

CMO
C-suite
Studies

IBM CMO Study 2011 – pierwsze ogólnoświatowe badanie opinii dyrektorów marketingu

IBM CMO Study 2011

Wyniki polskiego
badania na tle wniosków
z całego świata

– pierwsze ogólnoświatowe badanie
opinii dyrektorów marketingu



Wyniki tego badania są oparte na bezpośrednich rozmowach przeprowadzonych z ponad 1700 dyrektorami ds. marketingu z całego świata.



Katarzyna Okularczyk
Dyrektor Marketingu i Komunikacji
IBM Polska i Kraje Bałtyckie

Szanowni Państwo!

Żyjemy w erze cyfrowej rewolucji. Rośnie ilość kanałów komunikacji, kształtują się nowe sposoby wymiany informacji. Dzisiaj każdy może mieć wpływ na całe grupy odbiorców. Wszyscy generujemy olbrzymią ilość danych. Konsumenci coraz częściej podejmują decyzje zakupowe w oparciu o informacje pochodzące ze źródeł, o których jeszcze niedawno nie słyszeliśmy, takich jak np. portale społecznościowe. Tradycyjne techniki marketingowe mają coraz mniejszy wpływ na decyzje zakupowe naszych klientów.

Jak te zmiany wpływają na specjalistów od marketingu? Aby się tego dowiedzieć, IBM przeprowadził pierwsze w historii globalne badanie opinii dyrektorów marketingu. Początkowo zakładaliśmy, że w badaniu udział weźmie 1000 respondentów. Udało się jednak zrealizować ponad 1700 bezpośrednich rozmów z dyrektorami ds. marketingu w 64 krajach. Szczególnie cieszy nas fakt, że w Polsce przeprowadziliśmy aż 72 wywiady, dzięki czemu otrzymaliśmy lokalną wersję raportu.

Czego się dowiedzieliśmy? Spostrzeżenia naszych respondentów są zbieżne z opiniami wyrażanymi przez innych przedstawicieli kadry menedżerskiej, z którymi rozmawialiśmy w ramach prac nad pozostałymi badaniami opinii z cyklu IBM *C-suite studies*.

Jest to o tyle ważne, że w przeprowadzonym w zeszłym roku globalnym badaniu IBM CEO Study, 88% prezesów firm, jako swój priorytet określiło zwiększenie wiedzy na temat zachowań klienta i dostosowanie oferty do nowego konsumenta. Dyrektorzy generalni oczekują obecnie od swoich dyrektorów marketingu, że będą siłą napędową innowacji i rozwoju w swoich organizacjach.

W ramach prezentowanego badania IBM CMO Study, dyrektorzy ds. marketingu, podobnie jak dyrektorzy generalni, powiedzieli nam, że czynniki rynkowe i technologiczne stanowią dwie najważniejsze siły zewnętrzne wpływające dziś na ich przedsiębiorstwa i instytucje. Respondenci spodziewają się, że w najbliższych pięciu latach czynniki te spowodują wzrost złożoności nie tylko w naszej sferze działania – tj. marketingu produktów i usług – lecz także we wszystkich innych wymiarach działalności.

Bardzo ciekawie wygląda porównanie wyników badania w Polsce w wynikami globalnymi. Okazuje się na przykład, że w Polsce doceniamy wpływ mediów społecznościowych na naszą pracę, ale nie obawiamy się ich dynamicznego rozwoju, w odróżnieniu od dyrektorów marketingu na świecie. Z kolei na lawinowy przyrost ilości danych czujemy się nieprzygotowani w równym stopniu, ale uważamy, że czynnik ten ma mniejsze znaczenie dla naszej pracy. Największymi wyzwaniem dla polskich dyrektorów marketingu są regulacje rynkowe, ograniczenia finansowe, spadek lojalności wobec marki oraz rozwój kanałów i wybór narzędzi dotarcia do klienta.

Nasze badanie wskazuje ponadto, że zmieniają się sposoby oceny marketingu. Najwięcej ankietowanych uważa, że zwrot z inwestycji w marketing stanie się podstawowym miernikiem ich efektywności do 2015 r. Jednak ponad połowa przyznaje, że nie jest dostatecznie przygotowana, aby przedstawić dane dotyczące tego czynnika.

Jest mi niezmiernie miło oddać w Państwa ręce raport z wynikami naszego badania w roku, w którym obchodzimy stulecie istnienia firmy IBM, co jest wydarzeniem szczególnym dla naszej marki. Przez te sto lat, zmieniało się nasze logo, nasza oferta, ale nie zmieniał się nasz charakter – IBM niezmiennie kojarzy się z innowacyjnością.

Pragnę gorąco podziękować 72 dyrektorom ds. marketingu z Polski, którzy poświęcili swój czas i podzielili się przemyśleniami w ramach tego badania oraz wszystkim tym, którzy już wyrazili zainteresowanie jego wynikami. Mam nadzieję, że będziemy mogli kontynuować tę dyskusję w jak najszerszym gronie.



Katarzyna Okularczyk
Dyrektor Marketingu i Komunikacji
IBM Polska i Kraje Bałtyckie

Spis treści

	Główne wnioski	6
Wprowadzenie	Płyniemy, utrzymujemy się na powierzchni, czy toniemy?	11
Rozdział 1	Dostarczanie wartościowych produktów dla aktywnych i świadomych klientów	23
Rozdział 2	Pogłębianie trwałych relacji z klientem	37
Rozdział 3	Podkreślanie wartości i mierzenie rezultatów	51
Plan dla CMO	Przygotujmy się na to, co przyniesie przyszłość	65
	Sposób, w jaki przeprowadzono badanie	70
	Więcej informacji	76

„Konsumentom nigdy jeszcze nie mieli do dyspozycji tak silnych środków wpływu i nacisku na markę. Musimy zadbać o to, aby ta relacja z konsumentami była dwustronna, i aby obie strony czuły się odpowiedzialne za przebieg tej relacji.”

Ann Glover, Chief Marketing Officer, ING Insurance U.S.

Główne wnioski

Współczesny konsument może robić zakupy na całym świecie, zdobyć mnóstwo informacji o przedsiębiorstwach, z którymi zawiera transakcje, i dzielić się swoimi opiniami z tysiącami, jeśli nie milionami, innych konsumentów. Klienci – czy inaczej konsumenci, obywatele i klienci biznesowi – mają coraz większe oczekiwania i stanowią coraz większą siłę na rynku. Z dnia na dzień mogą kreować, ale także pogrążyć marki.

Jak dyrektorzy marketingu radzą sobie w tej nowej rzeczywistości? Przeprowadziliśmy bezpośrednie wywiady z 1734 dyrektorami marketingu z przedsiębiorstw reprezentujących 19 branż i 64 kraje, by dowiedzieć się, co robią, aby pomóc swoim przedsiębiorstwom w obliczu fundamentalnych zmian zachodzących w globalnej gospodarce.

Nasze badanie opinii dyrektorów marketingu to najnowsze z serii badań „C-suite” obejmujących wywiady z ponad 15 000 dyrektorów przeprowadzonych w okresie minionych siedmiu lat. CMO Study rzuca światło na wyzwania, przed jakimi stają dyrektorzy marketingu w organizacjach sektora publicznego i prywatnego, a także na szanse, jakie dostrzegają oni w coraz bardziej złożonym otoczeniu społecznym i rynkowym. Z badania wynika również, że dyrektorzy marketingu postrzegają sytuację na rynku bardzo podobnie, jak ankietowani wcześniej dyrektorzy generalni.

Czynniki rynkowe i techniczne stymulujące wszechobecne zmiany

Podobnie jak dyrektorzy generalni, których objęło nasze wcześniejsze badanie opinii, dyrektorzy marketingu uważają, że czynniki rynkowe i techniczne stanowią dwie najważniejsze siły zewnętrzne wpływające dziś na ich przedsiębiorstwa i instytucje. Podobnie jak dyrektorów generalnych, niepokoi ich nieuchronny wzrost złożoności środowiska, w jakim będą funkcjonować. Czworko na pięć dyrektorów marketingu, z którymi rozmawialiśmy, przewiduje, że w ciągu pięciu lat otoczenie ich organizacji stanie się bardzo lub ekstremalnie złożone, ale zaledwie co drugi respondent ma poczucie, że jest na to odpowiednio przygotowany.

**Rysunek 1**

Wspólne problemy. Dyrektorzy marketingu zgadzają się z dyrektorami generalnymi w wyborze dwóch najważniejszych zewnętrznych sił, jakie wywierają wpływ na ich organizacje.

Nasze najważniejsze spostrzeżenia

Przeprowadzone wywiady ujawniły cztery wyzwania, jakie dyrektorzy marketingu uważają za trwałe, uniwersalne czynniki zmieniające zasady gry w otoczeniu rynkowym: gwałtowny wzrost ilości danych, media społecznościowe, większy wybór kanałów interakcji i narzędzi oraz zmiany demograficzne wśród klientów. Jednak dyrektorzy z organizacji osiągających wyniki lepsze od przeciętnych inaczej niż pozostali reagują na te czynniki.¹

Najbardziej proaktywni dyrektorzy marketingu starają się zrozumieć zarówno pojedynczego klienta, jak i cały rynek.

Indywidualna relacja z klientem ma kluczowe znaczenie – wiedzą o tym dobrze dyrektorzy generalni. Z naszego ostatniego badania opinii dyrektorów generalnych dowiedzieliśmy się, że postrzegają oni bliższe relacje z klientem jako jeden z trzech warunków wstępnego powodzenia w biznesie XXI wieku.² A właśnie budowanie takich relacji należy do kompetencji dyrektorów marketingu.

Jednak wraz z nadejściem ery mediów społecznościowych tracą na aktualności tradycyjne założenia, kompetencje i strategie marketingu masowego. Dyrektorzy marketingu doskonale zdają sobie sprawę ze zmian, z jakimi będą musieli się zmierzyć. Obok tradycyjnych źródeł informacji, takich jak badania rynku i porównania z konkurencją, najbardziej proaktywni dyrektorzy eksplorują nowe źródła danych cyfrowych, aby lepiej poznać oczekiwania klientów i obywateli.

Dyrektorzy marketingu w przedsiębiorstwach osiągających najlepsze wyniki koncentrują się na relacjach, a nie tylko na transakcjach.

Wykorzystują dostępne dane do stymulowania zainteresowania ofertami swoich organizacji oraz do nawiązywania więzi z klientami w znacznie większym stopniu niż ich koledzy z firm, które radzą sobie słabiej.

Liderzy współczesnego marketingu konsekwentnie dążą do sformułowania jednoznacznego „charakteru przedsiębiorstwa”.

