

Hudič je v detajlih, še posebej v digitalnem marketingu

Vsebinski povzetek septembrskega izobraževanja Marketing TOPX

Digital je v zadnjem obdobju dobil nov, skokovit pospešek. A majhni prijemi, s katerimi so nekatera podjetja izkoristila nastalo situacijo, bodo dolgoročno težko prinašali dobre rezultate. Za uspeh na digitalu je potreben strateški pristop, ki ga je na Marketing TOPX izobraževanju zelo podrobno opisal Črt Podlogar (Sensilab). V zapisu se skriva mnogo koristih nasvetov, ki bodo zagotovo koristili vsem, ki se ukvarjate z digitalnim marketingom oziroma vas to področje še posebej zanima.

Črt Podlogar ima za seboj zanimivo poslovno pot. Z marketingom se je spoznaval v Studiu Moderna, se ob delu ogromno naučil ter znanje s pridom izkoriščal v podjetju Red Orbit, nove izzive pa je nedavno našel v podjetju Sensilab. Iz digitalnega "operativca" se je že pred leti prelevil v digitalnega stratega. "Strategija je neke vrste **povzetek napak in izkušenj**, ki smo se jih naučili pri svojem delu. Če to pomeni sto strani dolg dokument, je s tem nekaj narobe. Če je to pet alinej, da smo agilni in fleksibilni, prav tako. Digitalna strategija mora biti **povezana s celostno strategijo podjetja**. Priprava strategije je šele prvi korak, navadno se največ izzivov pojavi takrat, ko moramo strategijo spraviti v življenje."

Strategija je neke vrste povzetek napak in izkušenj, ki smo se jih naučili pri svojem delu. - Črt Podlogar (Sensilab)

Tri knjige, ki jih Črt Podlogar predlaga v branje, ko se lotevate priprave strategije:

- [Good strategy / Bad strategy](#) - Ta knjiga je osnova, ki vam pojasni, kaj sploh je strategija in kaj morda samo taktika.
- [Great by Choice](#) - Knjiga, v kateri avtor analizira uspešna in neuspešna podjetja. Izjemen vpogled v to, zakaj določene strategije delujejo in druge ne.
- [Turn the ship around](#): Knjiga, ki nas nauči, kako upravljati z ljudmi in jih pripraviti do tega, da bodo implementirali zastavljeno strategijo, da bo zares zaživela v podjetju.

Kaj ni strategija? "Postavitev cilja 20 % rasti ni strategija. **To je želja**, podobno, kot so želje 35 % tržni delež, najbolj agilno podjetje v branži, najbolj zadovoljni zaposleni ... S tem, ko postavimo nek cilj, ne povemo ničesar o tem, kako bomo to dosegli in to samo po sebi nima vrednosti. Velikokrat smo tudi prepričani, da so določene taktike strategije, še posebej na posameznih kanalih. Če določimo, kaj bomo počeli na Googlu, to ni strategija, ampak je **taktika, ki optimizira del strategije**. Taktike so jasne kratkoročne stvari, kampanje za določene produkte, manjši projekti, ki nam pomagajo pri doseganju strateških ciljev.«

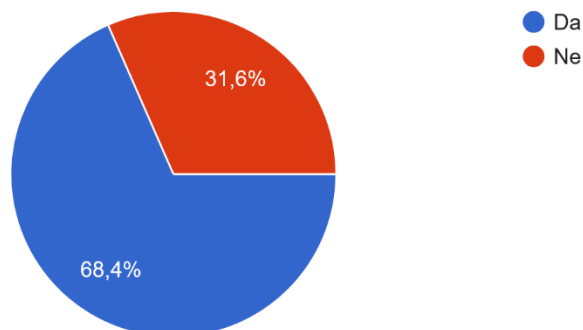


"S tem, ko postavimo nek cilj, ne povemo ničesar o tem, kako bomo to dosegli," opozarja Črt Podlogar (Sensilab).

Kaj je strategija? "Strategija je **usklajen, enoten odziv na določen pomemben izziv**. Začne se pri analizi prednosti in slabosti, pri čemer skušamo najprej identificirati, nato pa **izkoristiti tisto, v čemer smo zares dobri**. Cilj je v večini primerov povezan z rastjo oziroma s profitabilno rastjo. Kje pa je izziv? So to stroški, kader, čas? To so izzivi, ki jih rešuje strategija, pri čemer imamo pred očmi vedno dolgoročne cilje."

