu, cen, dystrybucji	136
Badanie wizerunku, osobowości i charakteru marki.....	138
Badania grup docelowych: stylów życia i konsumpcji.....	141
Osobowość marki.....	146
Personifikacja marki (przykład)	151
Charakter(ek) marki – Marcin Kalkhoff.....	153
Grupa docelowa	157
Lifestyle konsumenta – Maurycy Graszewicz.....	161
Prosumenci.....	172
Prosument raz jeszcze – Katarzyna Pająk-Załęska.....	182
Storytelling – Szymon Kukanow	188
Wykorzystanie archetypów – Szymon Kukanow.....	198
Insighty konsumenckie – Anna Haczkowska.....	203
Osobowość grupy docelowej.....	213
Zaspokajanie czy kreowanie potrzeb?	215
Adaptacja osobowości marki	218
USP lub ESP	220
Wyróżniaj się lub zgiń.....	225

Nieważne jak, byle mówili.....	226
Korelator wartości.....	230
Pozycjonowanie strategiczne marki	234
Weryfikacja pozycjonowania:	235
Ocena pozycjonowania:.....	236
Zarządzanie pozycjonowaniem:	238
Strategie cenowe.....	240
Rebranding – czy, kiedy i jak robić? – Marcin Kalkhoff	243
Marketing miejsc, czyli budowanie marki miejsca.....	248
Kto jest marketerem?.....	248
Cel marketingu miejsc.....	249
Wizerunek jednostek terytorialnych.....	249
Unique selling proposition dla miejsca.....	251
Grupy docelowe.....	253
Media społecznościowe	254
Spojrzenie z zewnątrz.....	254
Podsumowanie	255
Wytyczne strategii	256
Marki z przesłaniem – nowy etap po CSR? – Paweł Niziński	258
Zrozumieć nowe media i digital marketing – Szymon Słowik	273
Czy istnieją różne marketingi? Klasyczny i internetowy?	273
Jak nowe media zmieniają rynek.....	275
Marketing mix w digitalu – czy i gdzie ma rację bytu?	275
Wszyscy jesteśmy dziwni i marketing za przyzwoleniem	278
Praktyczne aspekty strategii w cyfrowym świecie – Szymon Słowik	281
Branding a marketing w wyszukiwarkach	282

Strategie dla startupów.....	284
Marka w mediach społecznościowych.....	285
Punkty styku i customer’s journey	286
Targetowanie, segmentacja i personalizacja	290
Doświadczenie jest wszystkim.....	291
Trzy typy mediów	292
Podsumowanie	294
Sygnalizacja prawna – Katarzyna Pająk-Załęska	295
Na koniec	302
Informacje o autorze:.....	304
Współautorzy	305

Wy tłumaczenie

We wstępie, chciałbym się wytłumaczyć o czym i dlaczego jest ta książka. W końcu nasz rynek księgarski jest już w tej branży nasycony, więc po co pisać kolejną książkę? Mamy już zasłużonych autorów, którzy zdążyli przekazać swoją wiedzę i doświadczenie następcom.

Nie ujmując im nic i z całym szacunkiem dla wielu innych, chciałbym aby powstało coś, na czym wzorować będą się mogli ludzie, którzy nie zajmują się na co dzień marketingiem. Chciałbym, aby zgłębienie poszczególnych tematów było na tyle duże, że nie będzie wymagało lektur uzupełniających. Mam nadzieję, że zgodzi się Pani ze mną Pani Joanno, iż wiedza praktyków, poparta zrealizowanymi strategiami, jest bezcenna.

Muszę zatem odpowiedzieć na pytania:

- ✓ Dla kogo piszę?
- ✓ Dlaczego piszę?
- ✓ O czym piszę?
- ✓ Kto ze mną pisze?
- ✓ Jaki jest cel?

Postaram się na te pytania odpowiedzieć w dalszej części tego wstępu.

Dla kogo piszę?

Z całą pewnością dla Pani, Pani Joanno, skoro czyta Pani ten tekst. Jest to dla mnie ogromna odpowiedzialność, bo nie chciałbym Pani zawieść. Panuje dość powszechne przekonanie, że na marketingu znają się wszyscy i to nie tylko w tym kraju. Uzasadnione jest to nie badaniami, bo takich nie prowadziłem, ale obserwacją. Dawno temu, kiedy przybywali do nas rozmaici „guru” marketingu z „zachodu”, a nawet zza oceanu, siedzieliśmy cicho chłonąc każde wypowiedziane (i zrozumiane) słowo z ich ust.