Rozumieją, że wartości, jakimi kieruje się przedsiębiorstwo oraz zbieżność późniejszych działań z tymi wartościami, ma tak samo duże znaczenie, jak rodzaj sprzedawanych produktów i usług. Za jedno ze swoich najważniejszych zadań uważają wspieranie zarządu i pracowników w praktycznej realizacji wizji i wartości przedsiębiorstwa.

Większość dyrektorów marketingu deklaruje, że bardzo trudno jest osiągnąć oczekiwany zwrot z inwestycji (ROI). Wyniki badania wskazują na zmianę, jaka zachodzi w sposobie mierzenia efektywności działań marketingowych. Prawie dwie trzecie dyrektorów marketingu uważa, że do roku 2015 zwrot z inwestycji (ROI) w marketingu stanie się najważniejszym miernikiem ich efektywności. Jednocześnie wskazują na trudności z osiągnięciem wysokiego wskaźnika ROI. Nawet w przedsiębiorstwach, które uzyskują najlepsze wyniki, połowa wszystkich dyrektorów marketingu nie czuje się dostatecznie przygotowana do konfrontacji z twardymi liczbami.

Co dalej?

Z rozmów przeprowadzonych z dyrektorami marketingu na całym świecie wyłania się zaskakująca zbieżność opinii. Zdecydowana większość dyrektorów marketingu wskazuje na trzy główne obszary doskonalenia: zrozumienie świadomych, kompetentnych klientów i dostarczanie dla nich rozwiązań; budowanie trwałych relacji z tymi klientami; obiektywny pomiar wartości, jakie działania marketingowe wnoszą do przedsiębiorstwa.

Dostarczanie wartościowych produktów dla aktywnych i świadomych klientów

Cyfrowa rewolucja na zawsze zmieniła równowagę sił między jednostką a instytucją. Jeśli dyrektorzy marketingu mają rozumieć świadomych, kompetentnych klientów i obywateli oraz dostarczać im wartościowe rozwiązania, muszą skoncentrować się na lepszym poznawaniu jednostek, a nie tylko całych rynków. Konieczne będzie także inwestowanie w nowe technologie i zaawansowane narzędzia analityczne, które umożliwią pogłębioną interpretację zachowań poszczególnych klientów.

Pogłębianie trwałych relacji z klientem

Aby skutecznie kultywować wartościowe relacje z klientami, dyrektorzy marketingu muszą znaleźć sposoby interakcji, które sami klienci postrzegają jako wartościowe. W praktyce oznacza to konieczność silnego zaangażowania w relację z klientem na wszystkich jej etapach, budowania społeczności, zarówno online jak i tradycyjnych, skupiających zainteresowanych klientów, a także współdziałanie z zarządem w celu wypracowania spójnego wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa.

Podkreślanie wartości i mierzenie rezultatów

Wreszcie dyrektorzy marketingu będą musieli ilościowo ujmować i analizować wyniki finansowe swoich inicjatyw marketingowych oraz prezentować te wyniki na poziomie całej organizacji, dążąc do podniesienia wiarygodności i skuteczności pionu marketingowego. Pion marketingu musi też zdobyć nową wiedzę i umiejętności – poprzez pogłębienie kompetencji analitycznych, finansowych i „cyfrowych” własnych pracowników oraz poprzez zatrudnienie specjalistów zewnętrznych. A ponieważ dobry lider zawsze sam świeci przykładem, dyrektorzy marketingu muszą zainwestować w pogłębienie własnej wiedzy i rozwój umiejętności w tych dziedzinach.





Płyniemy, dryfujemy, czy toniemy?

Cyfrowa rewolucja zmienia rynek. Świadomi i kompetentni klienci nigdy jeszcze nie wiedzieli tak dużo o organizacjach, z których usług i produktów korzystają. Wiedzą dużo i nie wahają się dzielić swoją wiedzą. A kiedy klient zadaje pytania, zadaniem dyrektora marketingu jest udzielenie odpowiedzi.

„Żyjemy w świecie, w którym żaden sekret nie utrzyma się dłużej niż pięć minut. Praktycznie nie sposób dziś sprawować kontroli nad jakimikolwiek poufnymi informacjami. Wszystko wycieka. Wciąż musimy być coraz lepsi i coraz szybsi. Dotyczy to zarówno naszego marketingowego poletka, jak i całego biznesu.”

Monica Gregori, Marketing Director,
Natura Consumer Products

Pod lawiną zmian

Podobnie jak technika rentgenowska zrewolucjonizowała medycynę, umożliwiając lekarzom prześwietlanie tkanek, tak nowe technologie informacyjne i komunikacyjne rewolucjonizują świat biznesu, umożliwiając klientom i obywatelom zagłębienie przez szczelne dotąd ściany instytucji i firm. W rezultacie radykalnie zmieniła się relacja między jednostkami a organizacjami.

Konsumenci mają coraz większe oczekiwania: chcą lepszych produktów i usług, większego wyboru i większej wartości. Oczekują, że organizacje będą działać w sposób społecznie odpowiedzialny i dbać o bezpieczeństwo środowiska naturalnego. Również klienci biznesowi dokonują zakupów bardziej rozważnie, bardziej stanowczo negocjują ceny, żądają indywidualnego traktowania i gdzie tylko mogą przenoszą ryzyko na swoich dostawców.³

W międzyczasie globalizacja sprawiła, że klienci na całym świecie mają znacznie większy wybór. Niech zaświadczy o tym fakt, że w ostatnich dziesięciu latach wartość światowego eksportu wzrosła z 7,9 biliona USD do 18,9 biliona USD (wg obecnej wartości waluty).⁴

Dzięki mediom społecznościowym każdy dziś może być wydawcą, nadawcą i krytykiem. Na przykład Facebook ma obecnie ponad 750 milionów aktywnych użytkowników, a przeciętny użytkownik publikuje miesięcznie 90 wpisów.⁵ Zarejestrowani użytkownicy Twittera wysyłają około 140 milionów wpisów dziennie.⁶ Zaś użytkownicy portalu YouTube – a jest ich 490 milionów – publikują w ciągu 60 dni więcej treści wideo niż trzy duże amerykańskie stacje telewizyjne zdołały stworzyć w ciągu 60 lat.⁷

Krótko mówiąc, klienci wiedzą teraz znacznie więcej o organizacjach, z którymi mają do czynienia, i chętnie dzielą się tą wiedzą. Nie ukryje się przed nimi żadne potknięcie.

Cyfrowy ocean

Cyfrowa rewolucja ma też drugie oblicze – stwarza niespotykaną dotąd szansę na nawiązywanie relacji i interakcji z klientami. Należy jednak pamiętać, że każde przedsiębiorstwo dążące do wykorzystania potencjału nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych ma do wykonania olbrzymią pracę. Po pierwsze musi zbierać i interpretować olbrzymie ilości danych, po czym wyodrębniać z nich wartościowe i istotne informacje.

Ilość i różnorodność danych rośnie z oszałamiającą prędkością. W ciągu każdego dwóch dni tworzymy teraz tyle informacji, ile cała ludzkość stworzyła od początku istnienia do roku 2003.⁸ Nawigacja w tym cyfrowym oceanie i wyławianie z niego wartościowych informacji o klientach są naprawdę bardzo trudne.

Dlatego dyrektorzy marketingu mają dziś więcej pracy niż kiedykolwiek wcześniej. Muszą zarządzać większą ilością danych, analizować zachowania coraz bardziej wymagających klientów i wchodzić z nimi w interakcje oraz dbać o to, aby pracownicy organizacji działali zgodnie z jej wartościami. Muszą też posługiwać się narzędziami i technologiami, z którymi ich dzieci z reguły radzą sobie lepiej niż oni sami. A średni czas pozostawania przez nich na stanowisku to zaledwie trzy do czterech lat – i tyle musi wystarczyć im na osiągnięcie wymiernych wyników.⁹

Mnożenie komplikacji

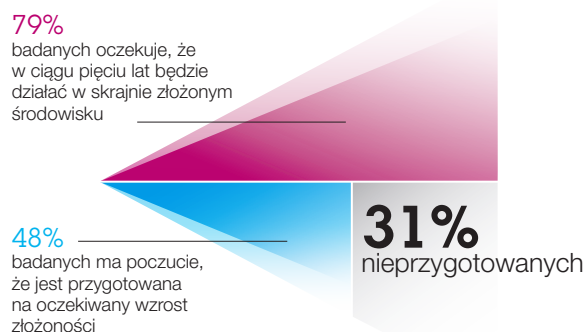
Dyrektorzy marketingu doskonale zdają sobie sprawę z wyzwań, przed jakimi stoją. Rozumieją, podobnie jak dyrektorzy generalni, że działają w niestabilnym i bardzo złożonym środowisku.¹⁰ Coraz silniejsze powiązania między gospodarkami, przedsiębiorstwami, społecznościami i krajami oznaczają nowe, wielkie szanse dla biznesu. Jednak silniejsze powiązania to również silniejsze – i często nieprzewidywalne – wzajemne zależności. Podobnie jak dyrektorzy generalni, dyrektorzy marketingu nie czują się w pełni gotowi na tę sytuację.

Aż 79% ankietowanych dyrektorów marketingu uważa, że w najbliższych pięciu latach będzie działać w skrajnie złożonym środowisku. Ale jedynie 48% ma poczucie, że są na to przygotowani. Te wartości są bardzo podobne do uzyskanych w badaniu opinii dyrektorów generalnych w 2010 roku – wtedy te same pytania o oczekiwany wzrost złożoności zadawaliśmy dyrektorom generalnym. Dyrektor marketingu firmy telekomunikacyjnej w Brazylii ujął swoje spostrzeżenia następująco: „Nowe możliwości, jakie mają do dyspozycji konsumenci, komplikują środowisko, w jakim działamy. Zmienia się model myślenia. Mamy do czynienia z poważną przemianą społeczną.”

Rysunek 2

Wzrost złożoności. Dyrektorzy marketingu nie czują się przygotowani na spodziewany wzrost złożoności.