Strategija je usklajen, enoten odziv na določen pomemben izziv. - Črt Podlogar (Sensilab)

Pri postavljanju digitalne strategije se največkrat zatakne že pri definiranju segmentov kupcev. "Na žalost je še vedno preveč podjetij prepričanih, da so **vsí uporabniki tudi potencialni kupci**. Morda v teoriji, ko pa govorimo o strategiji, iščemo tisti segment uporabnikov, ki bo od nas zahteval najmanj napora, da mu naš produkt ali storitev prodamo. Jasno moramo definirati tudi oglaševalske kanale, ker ni nujno, da bomo na določenih kanalih avtomatsko uspešni. Nato pride na vrsto definicija načinov ciljanja uporabnikov in komunikacije, **ne smemo pa pozabiti na definicijo podpornih kanalov in aktivnosti**, kot so podpora uporabnikov, logistika, razvoj ..."



Pred izobraževanjem Marketing TOPX smo preverili utrip med udeleženci in jih vprašali, ali imajo v podjetju oblikovano digitalno strategijo ...

V marketinški stroki nenehno krožijo vprašanja, kako podrobno mora določene segmente digitala poznati manager. *“Manager mora poznati vse. Hudič je v detajlih, še posebej v digitalnem marketingu. V digitalnem oglaševanju je **ogromno različnih formatov in kanalov**, če manager ne bo poznal vsega, bo težko optimalno izkoristil vse, kar je na voljo. Jasno, ne potrebuje določenih specialističnih znanj, za to ima v ekipi specialiste, mora pa poznati oglasne formate, možnosti ciljanja, obnašanja uporabnikov na digitalnih kanalih in specifikke posameznih kanalov,”* razlaga Črt Podlogar.

Hudič je v detajlih, še posebej v digitalnem marketingu. - Črt Podlogar (Sensilab)

Kako se postavljanja digitalne strategije lotiti v praksi? Kdo naj sodeluje pri njeni pripravi? *“Digitalne strategije **ne pripravlja samo vodstvo podjetja**. Dobro je, da vključimo čim več ljudi. Vodstvo jo definira, nato pa deli z ekipo, ki poda svoja mnenja in predloge. Tako lažje ugotovimo, kaj je dobro in kaj ni, kje so stvari lažje za implementacijo in kje bomo imeli morda večje izzive. Nujno se moramo posvetovati z nekom, ki **odlično pozna naše uporabnike**. Seveda bodo to verjetno trdili vsi v podjetju, ampak to nikoli ne drži. Potrebujemo mnenje osebe, ki natančno ve, koliko je povpraševanja po naših produktih, kako smo cenovno pozicionirani, kje je naša konkurenca, kje smo boljši od nje ... Potreben je tudi pogovor z nekom, ki **odlično pozna tržišča in njihovo razvitost**. Kakšne so zakonitosti uporabnikov na določenem trgu? Lahko imaš odlično digitalno strategijo, uporabljaš pravo kombinacijo na pravih kanalih, ampak če Francozi kupujejo samo francoske produkte, se lahko “raztrgaš”, pa bo edini učinek ta, da si boš **nakopal ogromno stroškov**. Posvetujte se tudi z logistiko, če imamo premalo kapacitet, potem nima smisla, da se optimistično širimo na različne trge. Toplo svetujem tudi, da **za mizo sedi nekdo iz analitike**, ki natančno pozna dejstva in trenutno situacijo. Ko bo nekdo dejal: “Meni se zdi, da je bilo to učinkovito, zato bomo to poizkusili tudi v naslednjem obdobju,” bo analitik takoj povedal, ali to drži oziroma ne drži. Na ta način lahko **prihranimo ogromno časa**.”*

Digitalno strategijo boste bistveno lažje implementirali, če boste za to zadolžili točno določeno vodjo projekta. *“Glede digitalne strategije bomo skozi pogovore z različnimi funkcijami v podjetju zbrali ogromno idej. Spraviti ideje v življenje, pa navadno nihče nima časa. Vodja projekta bo **skrbel za logistiko posameznih nalog** in točno vedel, kaj je narejeno in kaj ne. Naredil bo pregled, koliko ljudi potrebujemo za implementacijo strategije, kdo vse sodeluje in v katerih delih in te ljudi tudi preganjal, da bodo stvari pravočasno narejene. Čas hitro teče in brez te osebe se **vrtime v nenehnih debatah**, kaj bi bilo dobro in smiselno, nihče pa ne prevzame odgovornosti, da je nekaj tudi dejansko narejeno. To je tudi oseba, ki na koncu izlušči ključne ugotovitve, kaj je bilo dobro in kaj ne. Radi rečemo, da je neuspeh najboljša lekcija, ampak iz uspeha se lahko **ravno tako ogromno naučimo**. Problem je, da se v primeru uspeha redko sprašujemo, zakaj nam je nekaj uspelo, ker smo zadovoljni in odpiramo šampanjce. Je pa implementacija digitalne strategije dolgoročen projekt. **Ne skrajšujte rokov**, ker nepopolne strategijo redko zaživijo in še redkeje prinesejo rezultate,”* svetuje predavatelj.

