

PRoto - 27.02.2007

<http://www.proto.pl/artykuly/info?itemId=35294>

Taktyka i dobór narzędzi

Autor: Anna Miotk, PR manager, ITBC Communication

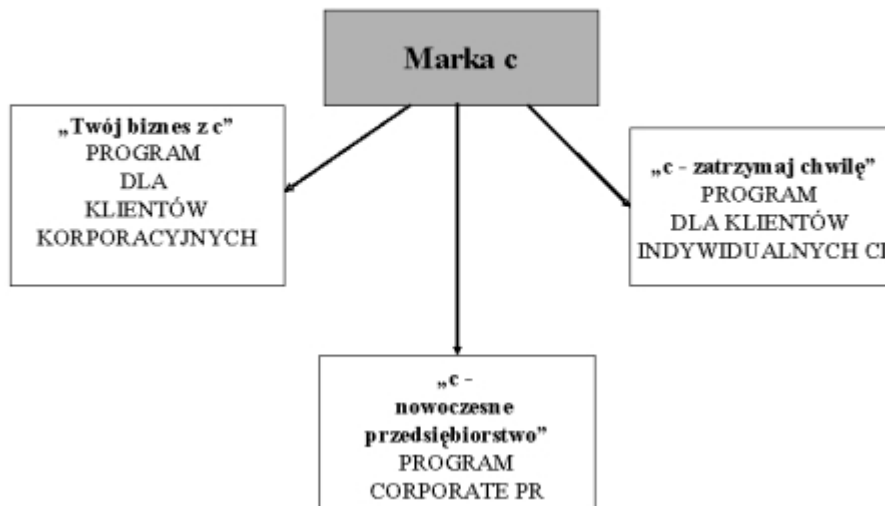


Po sformułowaniu strategii działań public relations przed nami kolejny etap tworzenia propozycji działań PR – taktyki. Taktyka to konkretne narzędzia PR-owskie, które pozwolą wprowadzić w życie rozwiązanie problemu, jakie sugeruje strategia public relations.

Jeśli grup docelowych bezpośrednich jest kilka, narzędzia public relations powinny być pogrupowane w programy odpowiednie dla każdej z tych grup (na przykład program działań public relations do pracowników firmy, program komunikacji korporacyjnej, program komunikacji dla marki A, marki B etc.). Poniżej przykład tego, jak mogłaby wyglądać komunikacja dla firmy c – producenta artykułów fotograficznych sygnowanych nazwą i marką firmy. Firma będzie realizowała trzy programy komunikacyjne: do klientów korporacyjnych (właściciele sklepów z akcesoriami fotograficznymi i zakładów fotograficznych, itp.), do klientów indywidualnych oraz program komunikacji. Wspólną płaszczyzną wszystkich programów jest marka c, jak to widać poniżej. Następnie należałoby rozpisać programy na poszczególne narzędzia, wykorzystywane w ich ramach.

Tab 1.

c - jakość i nowe technologie



Jeśli grupę docelową mamy jedną, wówczas działania gromadzimy w ramach jednego, spójnego programu. Poniżej przykład narzędzi wykorzystanych podczas wprowadzania na rynek firmy I, specjalizującej się w konsultingu informatycznym.

Przykład: Wprowadzenie na polski rynek firmy I – proponowane narzędzia:

- materiały informacyjne – mapa medialna i teczka prasowa
- briefing prasowy
- koktajl dla gości firmy

Konkretne narzędzia, jakie wybierzemy, wynikają z przyjętej przez nas strategii, cech grup docelowych i przekazów komunikacyjnych. Są w pewnym sensie nimi ograniczone. Wracając do przykładu umieszczonego w poprzednim artykule, mówiącym o tworzeniu strategii, jeśli firma, dla

której tworzymy strategię, kładzie duży nacisk na bezpieczeństwo stosowanych rozwiązań, to przekazem ogólnym będzie: „wykonywanie usług przez naszą firmę gwarantuje bezpieczeństwo danych naszych klientów”. Przekazy szczegółowe mamy sformułowane tak: „nieustannie aktualizujemy nasze systemy obrony przed atakami z internetu”, „do przesyłania danych stosujemy szyfrowane łącza”, „stosujemy najnowocześniejsze rozwiązania do zapewniania ciągłości biznesowej”, itd.