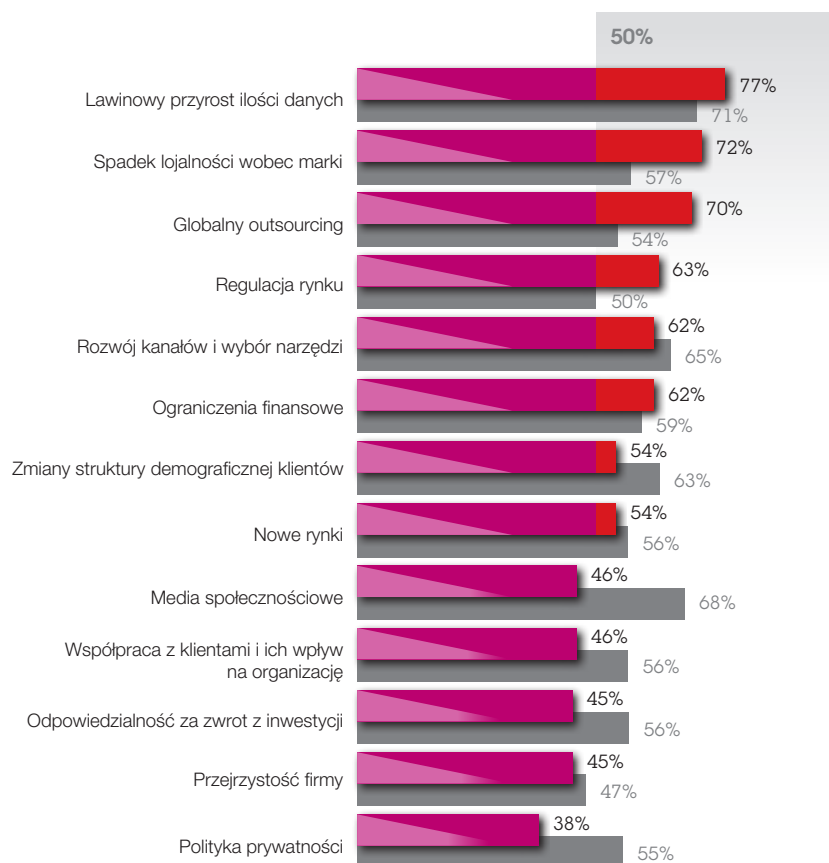
Oczekiwany poziom złożoności i gotowość na większą złożoność środowiska



Co najbardziej martwi respondentów?

Zadaliśmy pytania sondujące, aby dowiedzieć się, czy dyrektorzy marketingu czują się dobrze wyposażeni i przygotowani na wpływ 13. najważniejszych czynników rynkowych. Odpowiedzi były alarmujące – ponad 50% respondentów uważa, że są przygotowani tylko na dwa z tych czynników: konieczność zapewnienia zgodności z przepisami i przejrzystości działania.

Odsetek dyrektorów marketingu deklarujących niedostateczne przygotowanie



Rysunek 3

Wyzwania. Większość dyrektorów marketingu czuje się nieprzygotowana na wpływ najważniejszych zmian w obszarze marketingu.

■ POLSKA ■ ŚWIAT

Olbrzymia – i wciąż rosnąca – ilość informacji z jednej strony cieszy polskich dyrektorów marketingu, z drugiej jednak wzbudza niepokój o możliwości efektywnego ich wykorzystania. Trzeba pamiętać, że pierwsze wielkie korporacje zdecydowały się na rozpoczęcie działalności biznesowej w Polsce na przełomie lat: 1989/1990. W poprzednim okresie gospodarka była zarządzana centralnie, prawie wszystkie firmy były własnością państwa i w związku z tym konkurencja i wolny rynek praktycznie nie funkcjonowały. Sektor badań rynkowych był również upaństwowiony, przez co służył raczej udowadnianiu sukcesów gospodarczych socjalistycznego państwa niż rzeczywistej ocenie stanu polskiej gospodarki. Po dwudziestu latach funkcjonowania wolnego rynku, wraz z rozwojem agencji doradczych i sektora profesjonalnych badań marketingowych, liczba dostępnych danych ciągle rośnie – nadal jednak nie można powiedzieć, że jest porównywalna z tym, co zastać można za granicą, na obszarach bardziej rozwiniętych.

Historia rozwoju rynków na całym świecie w ciągu ostatnich dwóch dekad pracuje na korzyść polskiego biznesu i polskich marketerów. Mniej przydatne stają się dziś wyniki badań na temat poszczególnych sektorów rynku i całych grup produktowych, rośnie zaś znaczenie informacji o poszczególnych konsumentach. Informacji tych dostarcza burzliwie rozwijający się internet – a ten rósł i rozwijał się niemal równoległe z polskim wolnym rynkiem.

Polscy dyrektorzy marketingu deklarują, że są przygotowani do pracy z pięcioma spośród trzynastu czynników rynkowych: media społecznościowe, odpowiedzialność za wzrost inwestycji, współpraca z klientami i ich wpływ na organizację, kształtowanie polityki prywatności oraz – podobnie jak ich zagraniczni koledzy – przejrzystość działania firmy. Mniej pewni siebie czują się natomiast w zakresie „przyjmowania” lawinowego wzrostu liczby danych, spadku lojalności klientów wobec marki oraz globalnego outsourcingu.

Polski rynek wciąż jest bardzo młody i brak w jego ramach ustabilizowanych, porównywalnych i konsekwentnie od lat prowadzonych badań – a takie projekty, jak TGI czy Retail Audit, są kontynuowane zaledwie od kilkunastu lat i stać na ich realizację tylko największe firmy. Dyrektorów marketingu może przerażać wzrost liczby danych rynkowych, ponieważ nie są pewni, czy mają już dostatecznie mocne kompetencje i narzędzia służące interpretacji. Wiele rozbieżności między polskimi marketerami,

a ich kolegami w innych krajach dotyczy takich czynników, jak choćby malejąca lojalność wobec marki czy stosunek do outsourcingu. Polscy marketerzy dużo skromniej oceniają swój profesjonalizm niż ich zagraniczni koledzy oraz uważają, że są słabiej przygotowani do konkurencji z innymi markami.

Polskie marki są bardzo słabo znane na świecie. Ponadto, nawet w Polsce wiele firm ukrywa się pod obcojęzycznie brzmiącymi nazwami – trudno bowiem wykorzystać przeświadczenie, że zagraniczny produkt jest lepszy. Stąd polscy dyrektorzy marketingu obawiają się, czy są już dostatecznie przygotowani, by tworzyć własne silne marki oraz budować lojalność konsumentów.

Charakterystyczny jest wysoki poziom obaw polskich marketerów, szczególnie w niektórych branżach, w kwestiach związanych z tzw. regulatorami, czy inaczej „zgodności z przepisami”.

Część ze zmian, na które dyrektorzy marketingu czują się najgorzej przygotowani, to właśnie te zmiany, które prawdopodobnie wywołają najsilniejsze wstrząsy. Poprosiliśmy respondentów, aby przypisali każdemu czynnikowi wagę odzwierciedlającą przewidywany wpływ na pracę działów marketingu w najbliższych trzech-pięciu latach. Następnie porównaliśmy to uszeregowanie z deklarowanym poziomem przygotowania na każdy z czynników. Jak widać na rysunku 4, na stronie 18, ujawniły się cztery newralgiczne problemy.

Gwałtowny wzrost ilości danych zajmuje pierwsze miejsce na liście problemów. Ponad 70% dyrektorów marketingu, którzy uważają ten problem za ważny, deklaruje brak przygotowania na jego skutki. „Jedno z najpoważniejszych wyzwań to analiza danych. Jeśli wziąć pod uwagę złożoność i wielkość naszej organizacji, to jesteśmy w tej dziedzinie daleko w tyle” – przyznał dyrektor marketingu pracujący w sektorze artykułów konsumpcyjnych w USA.

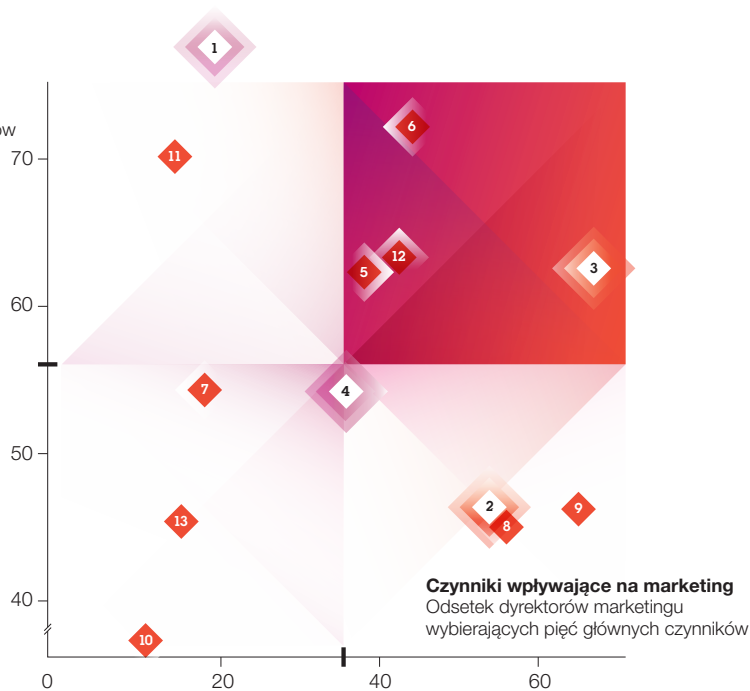
Nie jest w tym zdaniu odosobniony. „Toniemy w danych. A jednocześnie nie potrafimy ich dobrze wykorzystać” – to komentarz dyrektora marketingu z sektora biomedycznego w Szwajcarii. Dyrektor marketingu pracujący w sektorze energii i usług komunalnych w Holandii ujął ten problem jeszcze ostrzej: „Na dziś nie mam pojęcia, jak nasz dział marketingu poradzi sobie ze spodziewanym wzrostem ilości danych”.

Rysunek 4

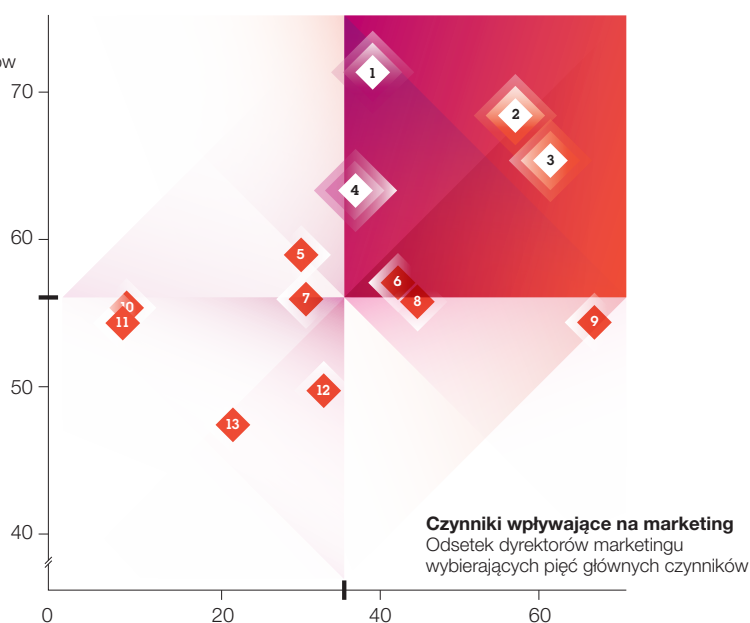
Największe problemy. Jako cztery największe wyzwania wskazywano gwałtowny przyrost ilości danych, media społecznościowe, pojawienie się licznych nowych kanałów interakcji i urzędzeń, a także zmiany demograficzne wśród klientów.