Po takim „doświadczeniu” byliśmy już zdecydowanie „lepsi” od wszystkich innych, a na pewno od tych, których na wykładzie nie było. Doświadczenie guru przypisywaliśmy sobie i czuliśmy się z tym dobrze.

Czasy się zmieniły zdecydowanie... na niekorzyść wiedzy praktycznej. Teraz już guru nie muszą przyjeżdżać, teraz mamy literaturę fachową, Youtube i media społecznościowe. Efekt? Dzisiaj na marketingu zna się już naprawdę każdy.

Chciałbym tą książką pokazać, że... naprawdę tak jest. Aby stworzyć dobry projekt marketingowy potrzebna jest oczywiście pewna (duża) dawka wiedzy i później umiejętność logicznego myślenia, a nawet myślenia w ogóle. Doświadczam tego wielokrotnie na zajęciach ze studentami, kiedy po przekazaniu im tej wiedzy i strategii, potrafią wpaść na pomysł, który jest zapisany w moim komputerze w formie komercyjnej prezentacji.

Cóż, są to warunki brzegowe bycia dobrym marketerem, ale czy to równoznaczne ze strategią? Niestety nie. „Strategia” brzmi strasznie poważnie i górnolotnie, może dlatego wszystko się ostatecznie nazywa strategią (niestety). Strategia to musi być coś bardzo skomplikowanego i kosztownego.

Właśnie dlatego nazwałem tę książkę „Projektowanie strategii marki” bo, jak mam nadzieję, uda mi się przekonać, że strategia nie jest taka straszna, jak się wydaje. Zobaczmy jak bardzo demonizuje się to pojęcie.

Czy to oznacza, że strategiem też może być każdy, tak jak marketerem? Niestety, nie ma tak łatwo. Poza logicznym myśleniem i myśleniem w ogóle potrzebne tu jest coś, co bardzo trudno określić. Proces powstawania strategii marki opiszę dalej, nie tu jego miejsce, ale podobnie jak w procesie kreatywnym jest tu potrzebna zdolność do pewnej „iluminacji”, kiedy wszystko staje się oczywiste.

Dla kogo zatem piszę tę książkę? Dla wszystkich, którzy chcą sprawdzić czy posiadają tę zdolność. Dla wszystkich, którzy już, z racji zajmowanego stanowiska, „muszą” tę zdolność posiadać i dla tych, którzy są ciekawi czym ta strategia naprawdę jest.

Chcę pokazać żmudną pracę „karmienia” umysłu informacjami na etapie początkowym, chcę pokazać co jest ważne, a co, dla własnego dobra, możemy odrzucić. Wreszcie spróbuję pokazać jak dojść, czy też pomóc sobie dojść do etapu iluminacji.

Adresatami są więc wszyscy, nie tylko marketerzy. Nie tylko ci, którzy będą marketerami, ale wszyscy, którzy zainteresowani są czymś jednak bardzo wzniosłym, ale nieskomplikowanym, jak strategia i proces strategiczny.

Zapraszam więc do odkrywania świata, który jest fascynujący, ale zarazem wszystkim Wam znany, jak się okaże, mam nadzieję. Obiecuję ciekawą, a chwilami trudną przygodę.

Dlaczego piszę?

Piszę między innymi dlatego, że nigdzie nie znalazłem w pełni satysfakcjonującego opisu procesu powstawania strategii marki i strategii komunikacji marki. W sumie mogę zgodzić się z jednym ze współautorów tej książki, że tyle definicji, ilu strategów. Boli tylko, że oznacza to całkowicie nieostre rozumienie strategii, a tym samym nie wiemy czego się po projekcie strategii spodziewać.

Ten bałagan wśród pojęć skłonił mnie do napisania tej książki. Nie wiem, czy uda mi się uporządkować tę wiedzę, jestem wyłącznie praktykiem i na książkę poświęcam czas skradziony projektom. Tu, wydaje się, potrzebny jest dobrej klasy analityk, który byłby w stanie stworzyć coś w rodzaju metastrategii.

W tym gąszczu rozumień poruszają się ludzie, którzy zaczynają dopiero swoją przygodę strategiczną. Mają prawo czuć się zagubieni. Nie wiem jak Pani, Pani Joanno, ale ja im zdecydowanie współczuję. Oczekiwania wobec stratega są zazwyczaj wygórowane, a jak zaczyna się szukać co tam być powinno, to okazuje się, że w zasadzie wszystko. Mało który strateg jest na tyle asertywny, aby powiedzieć zdecydowane „nie, to nie należy do strategii”.