Radi rečemo, da je neuspeh najboljša lekcija, ampak iz uspeha se lahko ravno tako ogromno naučimo. - Črt Podlogar (Sensilab)

Temeljni element vsake digitalne strategije je diagnoza. *“Poiskati moramo, kaj je tisti **ključni izziv, ki ga rešujemo**. Ni nujno, da je to nedelovanje določenega digitalnega kanala. Lahko je*

izziv konkurenčnosti, celo pakiranja ali embalaže oziroma stvari, ki niso nujno povezane z digitalnim okoljem. **Digitalna strategija pogosto zaide na področje celostne strategije,** ključno je, da se posvetimo tistemu, kar je najbolj kritično. Nam to, kar rešujemo, pomaga pri doseganju ostalih strateških ciljev? Bo imelo vpliv na naše poslovanje? Na ta vprašanja moramo odgovoriti skozi diagnozo izziva. In ne pozabimo, strategija brez definiranih aktivnosti ni strategija, to so samo cilji.”



"Strategija brez definiranih aktivnosti ni strategija, to so samo cilji," opozarja Črt Podlogar (Sensilab).

Pri definiranju aktivnosti skozi digitalno strategijo si Črt Podlogar iz teorije growth hackinga izposoja izraza **PIE (potential, impact, ease)** in **ICE (impact, confidence, ease)**. "Ko si v dilemi, česa se lotiti in kaj pustiti pri miru, najprej pogledamo potencial, kako verjetno je, da bomo nekaj izpeljali. Potem razmišljamo o učinku, če učinka ne bo, potem se zadeve nima smisla lotevati. Pomembna komponenta je tudi enostavnost implementacije oziroma iskanje odgovora na vprašanje, koliko časa, denarja in kadra potrebujemo za reševanje nekega izziva."

Temelji za pripravo dobre digitalne strategije:

- **Poznavanje kupcev in nakupne poti vaših kupcev, ko kupujejo vaše izdelke.**
- **Poznavanje vzvodov rasti:** "To niso nujno digitalni oglaševalski kanali, lahko je unikatno pakiranje, lahko so priporočila kupcev, lahko obstoječi kupci, ki so pripravljeni plačati še več, lahko so novi trendi na trgu. Tu se moramo poglobiti tudi v splošno strategijo podjetja in podatke o naših kupcih."
- **Razumevanje konkurenčne prednosti:** "Ta podatek je včasih precej skrit. Amazon ima precej nižje cene produktov od naših in vprašal sem naše produktne managerje, kako je mogoče, da ljudje vseeno kupujejo naše produkte. Razlika je v tem, da so vse naše sestavine evropskega izvora, da imamo inštitut, ki nam pomaga pri razvoju zares kvalitetnih produktov. V Logatcu imamo izjemen razvojni center pa nismo tega nikjer

izkoriščali oziroma izpostavljali kot konkurenčno prednost. Niti slik nismo imeli! Zdaj to postaja del naše komunikacije.”

- **Razumevanje dodane vrednosti strateške odločitve:** *“Preden odločitev sprejmete, temeljito analizirajte, kaj je vredno početi in kaj ne. Obsežne strategije zahtevajo obsežne procesne in kadrovske spremembe.”*
- **Jasni KPI-ji:** *“Vsi, ki sodelujejo v procesih podjetja, morajo imeti jasne KPI-je. Navadno je glavni KPI generiranje prihodkov, v podjetju pa je ogromno ljudi, ki na to ne morejo vplivati. Za takšne osebe moramo nujno poiskati KPI-je, s katerimi lahko merimo njihovo uspešnost.”*

Če v sklopu digitalne strategije napadamo nove trge, obstaja kar nekaj zakonitosti, ki jih moramo preveriti. *“Cena oglaševanja, količina povpraševanja, trendi na trgu, moč konkurence, kupna moč uporabnikov na trgu, potencial trga za rast, možnost sodelovanja z lokalnimi partnerji, vse to so **zares pomembni dejavniki**, ki jih moramo natančno analizirati.”*