Niedostateczne przygotowanie

Odsetek dyrektorów marketingu deklarujących niedostateczne przygotowanie

POLSKA**Niedostateczne przygotowanie**

Odsetek dyrektorów marketingu deklarujących niedostateczne przygotowanie

ŚWIAT

- 1 Lawinowy przyrost ilości danych
 - 2 Media społecznościowe
 - 3 Rozwój kanałów i wybór narzędzi
 - 4 Zmiany struktury demograficznej klientów
 - 5 Ograniczenia finansowe
 - 6 Spadek lojalności wobec marki
 - 7 Nowe rynki
 - 8 Odpowiedzialność za zwrot z inwestycji
 - 9 Współpraca z Klientami i ich wpływ na organizację
 - 10 Polityka prywatności
 - 11 Globalny outsourcing
 - 12 Regulacja rynku
 - 13 Przejrzystość firmy
- Średnia

Media społecznościowe i rosnąca liczba kanałów i urządzeń będących do dyspozycji klientów zajęły drugie i trzecie miejsce na liście powodów do niepokoju. „Musimy poradzić sobie z otwartością i transparentnością, jaką wymuszają media społecznościowe. Komunikacja w mediach społecznościowych ma zupełnie inny charakter niż tradycyjne narzędzia i kanały komunikacji” – powiedział pracujący w Polsce dyrektor marketingu z branży artykułów konsumpcyjnych.

Komentując znaczenie mediów społecznościowych, dyrektor marketingu zatrudniony w amerykańskim przemyśle lotniczym i zbrojeniowym ostrzega: „Ryzyko jest olbrzymie, niezależnie od tego, czy zaangażujemy się w media społecznościowe, czy wręcz przeciwnie. Wiara, że ignorowanie problemu spowoduje ograniczenie ryzyka, może okazać się bardzo naiwna”.

Również zmiany w charakterystyce konsumentów uplasowały się wysoko na liście problemów, które wzbudzają niepokój dyrektorów marketingu. 63% respondentów uważa, że zmiany demograficzne będą miały znaczący wpływ na pracę działów marketingu. Jednak zaledwie 37% ma poczucie, że są do tych zmian solidnie przygotowani. „Nadchodzi nowe pokolenie o zupełnie innych potrzebach i nawykach konsumpcyjnych. Firmy będą musiały dostosować się do tych zmian, aby przetrwać na rynku” – zauważa dyrektor marketingu tureckiego sektora ubezpieczeniowego.

Pierwsze miejsce na liście problemów polskich marketerów zajmuje obawa przed spadkiem lojalności klientów wobec marki, co ich zdaniem, jest czynnikiem bardzo istotnym dla sukcesu działań marketingowych. Jeszcze ważniejszym elementem zdaje się być wzrost liczby dostępnych kanałów i narzędzi komunikacji – w tym przypadku polscy dyrektorzy czują się przygotowani tylko w 62%.

Charakterystyczne jest, że podobnie jak ich zgraniczni koledzy, polscy dyrektorzy doceniają znaczenie mediów społecznościowych dla efektywnego oddziaływania narzędzi marketingowych – jednak w odróżnieniu od wyników światowego badania – deklarują, że są bardziej przygotowani do ich praktycznego wykorzystania. Niewiele różnią się zaś opinie polskich dyrektorów marketingu w ocenie ważności, ale też swojego stopnia nieprzygotowania na wzrost liczby i różnorodności kanałów docierania do konsumentów oraz na możliwość wyboru przez niego najbardziej przyjaznych źródeł informacji o produktach i usługach.

„W erze niepewności i złożoności istnieje poważne ryzyko, że zatracimy gdzieś kierunek naszych działań, a dane serwowane w nadmiarze poważnie nam zaszkodzą.”

Carlos Velazquez, Senior Managing Director,
Marketing, Roca Corporación Empresarial

„Takiego zapotrzebowania na innowacje, jakie obserwuję dziś, nie widziałem nigdy w minionych 30. latach.”

Steve Robinson, Senior Vice President, Chief Marketing Officer, Chick-fil-A

Jednocześnie deklarują oni swoje relatywnie większe przygotowanie do korzystania z mediów społecznościowych oraz wpływania na zachowania konsumentów. Konsekwentnie też deklarują swoje nieprzygotowanie na właściwą interpretację wciąż rosnącej lawiny informacji o konsumentach i rynku i może dlatego nie doceniają ich znaczenia dla osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Kilku respondentów zwróciło uwagę, że skala zmian powoduje w istocie dezintegrację rynku, jaki dotychczas znaliśmy. „Nie istnieją już rynki masowe – rozpadły się na wiele mniejszych”, zauważa dyrektor marketingu z australijskiej firmy ubezpieczeniowej. Podobne spostrzeżenie miał dyrektor z firmy sprzedającej artykuły konsumpcyjne w Singapurze: „Rozwiązaniem idealnym byłaby całkowicie zindywidualizowana obsługa każdego klienta. Więc co stoi na przeszkodzie? Jest 7 miliardów klientów”.

Trudności nie omijają nikogo

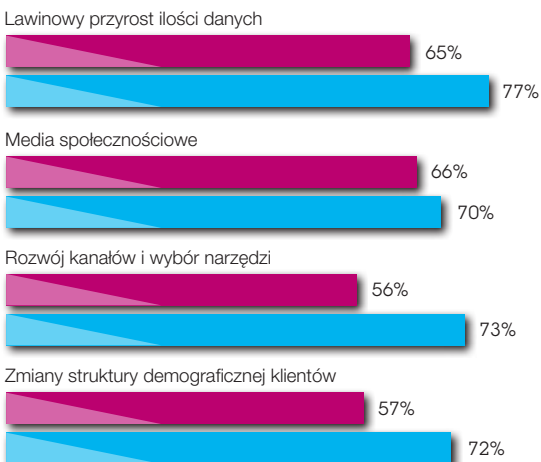
Dyrektorzy marketingu znajdują się pod presją. Z trudnościami borykają się nawet ci, którzy pracują dla firm i instytucji odnoszących największe sukcesy. W toku badania poprosiliśmy naszych respondentów, aby ocenili pozycję swojej organizacji na tle branży, w której muszą konkurować z innymi podmiotami. (Te samooceny zostały statystycznie zweryfikowane na podstawie ogólnodostępnych informacji. Dodatkowe informacje można znaleźć na stronie 71.)

Rysunek 5

Nawet najlepszym nie jest łatwo. Organizacje osiągające wyniki lepsze od średniej muszą pokonać te same co wszyscy trudności związane z czterema najważniejszymi problemami.

- Organizacje osiągające wyniki lepsze od średniej
- Organizacje osiągające wyniki słabsze od średniej

Stopień nieprzygotowania na zmiany



Z naszej analizy wynika, że dyrektorzy marketingu w organizacjach osiągających najlepsze wyniki są lepiej przygotowani na spotkanie z najtrudniejszymi problemami. A mimo to mniej niż połowa z nich ma poczucie, że stopień przygotowania jest wystarczający. Dyrektorzy w organizacjach, które osiągają słabsze wyniki, mają jeszcze większe wątpliwości co do tego, czy sobie poradzą.

Jednym z najbardziej zaskakujących spostrzeżeń, jakie wynieśliśmy z badania, jest duża zgodność opinii między respondentami. Niezależnie od miejsca pracy, branży, wielkości czy wyników swojej organizacji, dyrektorzy marketingu stają w obliczu podobnych wyzwań i w większości czują się słabo przygotowani do stawienia im czoła.

Podobieństwo odpowiedzi obserwujemy nawet między dyrektorami marketingu z firm działających w modelu B2C i B2B, mimo że można byłoby oczekiwać naturalnych różnic w perspektywie, z jakiej patrzą oni na rynek. Choć przybywa producentów, którzy sprzedają swoje produkty bezpośrednio konsumentom lub sieciom detalicznym, z pominięciem tradycyjnej dystrybucji, to stopniowe zanikanie granicy między modelami biznesowymi nie wyjaśnia jeszcze tak dużego podobieństwa opinii.

Wątkiem, który często przewijał się w uzyskanych odpowiedziach, jest skala i szybkość zmian zachodzących na rynku, która niweluje wszystkie różnice. Odpowiedzi dyrektorów marketingu, zebrane właśnie w czasie, gdy zmiany te zachodzą, wskazują na trzy zasadnicze obszary, w których sami szefowie marketingu i ich podwładni muszą robić więcej i lepiej.