Bałagan jest więc jedną z przyczyn pisania tej książki, ale nie jedyną. Filozofem będąc, cały czas staram się znajdować pewne zasady, reguły rządzące strategią marki. Wydaje mi się, że kilka z nich odkryłem i chcę się tą wiedzą podzielić. Ostatnio nawet, bazując na tej zasadzie, wykonywałem ćwiczenie z jedną firmą i wyszły zadziwiająco ciekawe wyniki (dla nich).

Jest też kilka mechanizmów, które użyte na zebranych danych, unaoczniają pewne cechy marki oczekiwane przez grupę docelową. To dość ważne, bo dla mnie strategia marki wymaga jej bardzo głębokiego zrozumienia. Po części wymaga stworzenia nowej filozofii, która uzasadnia istnienie marki.

Piszę też dlatego, aby zebrać w jednym miejscu rozproszoną w głowie wiedzę, a zwłaszcza doświadczenie, które udało mi się zdobyć, głównie dzięki moim klientom. Będę opierał się więc na przykładach z mojej praktyki marketingowej, ale nie podam nigdy pełnego projektu

strategicznego, ze zrozumiałych względów. Strategia, nawet zawoalowana, opisana szczegółowo jest do odczytania i widać jakiej marki dotyczy. Tego mi robić nie wolno.

To jedyny sposób na poparcie praktyką tej uogólnionej wiedzy, jaką mam zamiar zebrać w tej książce. Będzie to niewielkim utrudnieniem dla Pani, Pani Joanno, a dla mnie wystarczającym zabezpieczeniem przed ujawnianiem strategii marek, dla których pracowałem.

Jeśli w trakcie pisania okaże się, że powinienem uzupełnić tę część „wy tłumaczenia”, zrobię to z przyjemnością, bo piszę to przede wszystkim dla czytelników, a tylko przy okazji dla siebie.

Największym sukcesem będzie, jeśli ta książka pomoże zrozumieć czym jest i czym nie jest strategia marki, przynajmniej kilku osobom.

O czym piszę?

To chyba najtrudniejsza do określenia część tego wyjaśnienia. Pomysł napisania książki poświęconej strategii pojawił się już dawno temu, bo jestem zwolennikiem teorii, że od strategii powinno się zaczynać wszelkie działania, ale odpowiedź na pytanie: „czym jest strategia” zostawiam na później.

Tutaj chcę tylko zaznaczyć o jaką strategię mi chodzi, a o jakiej pisał nie będę. Strategia marketingowa obejmuje, w moim rozumieniu, dwie odrębne i zależne od siebie strategie: strategię marki i wynikającą z niej strategię komunikacji marki. Mam nadzieję, że się Pani ze mną zgodzi.

Cała strategia marketingowa zależna jest z kolei od strategii biznesowej przedsiębiorstwa. Ponieważ celem strategicznym przedsiębiorstwa jest najczęściej zysk, strategia marketingowa musi umożliwiać i ułatwiać osiągnięcie tego zysku.

Szczegółami konstrukcji strategii biznesowej niech zajmą się specjaliści od zarządzania. Oni operują pojęciami biznesowymi, my marketingowymi.

O czym pisał nie będę, bo jest to już w literaturze tzw. przedmiotu, to o genezie strategii w ogóle, która sięga V wieku przed naszą erą.

Ja chcę skupić się na merytorycznej części powstawania i realizacji dwóch wymienionych strategii. Będę też chciał wyjaśnić, co strategią nie jest i jakie pojęcia „nie pasują” do strategii.

Podoba mi się słowo-klucz „prawidłowej” lecz wymaga ono zdefiniowania prawideł rządzących strategią w odróżnieniu od taktyki i mechaniki działań. W zasadzie strategia nie jest działaniem ani planem działań, ale mam nadzieję, że to wyniknie z toku rozumowania, jaki wkrótce się tu pojawi.

Strategia i jej tworzenie wymagają znacznych umiejętności umysłowych. Na pewnym etapie nie wystarcza już logika. Dochodzimy do granicy logiki i włącza się intuicja (?). Na tym etapie jeszcze nie chcę zdradzać co to jest, mam nadzieję, że będzie to oczywiste, kiedy pokażę to na przykładach.

Można to robić na własną rękę, ale na początku (zwłaszcza) radziłbym „pod okiem” kogoś doświadczonego. Znajomy strateg w J. Walter Thompson mawiał, że wszystko już wie i od dwóch tygodni wali głową w ścianę... i nic.

Chciałbym, aby to były pojęcia rozłączne. Inne umiejętności są potrzebne do stworzenia prawidłowej strategii, a inne do jej egzekucji. O tym będzie dalej.

Kto ze mną pisze?