Wiedząc, że grupą docelową są dyrektorzy informatyki z dużych instytucji rynku finansowego, jakich użyjemy wobec tego narzędzi? Zapewne będą to rozbudowane relacje z mediami branży IT i gospodarczymi (którym będziemy udostępniać studia konkretnych przypadków, zorganizujemy dla nich wizytę referencyjną, ale udostępniemy też wypowiedzi ekspertów firmy do planowanego przez dziennikarza artykułu o bezpieczeństwie), udział firmy w seminarium poświęconym problematyce bezpieczeństwa informacyjnego w instytucjach finansowych, może też organizacja wizyty referencyjnej w siedzibie firmy i prezentacja rozwiązań na miejscu dla klubu prenumeratorów pisma adresowanego do dyrektorów informatyki w największych firmach? Przykłady kolejnych narzędzi można by mnożyć w nieskończoność.

W tym momencie spisujemy wszystkie narzędzia, jakie przyjdą nam na myśl i nie staramy się jeszcze podchodzić do nich krytycznie, zakładając, że któreś z nich może być lepsze niż inne. Na krytyczną analizę czas przyjdzie jeszcze później.

Wiele agencji w tym momencie organizuje brainstormingi – jest to o tyle słuszne, o ile brainstorming jest prowadzony zgodnie z regułami sztuki (spisujemy pomysły, ale ich krytyczna analiza jest dokonywana na samym końcu), nie trwa dłużej niż 45 minut i nie odbywa się po godzinach pracy. A także nie ma na celu wynalezienia super kreatywnego pomysłu, który najpierw powali na kolana klienta, potem wszystkich jego konkurentów, a potem pozwoli jeszcze zgarnąć jakąś nagrodę branżową. Skutek jest taki, że zmordowani pracownicy agencji zatrzymują się na szczegółowej analizie kolejno padających pomysłów czy też na siłę starają się stworzyć jakiś radosny fajerwerk. Nie jest to naszym celem. Nie jesteśmy pracownikami agencji reklamowej, pracujemy w public relations, a dziedzina wiedzy, którą reprezentujemy, rządzi się zupełnie innymi regułami.


Po spisaniu wszystkich pomysłów, kolejnym elementem taktyki powinna być wycena – zebranie kosztów zewnętrznych realizacji poszczególnych działań oraz tego, ile jako agencja chcemy na prowadzeniu tych działań zarobić. Przykładowy fragment budżetu, obejmujący same tylko działania media relations (bez wynagrodzenia agencji), mógłby wyglądać tak:

Tab 2:

Media relations			42650
Działanie	cena	opis	wartość
Stworzenie i aktualizacja bazy mediów - zakup czasopism	500	jednorazowo	500
Szkolenie medialne	4000	jednorazowo	4000
Koszty przesyłek kurierskich, druku materiałów prasowych, zakupy płyt CD	1000	11 miesięcy	11000
Spotkania z dziennikarzami - przejazdy	500	11 miesięcy	5500
Monitoring mediów [1 hasło]	150	11 miesięcy	1650
Media trip - koszty przelotu, zakwaterowania, itp.	10000	dwukrotnie	20000

W tym momencie wracamy do krytycznej analizy działań – propozycje najbardziej efektywne są też zazwyczaj drogie, a my powinniśmy dobrać działania jak najbardziej efektywne, ale odpowiednie do możliwości danego klienta. Jeśli organizacja nie podała budżetu, z różnych innych źródeł (internetowe bazy danych, rankingi branżowe, rankingi gospodarcze) można spróbować określić jej przychody i założyć, że na marketing wydaje mniej więcej 10% przychodu. Następnie przyjąć, że budżet na działania public relations w najlepszym przypadku wynosi 50% kwoty przeznaczanej na marketing, w najgorszym zaś jakieś 20-30%. W przypadku, jeśli pracujemy w wewnętrznym dziale PR i znamy jego budżet, sytuacja jest jeszcze bardziej prosta – musimy się w nim zmieścić.