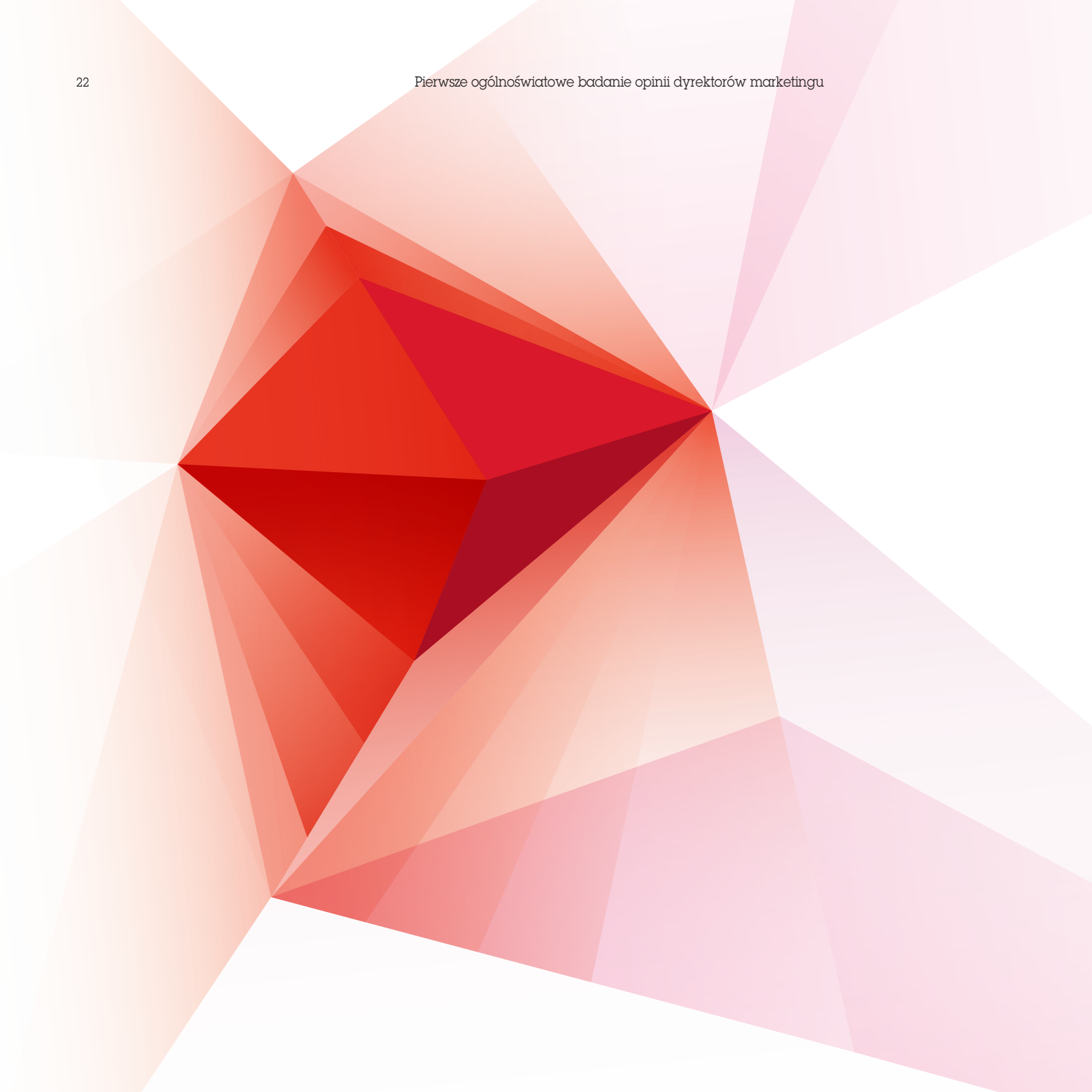
Te obszary to:

- dostarczanie wartościowych produktów dla aktywnych i świadomych klientów,
- pogłębianie trwałych relacji z klientem,
- budowanie wartości i obiektywny pomiar uzyskiwanych wyników.

Na szczęście można też wskazać kilka kroków, jakie dyrektorzy marketingu mogą podjąć w celu wzmocnienia swoich organizacji. W kolejnych rozdziałach omówimy te kroki oraz niektóre obiecujące rozwiązania.

„Zdolność do zbierania właściwych informacji, udostępniania ich właściwym osobom, analizowania ich i formułowania rekomendacji na podstawie spostrzeżeń – do tego powinien zmierzać i w to powinien inwestować współczesny marketing.”

Denis Cochet, Senior Vice President, Sales & Marketing,
Alstom Power



Dostarczanie wartościowych produktów dla aktywnych i świadomych klientów

Najbardziej skuteczni dyrektorzy marketingu koncentrują się na poznawaniu indywidualnych klientów, a nie tylko całych rynków. Eksplorują nowe cyfrowe źródła informacji i za pomocą narzędzi analitycznych przekształcają dane o klientach w cenne spostrzeżenia, które są podstawą do praktycznych działań.

„Do obsługi klientów i interakcji z klientami musimy podejść naukowo.”

Nick Barton, Vice President Sales & Marketing,
Greater China, InterContinental Hotel Group

Poznać klienta

Rolą dyrektorów marketingu jest poszukiwanie wartościowych rozwiązań dla świadomych, kompetentnych klientów. Dlatego muszą wiedzieć, kim są ich klienci, czego chcą i jakie preferują sposoby interakcji z firmą lub instytucją. Nie chodzi tylko o poznanie potrzeb i preferencji klientów związanych z produktem lub usługą. Istotne jest zrozumienie wartości, jakie uważają za istotne, a także motywów ich zachowań.

Co więcej, w obserwacjach i analizie uwzględniać trzeba czasem bardzo subtelne sygnały, gdyż faktyczne działania klientów stoją niekiedy w sprzeczności z deklarowanymi przez nich preferencjami. Zjawisko to jest doskonale znane szefom internetowego serwisu randkowego Match.com. Jedną z tajemnic sukcesu tego serwisu jest obserwacja zarówno tego, co użytkownicy mówią, jak i tego, co faktycznie robią. Dokonywane wybory są rejestrowane i analizowane przy wykorzystaniu algorytmów klastrowych, a wyniki tej analizy służą do optymalizacji wysyłanych profili.¹¹

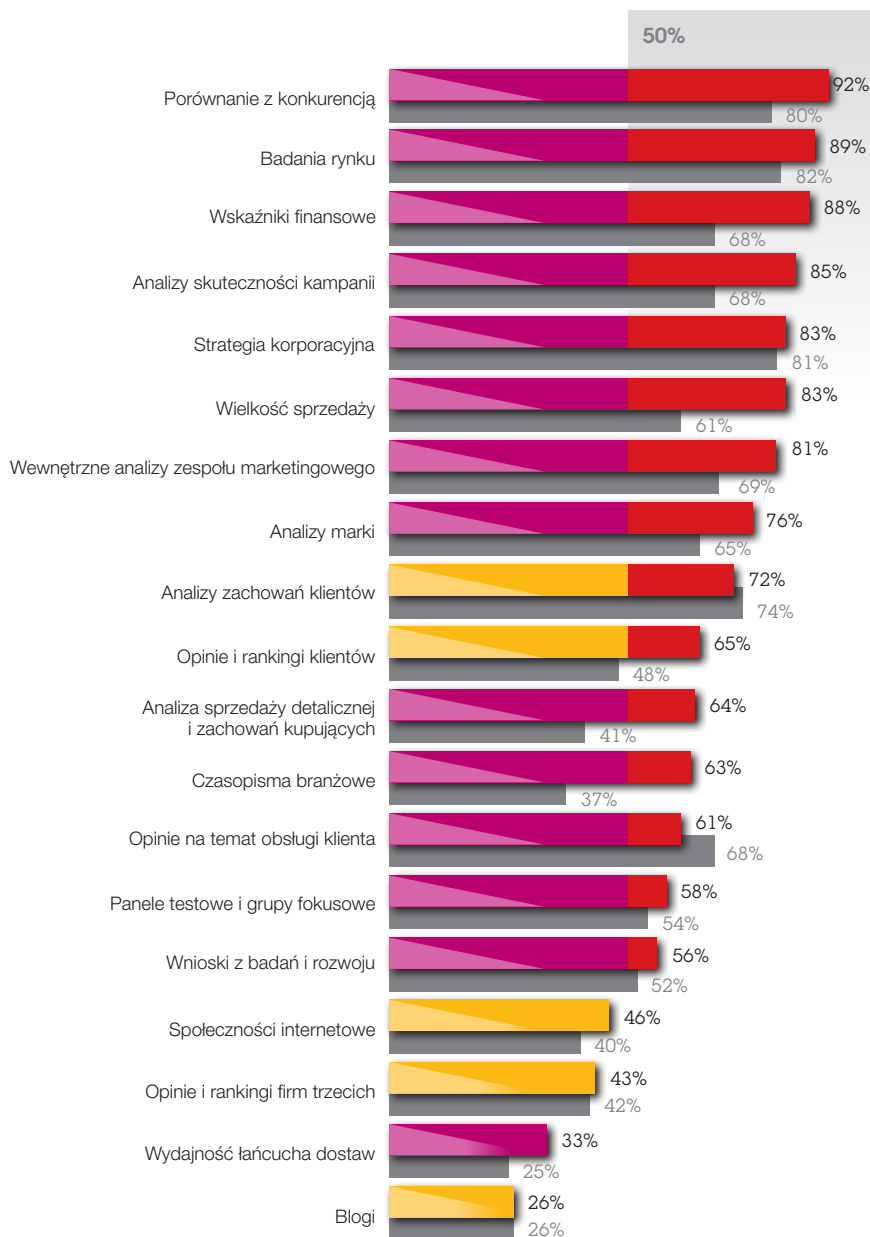
Zdecydowana większość menedżerów najwyższego szczebla deklaruje chęć lepszego zrozumienia swoich klientów. W naszym ostatnim badaniu opinii dyrektorów generalnych 88% liderów firm – w tym aż 95% kierujących organizacjami osiągającymi najlepsze wyniki – wskazało bliższe poznanie klientów jako główny priorytet strategii na najbliższe pięć lat.¹²

Jednak równie wielu ankietowanych dyrektorów marketingu przyznało, że łatwiej jest mówić o poznawaniu klientów niż faktycznie to robić. „Naszym celem jest oferowanie klientom rozwiązań, dzięki którym zaoszczędzą czas i pieniądze. Abyśmy mogli znaleźć te rozwiązania, musimy analizować informacje o klientach – i to jest właśnie największe wyzwanie” zauważa dyrektor marketingu firmy telekomunikacyjnej z Kanady.

Zerwać owoce cyfrowej rewolucji

Jednym z powodów trudności w analizowaniu zachowań i opinii klientów jest niepotrzebne skupianie się na analizie całych rynków zamiast na analizie jednostek. Co najmniej 80% dyrektorów marketingu przy podejmowaniu decyzji strategicznych korzysta przede wszystkim z tradycyjnych źródeł informacji, takich jak badania rynkowe i porównania z konkurencją. A ponad 60% wykorzystuje analizy sprzedaży, kampanii i tym podobne narzędzia.

Źródła informacji używane przy podejmowaniu decyzji strategicznych



Rysunek 6

Brakuje indywidualnego podejścia. Większość dyrektorów marketingu zwraca większą uwagę na cały rynek niż na poszczególnych klientów.

■ Najważniejsze źródła wiedzy o opiniach i zachowaniach jednostek.

■ POLSKA ■ ŚWIAT

„Rok temu jeden na dziesięciu klientów pytał nas o media społecznościowe. W tym roku pyta dziewięciu na dziesięciu. Działamy w środowisku, w którym krytyczne wpisy na blogach mogą być powodem do zwołania w trybie pilnym zebrania zarządu. Tak silne są dziś media społecznościowe.”

Edmond Moutran, Chief Executive Officer, Memac Ogilvy & Mather MENA (Middle East & North Africa)

Tradycyjne źródła informacji są oczywiście ważne. Jednak większość z nich ma jedną dużą wadę – tworzą obraz klientów jako masy, bez pogłębionej analizy potrzeb i życzeń poszczególnych osób.