W zasadzie to powinno się znaleźć na samym początku. Książka powstaje w sposób szczególny, tak jak poprzednia. Zaprosiłem ludzi interesujących się tematyką marketingową, bo uważam, że książka powstała „w zamknięciu” jest mniej czytelna.

Piszą więc ze mną ludzie, którzy żywo interesują się tematyką książki i chcą, aby powstało coś, co będzie dla wszystkich zrozumiałe i kompletne.

Zrozumiałe – bo język marketingowy potrafi być koszmarne niezrozumiały. Chcę tego uniknąć, ale 30 lat pracy w zawodzie marketera robi swoje. Jeśli pojawiają się jakieś makaronizmy, dostaję od razu sygnał, co powinienem zmienić lub wyjaśnić.

Kompletne – umysł jest skonstruowany tak, że w naturalny sposób „idzie na skróty”. Pewne rzeczy są dla niego oczywiste i pomija je przy opisie. Jedyne wyjście z tego, to czyjaś

kontrola nad przebiegiem rozumowania. Chcę, aby była to pozycja, do której można zawsze wrócić i skorygować również własne „skrótowe myślenie”.

Oczywiście, ze względów technicznych, liczba osób współpiszących (obrzydliwe słowo) jest ograniczona, między innymi moimi umiejętnościami.

Jaki jest cel?

Byłoby nieuczciwe, gdybym pisząc o strategii nie napisał jaki jest cel tego pisania. Pomimo dość długiego już czasu rozwoju marketingu w tym kraju, wciąż spotykam się z całkowitym niezrozumieniem praw nim rządzących.

Firmy działają intuicyjnie. Ostatnio szkoliłem firmę/organizację, która mimo 14 letniego stażu na rynku nie ma strategii ani biznesowej, ani marketingowej. Właściciel ma pomysł i to, jak dotąd, wystarczało.

Strategia stała się ostatnio bardzo modna, i chyba dobrze, że tak jest. Wszyscy robią „strategie”, to znaczy cokolwiek robią, nazywają strategią. Określ, jakie są strategie, można znaleźć całą masę. Niestety.

Chciałbym, aby to, co tu razem stworzymy wyjaśniło co to jest ta strategia i jak ją uprawiać, wprowadzać w życie. Chciałbym, aby czytelnicy znaleźli nie „wzór” na projekt strategii, ale zrozumienie, które ułatwi im stworzenie własnej strategii marki.

Po powstaniu takiego projektu dużo łatwiej jest przygotować strategię komunikacji czy zaplanować działania komunikacyjne. Jedno wynika logicznie z drugiego, wystarczy tylko zachować właściwą kolejność.

Chciałbym, aby czytelnicy umieli nie tylko tworzyć takie projekty, ale też oceniać kiedy, z różnych powodów, będą zlecać opracowanie strategii marki lub komunikacji komuś spoza firmy.

Będą też mieli duże ułatwienie w prowadzonych działaniach komunikacyjnych, bo będą one naturalną konsekwencją założeń strategicznych.

Właśnie tak rozumiem istnienie na rynku nie tylko osiedlowych sklepów, ale nawet całkiem silnych marek. W tym przypadku wszystko opiera się nie tyle na ciężkiej pracy, co na konsekwentnym realizowaniu swojego pomysłu na biznes.

Osobowość właściciela takiej marki ma kolosalne znaczenie. Przekłada się ona w sposób naturalny na osobowość marki. Nie może taki sklep osiedlowy mieć marki niespójnej z osobowością właściciela, która nie jest akceptowana przez lokalną społeczność.

Wszystkie mechanizmy kreowania marki są te same. Różnica polega tylko na spisaniu tego tak, aby wiadomo było co robić, kiedy biznes się rozwinie lub gdy pojawią się następcy.

No nie, to nie jest strategia. Strategią byłby wybór takiego swojego wykształcenia, wizerunku, specjalizacji itp., które pozwoliłyby na zarabianie tylu pieniędzy. Strategia marketingowa to nie jest cel, a tym bardziej cel finansowy.

No właśnie cel nie może stanowić istoty strategii, bo wtedy jest albo określony czasowo, albo miejscowo. Cel, w marketingu, to właśnie określona marka, również osoby. To, że „przy okazji” realizowane są cele czasowe i miejscowe (udział w rynku), to wynik działania taktyki.

Problem leży w rozumieniu przymiotnika „marketingowa”. Biznesowa strategia to owszem cel. W przypadku strategii marketingowej mówimy o budowaniu marki. Strategia jest więc tutaj odpowiedzią na pytanie „jaka jest/ma być marka?”. A dzieje się to w czasie i w wyniku realizacji strategii komunikacji.

