

## PRoto - 13.02.2007

<http://www.proto.pl/artykuly/info?itemId=34908>

### Przygotowanie strategii PR: formułowanie strategii

*Autor:* Anna Miotk, PR Manager, ITBC Communication



Gdy dokonaliśmy już analizy wstępnej, zarówno dotyczącej organizacji, jak też jej dotychczasowej komunikacji, możemy przystąpić do formułowania strategii działań public relations.

Punktem wyjściowym jest precyzyjne określenie celów, jakie stoją przed działaniami public relations, odpowiedź na pytanie, jaki problem te działania mają rozwiązać i do czego się przyczynić. Są dwa rodzaje tych celów – biznesowe i komunikacyjne. Biznesowe to te cele, które chce osiągnąć organizacja dzięki rozpoczęciu odpowiednich działań PR. Czasami nazywa się je też celami nadrzędnymi. Mogą to być: wzrost sprzedaży produktu (usługi) czy wprowadzenie firmy na rynek.

Cele komunikacyjne (lub taktyczne) to cele, jakie stoją przed planowanymi działaniami komunikacyjnymi. Zazwyczaj mamy trzy główne rodzaje tych celów:

- wsparcie sprzedaży produktu (usługi),
- pogłębienie stopnia znajomości (zbudowanie świadomości oferty) w grupach docelowych
- stworzenie pozytywnych skojarzeń z marką (produktem, usługą)

## Cele

- **Cele biznesowe:**
  - **Wsparcie procesu sprzedaży baterii X na polskim rynku**
- **Cele komunikacyjne:**
  - **Budowa silnego pozytywnego wizerunku marki X**
  - **Dotarcie do mediów z informacjami o firmie X z naciskiem na jej produkty**

I tak dla przykładowego producenta baterii, zestawienie celów biznesowych i komunikacyjnych mogłoby wyglądać, jak poniżej. Firma chce zwiększyć sprzedaż swoich produktów, ale przeszkodą jest słaba marka; dotąd nie prowadziła szeroko zakrojonych działań media relations.

Kolejny element analizy to precyzyjne określenie grup docelowych strategii. Poniekąd określiliśmy już je podczas analizy wstępnej, gdy staraliśmy się prześledzić, z jakimi grupami otoczenia i w jaki sposób organizacja komunikowała się do tej pory. Jednak nie wszystkie te grupy są istotne dla realizacji naszej strategii. Jeśli celem będzie wprowadzenie nowego produktu na rynek, naszymi grupami docelowymi będą z pewnością obecni i potencjalni klienci firmy, dystrybutorzy produktu, media, ale niekoniecznie muszą być nimi pracownicy (choć też się to zdarza, jak pokazuje case study firmy Shell, która zorganizowała specjalne działania informacyjne skierowane do swoich pracowników z okazji wprowadzenia na rynek nowego oleju Shell Hedelix). Z całego szerokiego spektrum grup otoczenia organizacji musimy wybrać te, które będą dla nas istotne pod kątem realizacji naszej strategii.

Grupy docelowe często dzielimy na grupy docelowe bezpośrednie (zwane też strategicznymi) i grupy docelowe pośrednie (zwane też taktycznymi). Pierwsze z nich to główni adresaci naszej strategii – na przykład dyrektorzy IT i zarządy przedsiębiorstw w przypadku oprogramowania do wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem. Drugie to wszystkie te grupy, które będą miały wpływ na ich decyzje o zakupie – media specjalistyczne i gospodarcze, dyrektorzy finansowi i administracyjni, organizacje gospodarcze, itd.

Oto przykładowa analiza grup docelowych dla producenta systemów poligraficznych.

## Grupy docelowe

### Bezpośrednie grupy docelowe:

- Właściciele, dyrektorzy, kierownicy przygotowalni, naświetlami i zaopatrzenia punktów świadczących usługi poligraficzne
- Dwie podgrupy:
  - „postkomunistyczni” - ważne są dla nich układy, znajomości, spotkania towarzyskie integrujące branżę, mało entuzjastyczni wobec nowinek
  - „nowocześni” - interesują się najnowszymi technologiami, mają rozeznanie w branży, charakteryzuje ich chęć rozwoju

### Pośrednie grupy docelowe:

- Dziennikarze mediów branżowych - poligrafia
- Media biznesowe
- Liderzy opinii - eksperci poligrafii, naukowcy
- Stowarzyszenia branżowe - np. Polska Izba Druku

Po określeniu grup docelowych przychodzi moment na sformułowanie samej strategii. To jedno, maksymalnie dwa zdania, które określą całość działań, jakie będziemy prowadzić. W tym momencie przydaje się określenie charakteru samych działań. Czy będziemy informować, edukować, czy prowadzić działania o charakterze wizerunkowym, które polegają na tworzeniu emocjonalnych skojarzeń? Działania public relations charakter informacyjny mają praktycznie zawsze, perswazyjny również, ponieważ zawsze staramy się pokazać, jakie korzyści odniesie nasza grupa docelowa, jeśli da się nakłonić do określonego działania. Edukacja będzie konieczna, jeśli mamy do rozwiązania problem niskiej świadomości określonego zjawiska w grupach docelowych (na przykład pacjenci nieświadomi sobie, że istnieje coś takiego jak odzatkowy ból głowy), ale też wtedy, gdy prowadzimy działania komunikacyjne dla zaawansowanych technologicznie produktów lub usług. Działania wizerunkowe mają miejsce wtedy, kiedy celem naszej strategii jest wprowadzenie na rynek, umocnienie lub zmiana charakteru marki.