Stosunkowo niewielu dyrektorów marketingu wykorzystuje szanse, jakie stwarza cyfrowa rewolucja. Chociaż trzy czwarte respondentów używa narzędzi analitycznych do eksploracji danych o klientach, zaledwie 26% monitoruje blogi, tylko 42% monitoruje recenzje profesjonalne, a tylko 48% recenzje pisane przez klientów. Wynika to w dużej mierze z faktu, że stosowane narzędzia, procesy i wskaźniki nie były pierwotnie przeznaczone do rejestrowania i analizy nieustrukturyzowanych danych generowanych przez platformy społecznościowe.

A przecież blogi, recenzje klientów, a także recenzje pisane przez niezależnych specjalistów ujawniają rzeczywiste oczekiwania konkretnych odbiorców. Są bogatym źródłem informacji o ich odczuciach – i to informacji wzbogaconych o kontekst. Dzięki nim przedsiębiorstwa mogą bardziej precyzyjnie prognozować trendy oczekiwań i popytu.

Cennym źródłem nowych pomysłów są także rozmowy między osobami dysponującymi wiedzą o określonych produktach lub usługach. Organizacje, które monitorują społecznościowe źródła informacji, wychwytyjąc wzmianki o swoich markach, mogą szybko reagować na negatywne odczucia i komentarze, zanim rozleją się one w sposób niekontrolowany. Dyrektor marketingu pracujący w firmie energetycznej w Indiach zauważył: „Nawet jeśli wydaje nam się, że zanim jakiś problem uderzy w naszą markę miną 24 godziny, sytuacja może wymknąć się spod kontroli w ciągu 2 godzin. Dlatego musimy opanować sztukę szybkiego reagowania”.

Krótko mówiąc, nowe cyfrowe źródła danych umożliwiają pogłębioną analizę opinii, odczuć i zachowań klientów oraz osób wywierających na nich wpływ. Aby jednak wykorzystać te źródła na odpowiednio szeroką skalę, organizacje muszą całkowicie zmienić strategię budowania relacji. Muszą stworzyć pracownikom warunki do interakcji z klientami oraz udostępnić klientom i innym uczestnikom rynku środki wzajemnej wymiany doświadczeń i pomocy. Tylko niewielki odsetek dyrektorów marketingu sięga po owoce cyfrowej rewolucji, by lepiej zrozumieć dynamikę otoczenia rynkowego.

Duży problem z ilością danych

Dyrektorzy marketingu są także w ogromnej większości nieprzygotowani do pracy z coraz większą ilością coraz bardziej złożonych danych, które w dodatku coraz szybciej się zmieniają. Większość respondentów ma tego świadomość. Ponad dwie trzecie dostrzega konieczność inwestowania w nowe narzędzia i technologie oraz opracowywania nowych strategii wykorzystania olbrzymich zbiorów danych (tzw. *big data*).

Podobnie niemal dwie trzecie respondentów spodziewa się, że konieczne będzie dostosowanie kwalifikacji kadr w działach marketingowych do nowych potrzeb, zwłaszcza w dziedzinie zaawansowanych analiz. Dyrektor marketingu z firmy telekomunikacyjnej w Chinach podsumował te spostrzeżenia, zauważając: „Naszym priorytetem jest adaptacja kwalifikacji naszych kadr w pionie marketingu i lepsza koordynacja działań z działem informatycznym”.

Pewnym zaskoczeniem jest fakt, że stosunkowo niewielu dyrektorów marketingu zwróciło uwagę na potencjalne implikacje operowania na dużych wolumenach danych w dziedzinie ochrony prywatności i bezpieczeństwa informacji. Na przykład zaledwie 28% respondentów dostrzega potrzebę zmiany strategii ochrony prywatności, mimo że pojawiło się wiele nowych zagrożeń dla poufności prywatnych danych klientów.

Takie rozwiązania techniczne, jak pliki cookie śledzące sposób użycia przeglądarki, odbiorniki GPS w urządzeniach przenośnych oraz systemy współużytkowania danych między różnymi organizacjami, umożliwiają dziś gromadzenie niezwykle newralgicznych informacji o klientach. Szersze wykorzystanie strategii komunikacji przez wiele kanałów oraz nowych urządzeń, takich jak smartfony i tablety, potencjalnie obniża poziom bezpieczeństwa informatycznego w systemach wielu przedsiębiorstw.

Niektóre organy nadzoru i legislacji zdążyły już wyrazić zaniepokojenie tymi nowymi zagrożeniami. Na przykład Unia Europejska wprowadziła dyrektywę, na mocy której od maja 2012 roku wszystkie organizacje muszą uzyskać zgodę indywidualnego użytkownika na instalowanie jakichkolwiek plików cookie na komputerach, z których przeglądane są serwisy internetowe.¹³

Również sami klienci mają świadomość zagrożenia. W przeprowadzonym niedawno przez IBM badaniu dotyczącym mediów społecznościowych jako główną przyczynę, dla której konsumenci unikają interakcji z przedsiębiorstwami w serwisach społecznościowych, wskazywano właśnie obawę o prywatność.¹⁴ W tej sytuacji wskazane byłoby, aby dyrektorzy marketingu – rozważając wykorzystanie dużych danych do własnych celów – zastanowili się także, co zrobić, aby przy okazji nie pozbawić klientów poczucia bezpieczeństwa.

Zarówno dyrektorzy marketingu w Polsce – jak i w innych krajach – największe znaczenie przywiązują do tych samych czterech podstawowych źródeł informacji wykorzystywanych do podejmowania decyzji strategicznych. Są to: badania rynku, strategię korporacyjną, porównanie z konkurencją oraz analiza opinii i zachowań konsumentów.

Dyrektorzy marketingu, w skali świata, przypisują im wagę wynoszącą ok. 80%. Polscy dyrektorzy marketingu przywiązują jeszcze większe znaczenie dla trzech pierwszych źródeł informacji, ale dużo niższe do analizy opinii i zachowań konsumentów, przy czym deklarują, że najważniejszym źródłem, z którego korzystają jest porównanie (analiza) z konkurencją i wynosi ona aż 92%.

Jednak, mimo że prawie w każdym przypadku, dyrektorzy marketingu w Polsce deklarują większe proporcjonalnie znaczenie każdego ze źródeł informacji niż ich koledzy na całym świecie, nie oznacza to oczywiście, że źródła z których korzystają są wyższej jakości niż w innych krajach. Zastanawiać może duża liczba wskazań na kategorię porównanie z konkurencją, jako źródła informacji (tak jakby polski rynek szczególnie obfitował w te dane), zaś niska liczba wskazań na analizę opinii i zachowań klientów. Charakterystyczna jest też wysoka pozycja takich „twardych” źródeł informacji, jak wskaźniki finansowe, analizy przeprowadzonych kampanii, sprzedaż i zwroty.

Może to świadczyć o tym, że Polacy traktują te właśnie dane, jako najistotniejsze, bo najbardziej wiarygodne i rzeczywiście w polskich warunkach dostępne, a więc najchętniej wykorzystywane. Nie chodzi tu bowiem o większe zaufanie do informacji i wyników sprzedaży z własnych departamentów oraz z zatrudnianej agencji reklamowej.

Jest to raczej rezultat braku lub słabości istniejących niezależnych danych opisujących i pozwalających analizować cały rynek lub poszczególne kategorie produktów na polskim rynku oraz często relatywnie wysokiej ceny. O braku dostępu do dostatecznej liczby informacji rynkowych świadczyć może także dużo wyższa niż w innych krajach pozycja prasy specjalistycznej i analiz własnych zespołów marketingowych (desk research) jako cenionego źródła informacji.

Bardzo pocieszająca jest relatywnie dobra – porównywalna z wynikiem na świecie – pozycja takich źródeł jak blogi, komunikacja online i opinie pisane przez klientów. Fakt, że polscy dyrektorzy zgadzają się w tym obszarze niemal całkowicie ze swoimi zagranicznymi kolegami (mimo że raport światowy podkreśla wciąż zbyt mały udział tych źródeł informacji związanych z rewolucją cyfrową) może prowadzić do następujących wniosków: po pierwsze polscy marketerzy rekompensują brak dostępu do niezbędnych badań rynkowych źródłami, które dzięki mediom społecznościowym i nowym technologiom stały się łatwo dostępne. Ponadto nowe, cyfrowe źródła informacji – dostępne tak samo długo na wszystkich rynkach – dają równe szanse zarówno rozwiniętym jak i rozwijającym się gospodarkom. Stare i nowe rynki wystartowały w tym samym czasie i mają jednakowe możliwości.

Świadczy to o tym, że marketerzy wciąż jeszcze bardziej myślą o rynku, jako pozbawionej indywidualności masie i dlatego zajmuje ich bardziej technologia i wyzwania związane z jej opanowaniem i wdrożeniem – mniej zaś reakcja konsumentów, których trzeba będzie przekonać do większej otwartości i zaufania, że badania ich reakcji zakupowych będą w przyszłości służyły również ich dobru, a nie jeszcze większej inwigilacji społeczeństw przez korporacje.

Wykorzystanie dużych wolumenów danych zajmuje wysokie miejsce na liście priorytetów w działach marketingu. Cztery piąte respondentów planuje szersze zastosowanie narzędzi do analizy zachowań klientów, systemów do zarządzania relacjami z klientami, mediów społecznościowych i aplikacji na urządzeniach przenośnych w okresie najbliższych trzech do pięciu lat.

„Środki przeznaczone dotychczas na reklamę inwestujemy w tworzenie i doskonalenie systemów CRM” – powiedział nam dyrektor marketingu

„Największym wyzwaniem jest nie sama ilość dostępnych danych, lecz ich właściwa interpretacja i podejmowanie decyzji biznesowych na podstawie analiz i spostrzeżeń. Narzędzia analityczne umożliwią nam testowanie przyjętych założeń.”

Bartosz Dobrzyński, Dyrektor Marketingu, P4 Sp. z o.o.
(właściciel marki Play)

zatrudniony w brytyjskim przemyśle maszynowym. Dyrektor marketingu ze specjalistycznej firmy usługowej w Niemczech zauważył: „Musimy wymienić nasz system CRM i aktywnie szukamy nowego systemu, który pomoże nam w realizacji planów dotyczących wykorzystania mediów społecznościowych, analiz zwrotu z inwestycji i globalnego planowania strategicznego”.