Volvo budowało swoje pozycjonowanie przez kilkadziesiąt lat. Czy zakładali, że zrealizują to w ciągu 5, 10, 15 lat? Nie, oni dokładnie wiedzieli jakie ma być Volvo, jak ma być postrzegane i konsekwentnie to komunikowali. Wszyscy wiedzą, że nie jest najbezpieczniejszym samochodem na świecie, ale jak pytam o samochód bezpieczny to zawsze słyszę – Volvo. Mimo, że od czasu zakupu tej marki przez Forda, bezpieczeństwo nie było komunikowane.

To właśnie jest strategia marki – Volvo = bezpieczny.

Jeśli chodzi o ocenę wyników, to dzieje się to na podstawie badań. Tylko regularnie prowadzone badania pozycjonowania marki dają informację na ile wiernie udało się odzwierciedlić strategię w głowach konsumentów.

W przypadku strategii marketingowej nie może być mowy o marce, która w jej realizacji przeszkadza. Jeśli mogę się zgodzić na cel w strategii, to tylko na markę. Silna marka jest celem strategii marketingowej.

Strategia musi podlegać modyfikacjom, to oczywiste, ale bardziej strategia komunikacji. Strategia marki nie powinna się zmieniać. Jeśli nie udaje się właściwe pozycjonowanie, to należy markę zarznąć i budować nową, bo „najbardziej zmarnowane pieniądze w marketingu to próba zmiany czyjegoś zdania”¹.

Absolutnie problem leży na poziomie tworzenia strategii. Jeśli jest ona oderwana od rzeczywistości biznesowej, to nie dziwi mnie, że jest „półkownikiem”. Dlatego pewnie ta książka jest taka obszerna, chciałem pokazać jak głęboko trzeba zrozumieć biznes, aby stworzyć realną skuteczną strategię i markę. Błędy na etapie wdrożenia, czyli bardziej strategia komunikacji, to już zupełnie inna historia.

¹ Ries Al, Trout Jack - 22 niezmiennie prawa marketingu - PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne - 2000

Czym jest i czym nie jest strategia marketingowa

Spotykam się ostatnio z coraz częstszym używaniem terminu „strategia”. Często to, co jest opisywane, nie ma ze strategią nic wspólnego. Warto więc poświęcić kilka zdań, abyśmy w dalszym ciągu mieli jasność, o czym mówimy posługując się tym terminem.

Przede wszystkim nie istnieje coś takiego jak „strategia krótkoterminowa”. Otóż jest to klasyczny oksymoron – „przenośne zestawienie pojęć o przeciwnym, wykluczającym się wzajemnie znaczeniu, np. spieszyć się powoli, sucha woda; antylogia, epitet sprzeczny”¹⁹. Dlaczego tak często się z nim spotykamy?

To w sumie dość oczywiste. Skoro używamy pojęcia „strategia długoterminowa”, czyli dająca efekty w długim okresie, to chcemy efektów szybko, więc musimy zastosować „strategię krótkoterminową”. Proste – wydawałoby się.

„Strategia długoterminowa” jest innym błędem językowym, tzw. pleonazmem – „wyrażeniem, w którym jedna część wypowiedzi zawiera te same treści, które występują w drugiej części, np. masło maślane; tautologia”²⁰. Nie istnieje strategia krótkoterminowa. Każda strategia, aby zadziałała musi być traktowana, wdrażana, w długim okresie.

Dlatego jak widzę w ogłoszeniach, że „firma szuka pracownika do opracowania strategii krótko i długoterminowej” to krew mnie zalewa, bo młodzi adepci sztuki marketingowej zrobią sobie w takiej firmie krzywdę.

Innym, równie poważnym, błędem jest tworzenie substrategii albo strategii dla poszczególnych kanałów komunikacyjnych. Strategie sezonowe to chyba te mieszczące się w pojęciu krótkoterminowe, ale strategia internetowa?!

Dlaczego tak szeroko? Przecież internet to wiele różnych sposobów komunikacji. Może powinny być strategie bannerowe, social mediowe, a nawet forumowe? Dlaczego do jednego worka wrzucać tak różne formy komunikacji?

O zgrozo, te podziały strategii nastąpiły właśnie wraz z rozwojem internetu i różnych jego narzędzi. Nikt wcześniej nie mówił o strategii telewizyjnej, czy prasowej. Nikt przy zdro-

¹⁹ Słownik Języka Polskiego - <http://www.sjp.pl/oksymoron>

²⁰ J.w. - <http://www.sjp.pl/pleonazm>

wych zmysłach. Teraz już można i spotkałem się nawet z określeniem „strategia billboardowa”!