Sformułowana strategia zawiera tak naprawdę wszystko, co określiliśmy wcześniej: cele komunikacyjne, główne grupy docelowe oraz charakter działań. Na tym poziomie nie precyzujemy jednak poszczególnych narzędzi komunikacyjnych – ma to dopiero miejsce podczas formułowania taktyki.

### **Przykład (firma informatyczna wchodząca na polski rynek)**

*Zbudowanie świadomości marki i znajomości oferty firmy X wśród potencjalnych klientów firmy poprzez działania o charakterze informacyjnym i wizerunkowym, adresowane do klientów firmy.*

### **Przykład (producent suplementów z witaminą D dla dzieci)**

*Stworzenie wizerunku produktu X jako bezpiecznego i zdrowego produktu, który wspiera prawidłowy rozwój dziecięcego organizmu.*

Innymi słowy, strategia to pomysł na rozwiązanie problemu, natomiast taktyka – konkretne działania, które problem rozwiążą i które stanowią odpowiedź na zadania stawiane przez strategię. Przykładowo, jeśli celem będzie utrzymanie dotychczasowego udziału w rynku produktów FMCG, strategią będzie wobec tego zwiększenie lojalności konsumentów, a taktyką – na przykład program lojalnościowy premiujący regularny zakup produktu.

Następny element to określenie głównych przekazów komunikacyjnych – kilku kluczowych sformułowań (nazywanych też przesłaniami, komunikatami lub z angielskiego key messages), którymi będziemy konsekwentnie posługiwać się w naszych działaniach komunikacyjnych. W trakcie realizacji strategii będą one służyły do tworzenia informacji na temat organizacji czy też

produktu (na przykład stopki w komunikacie prasowym firmy czy też określenia działalności firmy, obecnego w pierwszych zdaniach informacji prasowej).

Przekazy komunikacyjne to argumenty, które mają przekonać nasze grupy docelowe do podjęcia działania, które im proponujemy i zmiany postawy. Musimy przy tym pamiętać o dokładnej charakterystyce naszych grup docelowych, ich podstawowych wartościach oraz ich obecnym nastawieniu (current perception). Dokonujemy zatem projekcji nastawienia, jakie ma się dokonać dzięki prowadzonym przez nas działaniom komunikacyjnym (desired perception) i dobrać argumenty, które przyczynią się do zmiany tego nastawienia (perception drivers).

#### **Przykład**

**Produkt:** Uniwersalny środek czyszczący

**Znaczenie:** Pomaga utrzymać czystość w domu

**Znaczenie dla grupy docelowej:** Jestem dobrą gospodynią domową

Przekazy są zarazem wytycznymi do wyboru określonych narzędzi podczas formułowania taktyki – jeśli na przykład firma podkreśla, że oferowane przez nią usługi gwarantują pełne bezpieczeństwo danych jej klientów, jest to już wskazówka co do treści komunikatów, jakie przez tę firmę powinny być upowszechniane czy nawet współpracę z konkretnymi organizacjami branżowymi i instytucjami specjalizującymi się w problematyce ochrony danych osobowych, czy też prezentację studiów przypadku, w których bezpieczeństwo danych klientów odegrało istotną rolę.

#### **Przekazy komunikacyjne dla I – międzynarodowej firmy świadczącej usługi konsultingu informatycznego:**

- I jest firmą o zasięgu międzynarodowym, oferującą outsourcing, zarządzanie aplikacjami, rozwiązania programistyczne i konsulting IT klientom w krajach UE.

- I świadczy usługi i rozwiązania spełniające najbardziej wymagające standardy: na czas, zgodnie z ustalonym budżetem i zawsze zapewniając konkretny wynik

- I zatrudnia inżynierów reprezentujących najwyższy światowy poziom dzięki starannej selekcji kadr

#### **Przykład:**

Producent wyposażenia wnętrz **b**, którego głównym elementem oferty jest marka **b**. Strategia musiała uwzględnić tę samą markę firmy i tę samą markę jej produktów, jednak zaproponować dla nich odmienne przekazy

## Główne przekazy działań

Marka **b**:

- Produkty **b** są estetyczne i trwałe
- Dzięki produktom **b** niewielkim kosztem osiągniesz dobry styl

Firma **b**:

- Firma **b** to specjalista w zakresie wyposażenia wnętrz, zwłaszcza wyposażenia związanego z kuchniami
- W szerokiej ofercie firmy **b** każdy konsument może wybrać produkt, który będzie najbardziej odpowiadał jego potrzebom

Jeśli bezpośrednich grup docelowych strategii jest więcej niż jedna, poza głównymi przekazami komunikacyjnymi powinny też zostać sformułowane osobne przekazy szczegółowe dla każdej z tych grup.