Rysunek 7

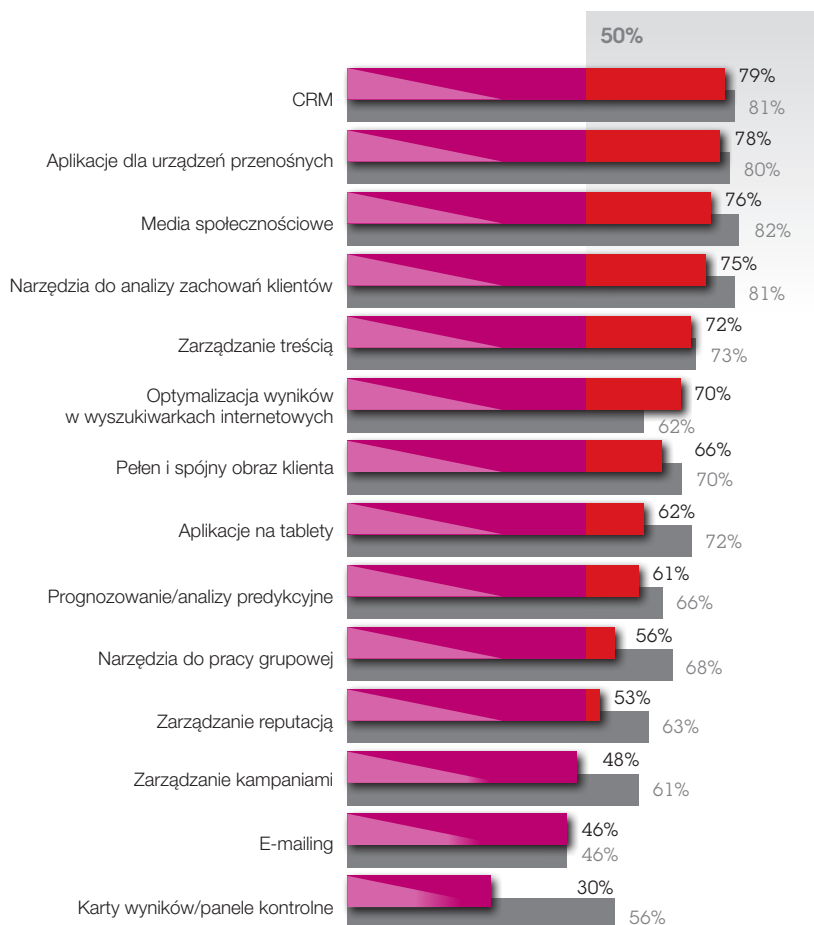
Terabajty pod kontrolą. Większość dyrektorów marketingu planuje wdrożenie nowych technologii, które pozwolą wykorzystać dostępne dziś olbrzymie zbiory danych.

■ POLSKA ■ ŚWIAT

„Technologie informatyczne to narzędzie do realizacji celu – jestem otwarty na wykorzystanie każdej technologii, która wspomaga efektywność i innowacyjność. Bez ograniczeń.”

Marek Szafarz, CMO, TVN SA

Plany szerszego wykorzystania technologii



Pokonać bariery

Skoro panuje zgoda co do tego, że potrzebne są pilne zmiany, to dlaczego nowe narzędzia i technologie wciąż nie są standardem w działach marketingu? Dwie największe bariery to koszt i niepewność co do opłacalności inwestycji – czyli czynniki, których wielu dyrektorów marketingu nie brało dotąd pod uwagę, a przynajmniej nie na taką skalę.

Od większości dyrektorów marketingu nie oczekiwano dotychczas twardych finansowych dowodów na opłacalność podejmowanych przez nich inwestycji. Jednak wobec coraz większej presji na osiągnięcie wysokich zysków mimo wstrząsów w światowej gospodarce zarządy przedsiębiorstw nie mogą pozwolić sobie na wystawianie kolejnych czeków „in blanco” swoim działom marketingu. Dyrektorzy marketingu rozumieją, że reklama, inwestycje w nowe technologie i inne działania muszą dziś wносить do przedsiębiorstwa wymierną wartość.

Coraz większy nacisk na zwrot z inwestycji odzwierciedla również rosnące zainteresowanie pionem marketingu we współczesnych organizacjach i jego większe znaczenie. Dyrektorzy marketingu znajdują się dziś w podobnej sytuacji, jak dyrektorzy ds. finansowych dekadę temu, gdy ze strażników firmowej kasy stawali się stopniowo strategicznymi doradcami.

Większość dyrektorów marketingu jest przekonana, że musi wdrażać nowe technologie w celu poradzenia sobie z rosnącą liczbą danych i ich rosnącą różnorodnością. Polscy dyrektorzy marketingu zgadzają się ze swoimi kolegami na świecie, że największą rolę wśród nowych technologii odegrają media społecznościowe i wszystkie dostępne, nowo powstające narzędzia do pozostawania w bliskim, stałym kontakcie z konsumentem.

Wśród przeszkód w wykorzystywaniu nowych technologii – poza rosnącymi kosztami – polscy marketerzy, w większym stopniu niż ich zagraniczni koledzy, wskazują brak specjalistów IT zaangażowanych bezpośrednio w działach marketingu. Pozostałe zagrożenia i przeszkody są bardzo podobne z perspektywy polskich firm jak i na świecie.

Dyrektorzy marketingu, którzy muszą podjąć decyzję o inwestycjach w rozwiązania technologiczne, zbyt często wkraczają na obce dla nich terytorium. Wyjaśnia to skalę obaw przed implementacją nowych technologii. Cztery z pozostałych ośmiu przeszkód wymienianych przez dyrektorów marketingu, mają związek z dziedziną informatyczną oraz relacjami między działem marketingu a działem informatycznym.

„Budowa nowych modeli biznesowych, funkcjonujących w nowych kanałach dystrybucji treści – telefon komórkowy, tablet, zamknięte serwisy społecznościowe – będzie dla mnie jednym z ważniejszych priorytetów w nadchodzących latach.”

Katarzyna Kolanowska, Marketing Director,
Gazeta Wyborcza

„Już w niedalekiej przyszłości specjaliści od marketingu będą musieli zdobyć nowe kwalifikacje. Muszą nauczyć się pracować ramię w ramię z informatykami – podobnie jak piłkarze muszą umieć kopać piłkę i prawą, i lewą nogą.”

Jeroen de Punder, Chief Marketing Officer,
Ricoh Holandia

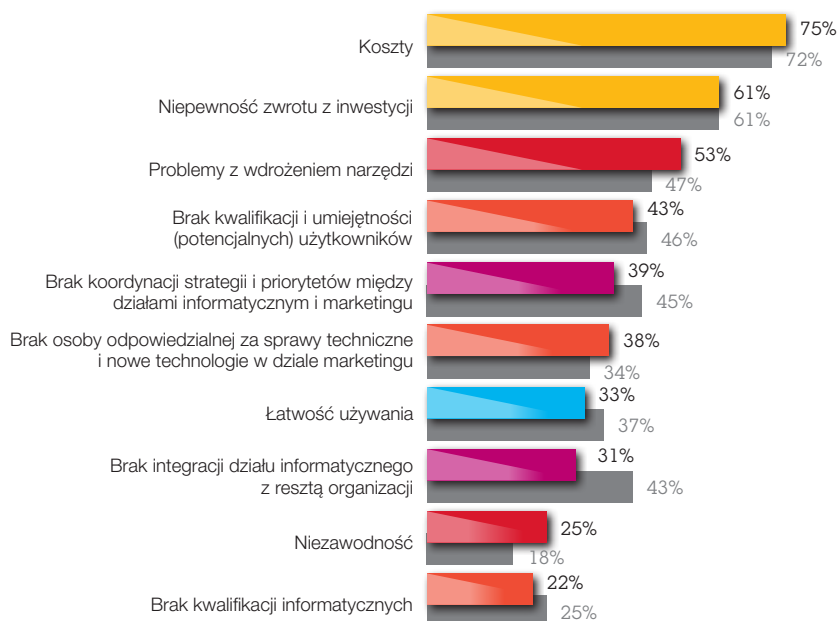
Rysunek 8

Przeszkody. Dlaczego dyrektorzy marketingu nie używają nowych narzędzi? Uzasadnienie biznesowe, problemy informatyczne i brak kwalifikacji technicznych w dziale marketingu.

- Uzasadnienie biznesowe
- Czynniki w dziale informatycznym
- Czynniki w dziale marketingu
- Czynniki w dziale informatycznym i marketingu
- Łatwość praktycznego zastosowania

■ POLSKA ■ ŚWIAT

Przeszkody w wykorzystaniu nowych technologii



„Nietrudno dostrzec potencjał tkwiący w wielu nowych narzędziach, jednak ich integracja z istniejącymi w organizacji systemami zwykle nie jest łatwa” – ostrzega dyrektor marketingu z brytyjskiej branży artykułów spożywczych, napojów alkoholowych i wyrobów tytoniowych. „Skala trudności integracji nowego systemu z innymi systemami często niweluje zyski z inwestycji w nowy system” – dodaje.

Wątpliwości co do kwalifikacji kadr i obawy o brak kontroli nad technologią w dziale informatycznym pozwalają przypuszczać, że w przyszłości zwiększy się znaczenie ścisłej współpracy między dyrektorami marketingu a dyrektorami informatyki. Dyrektorka marketingu z sektora przemysłowego w Stanach Zjednoczonych wyraziła opinię podzielaną przez wielu innych respondentów: „Nie wiem, jak mielibyśmy dalej działać bez większego zaangażowania działu informatycznego w projekty marketingowe”.

Rekomendacje

Najpierw to, co najważniejsze w biznesie.

Koncentrujemy się na wartościowych rozwiązaniach dla klientów traktowanych indywidualnie.

Otwórzmy się na nowe źródła.

Zmieniamy priorytety inwestycyjne z uwzględnieniem nowych potrzeb – a zwłaszcza analizy treści kanałów cyfrowych, takich jak blogi, wpisy na Twitterze, serwisy społecznościowe, recenzje i publikacje tworzone przez konsumentów. Analiza taka daje wgląd w prawdziwe, nieprzefiltrowane opinie i oczekiwania klientów oraz pozwala poznać wartości, które najbardziej cenią. Zaawansowane narzędzia analityczne pozwalają na rozpoznawanie preferencji, trendów i wzorów zachowań we wszystkich punktach kontaktu.

Chrońmy dane.

Wspólnie z działem informatycznym oceniamy ryzyko dla danych i infrastruktury, chrońmy dane klientów i aktualizujemy strategię ochrony prywatności w odpowiedzi na obawy klientów.