Harmonogram

Na samym końcu tworzymy harmonogram działań – orientacyjny, ponieważ ostateczny wybór co do terminów i rodzaju działań nastąpi w momencie zatwierdzenia ostatecznej wersji strategii (po zgłoszeniu uwag do niej i wyborze działań), jednak dobrze mieć wcześniej pogląd na układ tych działań w czasie. Przynajmniej miesiąc należy założyć na działania przygotowawcze – zebranie ostatecznych wycen, przygotowanie baz mediów i materiałów informacyjnych dotyczących firmy, itd. Następnie rozplanować działania na kolejne miesiące, z uwzględnieniem ilości osób, które te działania będą wykonywać, ale też sezon (aby na przykład nie zaplanować konferencji prasowej w bliskiej okolicy Świąt Bożego Narodzenia lub ferii zimowych, kiedy część pracowników redakcji jest na urlopach). Przykładowy harmonogram działań .

Kontrola

Ponieważ efekty działań PR są odroczone w czasie, minimalnym okresem wdrażania takich działań powinien być rok. Jeśli jednak klient (zarząd firmy) określił krótszy okres czasu, należy uprzedzić, że może być on jednak niewystarczający do osiągnięcia spodziewanych efektów.

W tym miejscu powinna się też znaleźć informacja, jakie efekty naszej strategii zakładamy. Wcześniej warto zebrać liczby, które charakteryzują daną firmę jeszcze przed wdrożeniem strategii działań public relations. Na przykład: oglądalność strony na poziomie 30 wejść dziennie, 2 publikacje w mediach w okresie ostatniego roku, średnio 2 zapytania ofertowe miesięcznie – w zależności od tego, do jakich grup docelowych adresowana będzie nasza strategia i jakie stawiamy sobie cele. Następnie należałoby regularnie gromadzić dane o wysokości tych wskaźników, aby zobaczyć jak zmieniają się one pod wpływem prowadzenia działań komunikacyjnych.

Po zakończeniu tych działań będziemy też mogli sprawdzić zmianę tych wskaźników. Będzie to dla nas także wskazówka, gdzie działania public relations zostały dobrze przeprowadzone, a które obszary wymagają dalszej pracy czy też wdrożenia nowych narzędzi. Takie określenie obecnego stanu rzeczy jest łatwe dla działu PR firmy, jednak praktycznie niemożliwe dla agencji, która często nie ma dostępu do takich danych. Dlatego w przypadku agencji, warto takie rozwiązanie zaproponować klientowi, aby mógł się on przekonać, że działania public relations mają konkretne, wymierne efekty poza ilością publikacji prasowych.

W praktyce agencyjnej do tej pory z takim postępowaniem się nie spotkałam, zazwyczaj efekty realizacji strategii określane są bardzo ogólnie, jak na przykład:

- Wprowadzenie firmy do mediów i stały poziom publikacji o firmie w mediach
- Wzrost oglądalności strony internetowej
- Wzrost liczby zapytań ofertowych
- Rozszerzenie pakietów usług zamawianych przez dotychczasowych klientów

Jednak do pomiaru ilościowego zazwyczaj nikt nie przywiązuje wagi. Klient zauważa, że jego działalność biznesowa się rozwija, współpraca z agencją układa się pomyślnie, więc liczby nie są tak istotne. Tymczasem jest to błąd. Skoro nie jesteśmy w stanie zaprezentować konkretnych, mierzalnych efektów naszych działań, jaką wartość mają nasze działania? I dlaczego dziedzinie wiedzy, którą uprawiamy, tak często zarzucana jest mała wiarygodność, dlaczego jest ona często mylona z działaniami reklamowymi?

Prezentacja

Gdy strategia jest już zamknięta (po ostatecznych poprawkach), możemy zabrać się za przygotowanie prezentacji dla klienta (zarządu). Często popełniany błąd to przepisanie całej strategii w najdrobniejszych szczegółach do programu PowerPoint. Nic więc dziwnego, że klient (prezes) zasypia od momentu gdy zaczyna mu się opowiadać o organizacji i jej problemach (tymczasem jedno i drugie klient/prezes zna przecież doskonale), a to, co go interesuje, znajduje się na samym końcu prezentacji, a często nie ma tego wcale. Tymczasem chodzi o odpowiedź na jedno, konkretne pytanie: „Co ja z tego będę miał, że pozwolę im rozwiązać mój problem w ten sposób, w jaki oni mi to proponują?”. Odpowiedź ta musi być krótka i przekonująca – nie tylko do tych konkretnych działań, ale też do firmy (działu), która (który) ma je zrealizować.