Nie dajmy sobie robić wody z mózgu. Nie istnieją te wszystkie „strategie” albo nie są strategiami. To jest opis sposobu działania, plan działań, który nie jest strategią. Przyrównując do wojny, nie są to strategie, tylko taktyki pozwalające na wygranę poszczególnych bitew. Nie powinno się tego stosować nawet w odniesieniu do pojedynczej kampanii. To kampania komunikacyjna powinna być podporządkowana strategii marketingowej.

Na początku, o ile to jeszcze można nazwać początkiem, trzeba określić czym jest strategia marketingowa. Znow będzie to w formie opisowej, bo definicji jest pewnie tyle, ilu strategów na rynku.

W moim rozumieniu strategie w obszarze marketingu są tylko dwie:

1. Strategia marki
2. Strategia komunikacji marki

W takiej kolejności jak zaznaczona. Nie można stworzyć taktyki, czyli planu działania, nie mając określonej strategii komunikacji, a ta musi wynikać ze strategii marki, jest od niej zależna.

Strategia marki nie jest przygotowywana, pisana, określana na jakiś z góry założony czas. Jest to określenie jaka będzie marka docelowo. Oczywiście zdajemy sobie sprawę, że tę markę będziemy budowali w głowie konsumenta. To tak jak wtedy, gdy rodzi się dziecko. Wychowujemy je tak, aby w wieku dojrzałym spełniało w jak najdoskonalszy sposób nasze pierwotne wyobrażenie.

Przez cały czas wychowywania dziecka wpływają na to wyobrażenie rozmaite czynniki zewnętrzne. Modyfikujemy wtedy wyobrażenie, ale nie zmieniamy dziecku płci ani nie wysyłamy go w kosmos, bo się nam znudziło. Dokładnie tak samo dzieje się z marką i potrzeba na to wystarczającego czasu, nie roku (finansowego), aby osiągnąć zamierzone efekty.

To, jak przebiega proces komunikacji, zależy właśnie od strategii komunikacji marki. W długim czasie budujemy konsekwentnie taki wizerunek marki, jaki jest założony w strategii

marki. Nie zmieniamy szkoły bez przyczyny, staramy się wpajać zasady etyki jak najwcześniej, aby dziecko zostało zaakceptowane przez otoczenie, a marka przez konsumentów.

Jedyna radykalna zmiana (rebranding) jaką sobie wyobrażam, to zmiana imienia dziecka i przeprowadzka w nowe środowisko. Dokładnie tak samo z marką. Jeśli nie udało nam się zbudować zamierzonego wizerunku marki albo nie mieliśmy strategii, to jedynym wyjściem jest wprowadzenie poprawionego produktu na rynek, pod nową marką.

Inne formy strategii istnieją, ale w ramach działań biznesowych. W marketingu są, moim zdaniem, tylko te dwie. Strategia sprzedaży nie jest strategią marketingową, a jeśli jest tak traktowana, to celem takiego „marketingu” jest sprzedaż, a nie kreowanie silnej marki, która generuje sprzedaż.

Nie jest na określony czas, to opis pewnego „bytu marketingowego”, którego będziemy twórcami. Nie można zakładać, w poprawnym myśleniu marketingowym, celowego unicestwienia bytu po założonym czasie.

Zgadzam się w pełni, człowiek to byt realny i niezależny, a marka jest ideą i mamy ograniczone możliwości jej kreowania u ludzi. Tym samym nasza kreacja jest w pewnym stopniu zależna od „nośników” marki, czyli grupy docelowej. Jeśli popełnimy błędy w założeniach (strategii), marka nigdy nie powstanie, choćbyśmy wydali nie wiem ile pieniędzy na kampanie wizerunkowe. Np. komputery Xerox – firma wydała do lat 90 ubiegłego wieku 2 miliardy dolarów na ich promocję.

Sam Pan wspomina o osobowości marki. Może być tak, że zaprojektowana, rewelacyjna osobowość jest tylko u nas w szufladzie. Prawdziwa jest ta, która jest w głowach u konsumentów. Jeśli jest ona niezgodna z naszymi zamiarami lub jest odrzucana przez grupę docelową, to musimy albo zmienić grupę docelową, dla której osobowość będzie atrakcyjna, albo markę. Własności marki jako idei to właśnie cechy tej osobowości.

Ja nie odróżniam strategii PR od strategii marki, a o takiej tu mowa. Uważam, zważywszy choćby na skład 4P, że strateg powinien mieć wpływ na zmianę parametrów produktu. Niestety praktycznie się z takim przypadkiem nie spotkałem.