Vsako strategijo sestavlja vrsta gradnikov. *“Na prvem mestu so cilji, kaj sploh želimo doseči. Potem moramo natančno razmisliti o tem, **koga bomo skozi naše digitalne kanale sploh nagovarjali** in kako ga bomo dosegli. Kdo vse se z nami bori za pozornost uporabnika? Kakšen je trg? Kakšne vsebine bomo ustvarjali in prek katerih kanalov komunicirali? Prodajni lijak se **ne konča pri nakupu**. Če boste nekoga razočarali v ponakupnem procesu in verjeli, da bo še želel vaše produkte, ste se zmotili. V B2B se s ponakupnim procesom ukvarjajo bistveno več kot v B2C.”*

Če boste nekoga razočarali v ponakupnem procesu in verjeli, da bo še želel vaše produkte, ste se zmotili. - Črt Podlogar (Sensilab)

Kako usklajevati taktike, kratkoročne in dolgoročne strategije? *“Sam najraje uporabim izraz **vseročnost**. To pomeni, da razmišljamo tako o kratkoročnih kot tudi o srednjeročnih in dolgoročnih aktivnostih. Težava dolgoročne strategije je ta, da imamo v vsakem trenutku pred sabo ogromno kratkoročnih rokov, ki jih moramo ujeti. Edina rešitev je, da zaposleni jasno delijo svoj delavnik in **določen del tedna namenijo samo dolgoročnim ciljem**. Ne glede na to, da se morda v podjetju dogaja apokalipsa, če nekoliko pretiravam,”* razmišlja Črt Podlogar.

Na področju digitala je zaradi nenehnih sprememb težko postavljati in še težje zasledovati digitalne strategije. *“Še lani na covid situacijo ne bi niti pomislili, pa je popolnoma spremenila digitalno okolje. Vsekakor je dobro, da imamo **za prvi dve leti natančno opredeljene cilje**, kar je dlje v prihodnosti, naj bo okvirno začrtano. Dobro je tudi, da imamo pred sabo vizijo, ki je želimo, da je naše podjetje čez 10 let.”*

Kako usklajevati jasno začrtano strategijo in nenehno testiranje in razvoj, brez katerega v digitalu ne gre? *“To je večni konflikt. Če ima strategija trdno podlago in podporo vodstva, je **zelo težko dodajati nove stvari**. Še posebej, ker določene določene izboljšave testiramo z majhnimi vložki in le če bodo uspešne, jih bomo integrirali v strategijo. Pričakovati, da bo nekdo, ki za novosti porabi uro ali dve na dan, dosegel enake rezultate kot nekdo, ki 40 ur tedensko dela na strateškem razvoju, je utopično in **vnaprej obsojeno na propad**. Rigidnost*

strategije je lahko velik problem. Vztrajati pri neuspešnih taktikah samo zato, ker so del strategije, je nesmiselno. Ravno zato je tako ključno, da strategija **ne temelji na nepreverjenih predpostavkah**. Za vsako ključno predpostavko mora stati zares temeljita analiza.”

Vztrajati pri neuspešnih taktikah samo zato, ker so del strategije, je nesmiselno. - Črt Podlogar (Sensilab)

Za učinkovit način postavljanja strategije se velikokrat izkaže “popotna” strategija. “Popotna strategija **združuje preverjene prakse “s terena”**. Izlušči tisto, kar deluje v praksi in zapakira v strateški dokument. Pri takšnem načinu je pomembno, da se ne ustavimo samo pri enem kanalu in da redno testiramo tudi druge kanale. Navadno je takšna strategija **v resnici precej počasna**, ker lahko istočasno testiramo samo eno stvar. Več kot 4 ali 5 takšnih taktik na leto je težko testirati. ”

Drugačen pristop zahteva vnaprej načrtovana strategija. “Takšna strategija na podlagi analiz **predvideva, katere so dobre prakse, ki jih implementiramo v strategiji**. Ta vrsta strategije je še posebej primerna za večja podjetja z veliki proračuni, ki si lahko privoščijo več tveganja. Če je le nekaj od načrtovanih pristopov uspešnih, bo strategija zdržala.”

Katere so napačne predpostavke pri pripravi strategij?

Tržišče je pripravljeno na naš produkt: “Tega brez podrobne analize nikakor ne moremo trditi. Vsak produkt ima na vsakem trgu **življenjski cikel**, vsak produkt gre skozi faze zrelosti, pride do vrha in začne padati. Vedno imamo tiste, ki hitro poizkusijo nove stvari, to so navadno mladi ljudje. Trg se širi, cena raste. Ko trg pride do zrelosti, takrat so cene najvišje, raste prodaja, hkrati pa se **poveča tudi konkurenca**. To so trenutki, ko želimo predvsem povečati tržni delež. Trg se nato umiri, cena spet pada, prodaja se umiri, trg je zelo zasičen s konkurenco. Brez analize, kje na krivulji je trenutna tržna situacija, ogromno tvegamo.”