Wdrożenie

Nasza strategia została zaakceptowana. Z niewielkimi poprawkami, ale możemy zacząć ją wdrażać. Wiemy już, jakie działania powinniśmy podjąć i w jakich terminach. Co zrobić, aby to wdrożenie było jak najbardziej skuteczne? Tutaj punktem wyjściowym jest harmonogram. Jeszcze raz analizujemy naszą propozycję i teraz już dokładnie umiejscawiamy nasze działania w czasie, tak, aby móc trzymać się wyznaczonych terminów. Ma to ogromne znaczenie zwłaszcza przy krótkotrwałych projektach w rodzaju konferencji prasowej, gdzie trzeba dopilnować tysiąca drobnych szczegółów, a ich sprawna koordynacja przyczynia się do końcowego sukcesu. Ma to też duże znaczenie przy kilku projektach realizowanych równocześnie. Jeśli którykolwiek z nich rozpocznie się później, przygotowanie szczegółowego harmonogramu można przełożyć na moment decyzji o rozpoczęciu realizacji projektu. Kolejny ważny element to przygotowanie szczegółowych wycen i negocjacje z podwykonawcami. Ma to już również miejsce w trakcie realizacji programu (czy programów).

Od tych dwóch elementów zależy efektywna realizacja programu. Terminowość i mieszczanie się w kosztach to dwie najbardziej doceniane cechy – czy to przez własny zarząd, czy przez klientów. Dalsza efektywność też jest kwestią rzetelnej pracy. I tak przykładowo, relacje z mediami budujemy poprawnie, o ile nasza odpowiedź na poniższe pytania będzie twierdząca: czy dziennikarze otrzymują zamówione materiały na czas, czy przedstawiciele firmy są łatwo dostępni i chętnie się wypowiadają, czy firma regularnie się komunikuje, wysyłając informacje prasowe, czy dzieli się dodatkowymi informacjami, itd.

Warto także wykazać się elastycznością. Życie ma to do siebie, że już w trakcie wdrożenia zastosowanie pewnych narzędzi okaże się niemożliwe albo też efekty nie będą widoczne w spodziewanym okresie czasu (na przykład technologia okaże się na tyle nowoczesna i niespotykana na rynku, że sama praca z dziennikarzami, aby zrozumieli jej istotę i potrafili w sposób przystępny przekazać ją swoim czytelnikom, zajmie dobrych kilkanaście miesięcy). Pojawią się też nowe propozycje i pomysły do zastosowania, dotychczas nieuwzględniane. W przypadku agencji może być też tak, że realizację niektórych pomysłów weźmie na siebie klient i będzie je wykonywał własnymi siłami, niektóre zaś pozostawi agencji.

Kluczem do sukcesu jest jednak terminowość i rzetelność we wszystkich działaniach. Wszystkie materiały informacyjne powinny być starannie przygotowane, maile współpracujących z nami stron niepozostawiane bez odpowiedzi, realizacja działań – terminowa (w przypadku niemożliwości dotrzymania pierwotnie założonego terminu – poinformowanie o tym wcześniej), w przypadku niemożliwości zrealizowania działań w założony przez nas sposób – aktywne poszukiwanie innych możliwości i rozwiązań, dostrzeganie mogących wystąpić przeszkód i problemów oraz informowanie o nich, wskazywanie nowych możliwości zaistnienia organizacji w mediach, jakie pojawiły się już w trakcie wdrożenia programu, realizacja pomysłów w sposób nieszablonowy i niestandardowy.

Podsumowanie

Jak już wspomnieliśmy, po zakończeniu działań przychodzi moment ich oceny. Ułatwia to wspólne ustalenie efektów, które mają być zrealizowane, oraz miar ich realizacji, ale także spisanie tych wszystkich innych efektów, które wynikły z realizacji działań komunikacyjnych (może być to na przykład odraczenie terminów płatności przez dostawców czy ułatwione negocjacje z nimi, dzięki zwiększonej rozpoznawalności firmy). To także moment wspólnego zastanowienia się, co wypadło bardzo dobrze, a co jeszcze lepiej, czy nawet przygotowania propozycji kolejnych działań komunikacyjnych, które pozwolą na utrzymanie dotychczasowych sukcesów oraz na jeszcze lepszy rozwój biznesu organizacji. Będzie to punkt wyjścia kolejnej, nowej strategii.