#### **Przykład:**

Firma **c**, producent artykułów fotograficznych, posiada w swojej ofercie również produkty tej samej marki. Dwie grupy docelowe komunikacji to partnerzy biznesowi i klienci indywidualni. Z początku ustalamy zatem główne przekazy marki, które będziemy wykorzystywać.

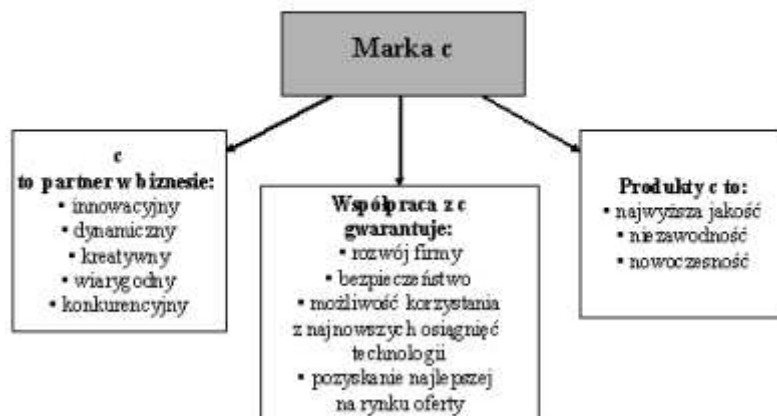
# Marka c - platforma komunikacji

## Marka c to:

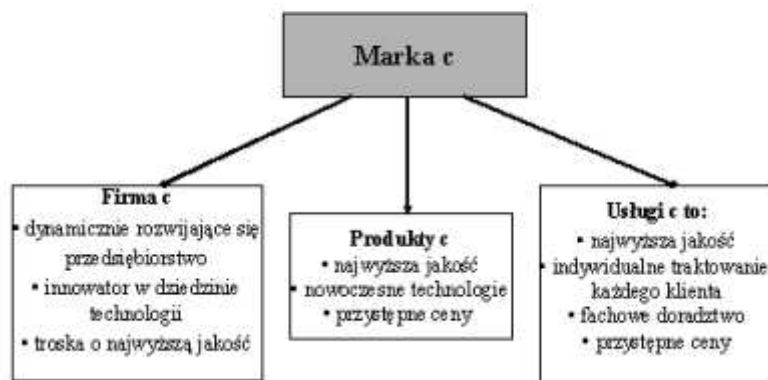
- Najwyższa jakość
- Nowoczesna technologia
- Wiarygodność
- Rozwój
- Atrakcyjna, konkurencyjna oferta
- Kreatywność
- Fachowość
- Odpowiedź na indywidualne potrzeby każdego klienta

Następnie rozpisujemy przekazy dla obydwu grup docelowych osobno.

## Klienci instytucjonalni



## Klienci indywidualni



Niektórzy praktycy – na przykład Marek Wróbel – wprowadzają także rozróżnienie na przekazy ogólne i szczegółowe. I tak przykładowo, przekazem ogólnym będzie „wykonywanie usług przez

naszą firmę gwarantuje bezpieczeństwo danych naszych klientów”, a przekazami szczegółowymi: „nieustannie aktualizujemy nasze systemy obrony przed atakami z internetu”, „do przesyłania danych stosujemy szyfrowane łącza”, „stosujemy najnowocześniejsze rozwiązania do zapewniania ciągłości biznesowej”, itd.

Spisanie głównych przekazów pozwala na zachowanie spójności wewnętrznej wszystkich działań komunikacyjnych, jakie będą prowadzone, ale też spójności wszystkich komunikatów. Dobrze, jeśli zgadzają się co do nich wszystkie zainteresowane strony, dlatego ostateczna forma przekazów komunikacyjnych powinna być zawsze uzgodniona z osobami decyzyjnymi w organizacji, a następnie w tej organizacji upowszechniona. Na zewnątrz stworzy to wrażenie „mówienia jednym głosem”.

Powinniśmy jednak pamiętać, że napisana przez nas strategia nie jest czymś ostatecznym i zamkniętym jeszcze w tym momencie. Już podczas planowania poszczególnych działań może się zdarzyć tak, że odkryjemy, że przekazy komunikacyjne powinny być uzupełnione o jakąś ważną informację lub też, że charakter działań nie jest do końca zgodny z tym, co sobie założyliśmy (na przykład zauważymy, że dla naszych grup docelowych daleko bardziej odpowiednie będą działania wizerunkowe niż informacyjne). Wówczas możemy i powinniśmy wrócić do strategii i zastanowić się, czy nie warto jej zmodyfikować (podobnie zresztą, jak w przypadku całego dokumentu z planem działań komunikacyjnych).

Póki co, przejdźmy jednak do taktyki działań public relations. Skoro mamy już pomysł na rozwiązanie problemu, czyli strategię, należy zastanowić się, jakie konkretne działania pozwolą nam ten problem rozwiązać (ciąg dalszy nastąpi).