Co innego, jeśli mówimy o usługach, choć tu też jest to wpływ co najwyżej na „opakowanie”, a nie sam „content”. Podobnie w przypadku produktów – strateg dostaje produkt skonfigurowany i ma za zadanie (powinien mieć) zbudować dla niego markę.

Oczekiwania są niestety znacznie bardziej prozaiczne. Oczekuje się od stratega, że „sprzeda” produkt lub usługę na rynku ingerując co najwyżej w opakowanie. W pozostałych 3P ma większe pole do popisu, a największe przy ostatnim – „promotion”. Gdyby miał pełną kontrolę nad wszystkimi czterema „P”, może udałoby mu się zrealizować cele sprzedażowe przy pomocy strategii.

I chyba ze względu na nacisk na ostatnie „P” marketing jest nazywany sztuką manipulacji konsumentami i oszustwem. Samo ostatnie „P” nie ma prawa doprowadzić do sukcesu i budowy silnej marki.

Absolutnie się z tym zgadzam, niestety praktyka jest zazwyczaj inna. Nie spotkałem się w swojej praktyce z udziałem stratega przy projektowaniu produktu. Zawsze było tak, że dostawałem gotowy produkt, a moje zadanie sprowadzało się do „nadania” mu marki.

Nawet na cenę i dystrybucję nie miałem wpływu. Cena wynikała z wyliczeń i kalkulacji finansowych oraz cen konkurencji w kategorii, a dystrybucja z wielkości budżetu i sił sprzedaży.

Jedynym parametrem produktowym, w jaki mogłem ingerować było opakowanie. Oczywiście czwarte „P” – promotion było domeną stratega i tu rzeczywiście mogłem projektować komunikację. Niestety w ramach 4P nie pojawia się pojęcie marki, więc cały marketing mix sprowadza się do sprzedawania produktu. Marketer ma tu niewiele do roboty.

O strategii

Bardzo trudno jest podać uniwersalną definicję strategii w ogóle, a marketingowej w szczególności. Wyznając zasadę, że wszystko jest marketingiem, nie powinienem robić takich podziałów. Na szczęście nie wszyscy tę zasadę wyznają...

Jest tak, że kiedy zapada decyzja biznesowa o działaniu w pewnej kategorii produktowej lub usługowej, nie ma przy tym marketera. Nikt z nim tego nie konsultuje. Spotykają się panowie i panie, którzy posiadają dużo pieniędzy i postanawiają je w coś zainwestować. Na tym etapie powstaje strategia biznesowa. Nie sądzę, aby ktoś w Nokii konsultował z marketerem zmianę z produkcji gumofilców na telefony komórkowe. Marketer najczęściej dostaje gotowy produkt lub usługę, dla której markę musi wykreować.

Mówiąc o marce i strategii marki najlepiej będzie posłużyć się analogią. Szukałem takiej, ale żadna nie ujmowała istoty problemu i nie pasowała do wszystkich aspektów tworzenia strategii marki.

Znajomy, Marcin Kalkhoff, posługuje się analogią do Krzysztofa Kolumba, którego strategią było „dopłynąć do Indii”, a taktyką „płynąć wciąż na zachód”²¹. Obrazuje to dosyć dobrze to, czym jest strategia, ale zdecydowanie za dużo w tym „umiejscowienia”. Strategia, zwłaszcza strategia marki, jest „umiejscowiona” w głowie u konsumenta, więc analogia nie pasuje, przynajmniej dla mnie.

Jeśli zgodzimy się, że marka jest pewnym rodzajem idei i markę się projektuje, to naturalną konsekwencją będzie porównanie strategii do projektowania architektonicznego. Wiele się tutaj zgadza.

Architekt nie decyduje co będzie projektował, to inwestor przychodzi i mówi, że chce mieć „naj” (hotel, biurowiec, dom, most itd.). Dokładnie tak, jak w przypadku biznesu. Dostaje gotowe zlecenie na konkretną inwestycję. Decyzja o tym, co to będzie, zapada przed kontaktem z architektem.

²¹ <http://branddoctor.pl/index.php/2012/12/09/krotki-manual-strategia/>

Architekt przed przystąpieniem do projektowania musi poznać otoczenie (rynkowe) inwestycji, gust inwestora i upodobania społeczności, gdzie inwestycja będzie realizowana. Toż to w zasadzie identyczne działania z działaniami stratega.

Obiekt, który projektuje najczęściej musi wyróżniać się spośród innych w tej samej kategorii, bo inwestor chce, aby był zauważalny i rozpoznawalny. Nikt już nie chce takich domów, jakie są w otoczeniu, każdy chce czegoś indywidualnego.