Kako kupci v resnici kupujejo tisto, kar prodajamo? “Customer decision journey je osnova, ki jo **enostavno moramo analizirati**. Vsak dober, pameten marketing temelji na tem in to je zares potrebno razumeti.”

Kako konkurenčni so v resnici naši izdelki? “Vsak zase misli, da je konkurenčen na trgu. **Morda je resnica drugačna, zato potrebujemo samokritično analizo.**”

Uporabniki bodo takoj “pograbili” našo rešitev. “Naša največja konkurenca ob vstopu na nov trg je **vedno inercija**. Ljudje želijo delati tako, kot so vedno delali. V prvi vrsti se vaša novost bori z inercijo. Predpostavka, da bodo ljudje takoj začeli uporabljati nekaj novega, je napačna.”

Naša največja konkurenca ob vstopu na nov trg je vedno inercija. - Črt Podlogar (Sensilab)

S konkurenco se ne ukvarjamo. “Samozavest je lahko dobra stvar, a **ne v preveliki meri**. Če ne razmišljaš o konkurenci in ne analiziraš, kaj počne, se lahko hitro znajdeš v resnih težavah.”

Kako veliki so naši TAM SAM SOM?

TAM - Total available market: *“To je **celotna populacija, ki živi na določenem trgu**. Ob tej predpostavki je več možnosti za uspeh na nemškem kot denimo na srbskem trgu. Je pa za nižne produkte celotna velikost trga popolnoma nepomembna.”*

SAM - Serviceable available market: *“Koliko uporabnikov smo sploh sposobni servisirati? Koliko naročnikov lahko imamo? Koliko produktov smo sposobni proizvajati? To so lahko zelo kompleksna vprašanja.”*

SOM - Serviceable Obtainable market: *“Koliko uporabnikov, ki so na voljo, lahko dosežemo. Pri tem upoštevamo jezik komunikacije, specifične produkta, velikost kadra, ki ga imamo na voljo ... To je tisto, kar **zares šteje**, generalna populacija na trgu je v precej nepomembna.”*

Orodja, ki jih predavatelj priporoča za analizo in pripravo digitalne strategije:

- [Google Trends](#) - Brezplačno orodje, ki nam pove, kateri so trendi iskanja na Googlu za vsako izbrano temo.
- [Sem Rush](#) - Orodje, ki nam pove, kaj počne konkurenca, kakšne so njihove aktivnosti in kako ste pozicionirani v primerjavi s konkurenti.
- [SimilarWeb](#) - Orodje, s katerim ugotovimo, kdo je najmočnejši igralec na trgu, koliko obiskovalcev mesečno dobijo določeni igralci na spletu in koliko zaostajamo za njimi.
- [HotJar](#) - Orodje, ki natančno spremlja uporabnika na vaši spletni strani in mu pošilja kratka vprašanja o tem, s čim je zadovoljen in s čem ni. Tu se lahko skrivajo odlični vpogledi o vaši uporabnikih.

Črt Podlogar priznava, da so bile njegov najboljši učitelj v zadnjih dvanajstih letih napake: *“Ena izmed napak je bila ta, da sem predpostavljaj, da moram strategijo zastaviti tako, da bo **oglaševanje profitabilno že po prvem nakupu**, ker se kupci ne bodo vračali. Načrtovanje “worst case” scenarija je redko dobra strategija. Izogibajte se tudi tega, da slepo zaupate podatkom. Vsak sistem ima lahko napake in podatke je potrebno večkrat preveriti. Vedno poskrbite za to, da imate **sisteme za segmentiranje kupcev**. Še posebej ločevanje tistih, ki so novi in tistih, ki so vračajoči oziroma so zvesti, sicer lahko ogromno sredstev zapravite za to, da vrnete zveste kupce na spletno stran, pa bi se ti tako ali tako spet vrnili. Vedno si **pripravite tudi plan B**. Ni garancije, da bo strategija zagotovo uspešna in če plan A pogori, bo trajalo ogromno časa, da boste vse skupaj vzpostavili na novo. Bodite pozorni tudi na konkurente, ki morda ne prihajajo iz iste industrije in na katere pogosto pozabimo. V B2B segmentu se nam pogosto zatakne tudi pri prepričanju, da nihče ne more tako dobro oglaševati naših izdelkov, kot jih lahko sami. Posredniki, distributerji in prodajalci na določenih trgih so **pogosto veliko boljši v oglaševanju in prodaji** kot samo podjetje.”*