Po rozpoznaniu tych wszystkich elementów musi stworzyć, zaprojektować coś, co będzie inne i co da się zbudować. Coś, co nie będzie sprzeczne wewnętrznie. Nie zawali się. Musi zatem spełniać określone warunki konstrukcyjne.

Jeśli uda mu się pogodzić tę indywidualność z ograniczeniami materialnymi i konstrukcyjnymi, to powstanie projekt, który ma szansę na powodzenie i uznanie w oczach inwestora.

Dokładnie tak samo projektuje się strategię dla marki, tylko marka, sama w sobie, jest niematerialna i to ją odróżnia od budynku. Celem projektowania strategii marki nie jest więc nic materialnego. Celem jest stworzenie, wizualizowane przez materialne cechy marki, pewnej wizji w głowach u konsumentów.



O ile architekt pracuje w terenie i posługuje się materiałami budowlanymi, to marketer działa w wyobraźni konsumenta i posługuje się perswazją komunikacyjną w celu wywołania oczekiwanego wizerunku, pozycjonowania marki.

Powinno być tak, że najpierw powstaje jedna spójna strategia marki, na jej podstawie powstaje strategia komunikacji marki, a dopiero na tych dwóch filarach strategicznych powstają mechanizmy komunikacyjne, spójne ze strategią i z niej wynikające. Wiem, opisałem świat idealny.

Miałem to szczęście, że pracowałem kiedyś dla klientów, międzynarodowych, którzy taką kolejność stosowali. Wtedy nie pojawiała się sprzeczność komunikacyjna między PR-em a np. social mediami. Może też dlatego, że były to bardzo silne marki, które rozumiały (ludzie dla nich pracujący), że tylko synergia działań daje właściwe efekty czyli $2+2=5$ a nie 3.

Nie rozumiem, nie akceptuję i uważam to za czystą głupotę, jeśli marka nie chce ujawnić swojej strategii agencji, która dla niej pracuje.

Dostawałem, owszem, projekty do opracowania działań komunikacyjnych bez strategii, ale zazwyczaj było tak, że marka tej strategii w ogóle nie miała. Wtedy najczęściej zaczynałem od stworzenia czegoś na kształt „parastrategii”, na której opierałem działania komunikacyjne, czyli taktykę.

Oups, wchodzimy na filozofię, a to bardzo grząski grunt. Zwłaszcza dla tego typu filozofów – ortodoksów, których reprezentuję...

Nie możemy mylić komunikacji ze strategią komunikacji i ze strategią marki. Strateg nie myśli o komunikacji, kiedy projektuje markę. W strategii marki nie ma narzędzi komunikacyjnych. To nie jest ważne na tym etapie. Właśnie dlatego tak lubię to „wyjście z lasu”.

Strateg pracuje na twardych danych pochodzących z realnego świata i z idealnego świata marek. Musi te dwa światy pogodzić i zaprojektować markę, jakiej nie ma. Markę, jaką wszyscy (w grupie docelowej) będą chcieli mieć.

Później na tej podstawie konstruuje strategię komunikacji, w której też jeszcze nie ma narzędzi komunikacyjnych. Jest opis charakteru działań zgodnych ze strategią marki. Narzędzia są dopiero na samym końcu projektowania, już dawno po kreacji. Pominięcie w tym jednego choćby etapu skutkuje zachwianiem równowagi komunikacyjnej i dobrze zaprojektowany dom może nam się zawalić.

Ależ ja zawsze powtarzam, że strategia musi być elastyczna, strateg musi reagować na bieżąco na to, co dzieje się na rynku. To nie jest praca jednorazowa. Jestem zwolennikiem praktyki nadzoru strategicznego na każdym etapie „dziania się” marki.

Konieczne jest jednak określenie elementów składowych dobrego projektu strategii. Bez tych podstawowych narzędzi musimy być wizjonerami, a nie każdy posiada takie zdolności.

Właśnie o takich narzędziach chciałem, aby była ta książka. One zdecydowanie ułatwiają dojście do etapu iluminacji, o którym będę pisał pod koniec. To wykonanie „pracy domowej” jest też pewnym szablonem, który trzeba wypełnić. Nie daje on gwarancji sukcesu, ale zdecydowanie go przybliża.

Strategie tworzone bywają odwrotnie, ale to wymaga, jak pisałem, szczególnych zdolności. Niestety znam przypadki, kiedy najpierw powstaje pozycjonowanie strategiczne, które potem się uzasadnia.