Analiza przypadku: Mahou-San Miguel

Zaangażowanie klientów kluczem do sukcesu

Hiszpański browar Grupo Mahou-San Miguel opracował nową markę piwa Mixta adresowaną do młodszego sektora klientów mogących spożywać alkohol. Pozyskanie lojalnych zwolenników dla całkowicie nowej marki nigdy nie jest łatwe. „W dzisiejszych czasach zbudowanie świadomości marki nie wystarcza” – mówi Javier Herrero-Velarde, dyrektor marketingu w Mahou-San Miguel. „Konieczne jest stworzenie także więzi emocjonalnej.”

Wprowadzając produkt na rynek, firma zdecydowała się na rezygnację z tradycyjnych środków masowego przekazu. Postanowiono natomiast wykorzystać ogromne zamiłowanie docelowej grupy konsumentów do technologii cyfrowych i skoncentrowano wszystkie dostępne zasoby na mediach społecznościowych. Z myślą o zwiększeniu zaangażowania tego pokolenia cyfrowego, dostarczeniu im rozrywki i wykorzystaniu mocy networkingu wirusowego firma Mahou-San Miguel opracowała ponad 30 spotów reklamowych produktu Mixta z myślą o publikacji w serwisie YouTube oraz pozostałych kanałach internetowych.

Dotychczasowe wyniki są naprawdę imponujące. Jak powiedział Herrero-Velarde, kampania Mixta, obejmująca ponad 10 mln odsłon, walczy o 2. miejsce w kategorii odsłon marki w serwisie YouTube w Hiszpanii. Firma jest aktywnym uczestnikiem mediów społecznościowych także jeśli chodzi o pozostałe marki. Na przykład flagowy produkt firmy, Mahou, cieszy się poparciem ponad 100 000 użytkowników Facebooka – kontynuuje Herrero-Velarde.

Wpływ mediów społecznościowych to jednak coś więcej niż liczba odsłon czy fanów. Szczególnie satysfakcjonujące jest dla Herrero-Velarde zaangażowanie klientów w związku z marką, o którym świadczy na przykład szybkość, z jaką powstają tworzone przez użytkowników imitacje reklam Mixta czy „fanklub” miłośników marki Mixta w mediach społecznościowych.

Mixta nawiązała wyraźną więź z grupą docelową, zaś aktywne przejawy zaangażowania klientów związane z marką są kluczem do dalszych sukcesów. „Nieustannie otrzymujemy od naszych klientów sygnały o nowych pomysłach i inicjatywach, bazujące na oryginalnych koncepcjach marki” – kontynuuje Herrero-Velarde. „W naszej opinii tak dobre wyniki, jeśli chodzi o interakcje z grupą docelową i budowanie więzi, zawdzięczamy w dużym stopniu mediom społecznościowym”.

ponad
10 mln

wyświetleń w serwisie YouTube

Trudne pytania do rozważenia

Co zmieniamy w swoich kadrach, programach i procesach, aby zrozumieć nie tylko cały rynek, lecz także indywidualnego klienta?

W jakie narzędzia i procesy inwestujemy, aby lepiej zrozumieć opinie i działania pojedynczych klientów i efektywniej na nie reagować?

Jak chronimy dane i prywatność klientów w świecie, w którym jest tak wiele urządzeń i kanałów interakcji?



Pogłębianie trwałych relacji z klientem

Jednym z fundamentów proaktywnego marketingu jest budowanie takich relacji z klientem, które będą trwać również po dokonaniu sprzedaży. Silnym spoiwem takich związków z klientami jest charakter przedsiębiorstwa, który wyraża się we wszystkim, co robią i mówią jego pracownicy.

Z każdej analizy powinno wynikać działanie

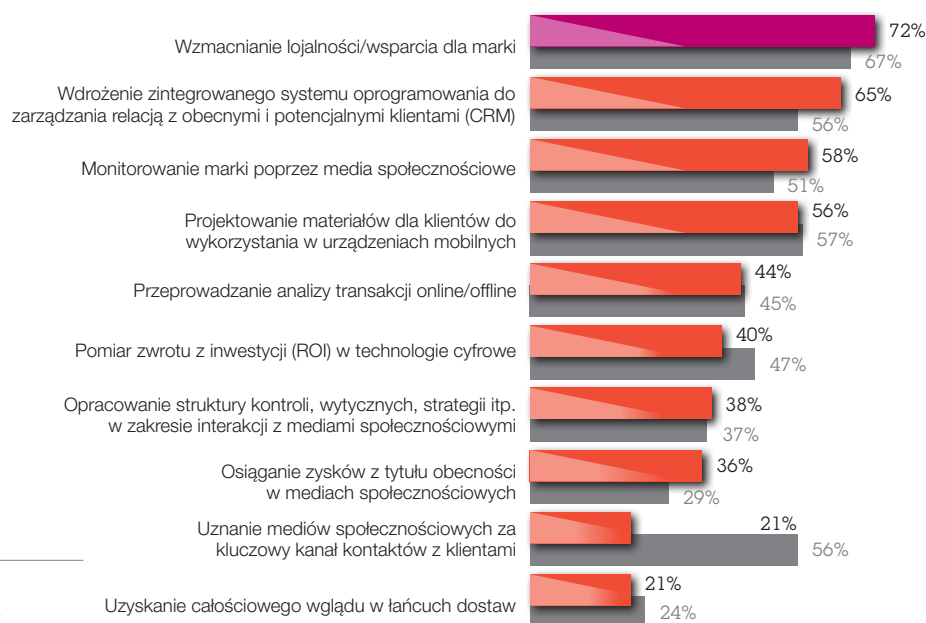
Samo zrozumienie klientów lub obywateli to dopiero pierwszy krok. Organizacja musi działać w reakcji na wiedzę, jaką uzyskała – i to działać szybciej niż konkurenci. Dyrektorzy marketingu zdają sobie sprawę, że zrażony klient może dziś bardzo łatwo zwrócić się do konkurencji. Dlatego priorytetowo traktują wzmacnianie lojalności klientów i zachęcanie zadowolonych klientów do wsparcia marki.

Rysunek 9

Zaangażowanie klientów. Dyrektorzy marketingu postrzegają wzmacnianie lojalności klientów jako swój główny priorytet w erze cyfrowych kanałów interakcji.

■ POLSKA ■ ŚWIAT

Priorytety w obliczu upowszechnienia technologii cyfrowych



„Innym ważnym wyzwaniem jest pojawienie się konkurenta w komunikacji z klientem – w postaci opinii znajomych i źródeł informacji przez nich rekomendowanych.”

Anna Ałaszkiwicz, Internet Promotion
Director at Agora SA

„Musimy podjąć środki, które poprawią jakość kontaktów z klientami w różnych punktach interakcji, wzmocnią lojalność klientów i poszerzą bazę naszych «fanów»” – powiedział nam dyrektor marketingu operatora telekomunikacyjnego z Japonii. Podobną myśl rozwija dyrektor marketingu

z sektora bankowego w Stanach Zjednoczonych: „Lojalność i zadowolenie klientów mają newralgiczne znaczenie, ponieważ wsparcie, jakiego klienci udzielają nam w sieci jest w istocie darmowym i bardzo skutecznym marketingiem”.

Pytanie brzmi: jak zasłużyć sobie na taką lojalność? Ponad połowa wszystkich dyrektorów marketingu uważa media społecznościowe za niezwykle istotny kanał nawiązywania kontaktów z klientami (patrz rysunek 9). Jednak wyniki wcześniejszego badania przeprowadzonego przez IBM pozwalają przypuszczać, że wielu menedżerów nie rozumie, co skłania klientów do „polubienia” ich organizacji. Prawie 70% respondentów zakłada, że klienci komunikują się z organizacją przez media społecznościowe, aby uzyskać informacje, wyrazić opinie i poczuć związek z marką – a w rzeczywistości klientów najbardziej interesuje uzyskiwanie wymiernej wartości. Na pytanie, dlaczego „lubią” lub „monitorują” konto danej firmy, konsumenci odpowiadają najczęściej, że liczą na rabat (61%) lub że są zainteresowani zakupem (55%). Zaledwie 33% chce „poczuć więź” z firmą.¹⁵

Co więcej, relacje z klientami nie sprowadzają się tylko do komunikacji. Ważne jest także, aby pomóc klientom osiągnąć satysfakcję z zakupionych produktów i usług. Nie mniej istotna jest współpraca z klientami przy konstruowaniu nowych ofert produktowych i usługowych. Z naszych badań wynika jednak, że niecała połowa ankietowanych organizacji wykorzystuje media społecznościowe właśnie w tych celach.¹⁶

Rozwój technologii cyfrowych pozwala działom marketingu budować trwałe i bezpośrednie relacje z konsumentami. Wśród priorytetów wymienione są kwestie związane z budowaniem lojalności oraz z możliwościami zapewnienia stałego i zaawansowanego technologicznie zespołu kanałów oraz metod komunikacji z konsumentem. Dyrektorzy marketingu zarówno w Polsce jak i na świecie są zgodni w odniesieniu do prawie wszystkich priorytetów... z wyjątkiem jednego: polscy dyrektorzy marketingu wyraźnie nie doceniają znaczenia mediów społecznościowych jako ważnego kanału umożliwiającego angażowanie konsumentów. Jest to tym bardziej zastanawiające, że właśnie polscy dyrektorzy wykazywali znacznie mniejszy lęk przed tym „narzędziem”, niż ich zagraniczni koledzy.

„Musimy wzmocnić lojalność klientów. Technologie cyfrowe są ważnym kanałem interakcji z klientami i przyciągania ich do naszej oferty.”

Jeannette Schmitteckert, Head of Marketing and Public Relations, Bardusch GmbH & Co. KG

Budowanie prawdziwej więzi

W istocie większość dyrektorów marketingu nadal koncentruje się na transakcjach, a nie na relacjach. Wykorzystują dane głównie do segmentacji i sprzedaży, a nie do budowania świadomości, stymulowania zainteresowania i tworzenia „klanów miłośników marki”, jak ujął to jeden z dyrektorów marketingu z fińskiego sektora przemysłowego.

Po części wynika to z faktu, że w przeszłości najłatwiej było uzyskać dane o segmentacji i sprzedaży. Dane o segmentacji były dostarczane przez firmy wyspecjalizowane w analizach rynku, a dane o sprzedaży przedsiębiorstwa zbierały we własnym zakresie. Natomiast uzyskanie danych o pozostałych etapach relacji z klientem było znacznie trudniejsze.

Jednak organizacje, które patrzą tylko na segmentację i sprzedaż, tracą okazję do zdobycia cennej wiedzy o innych etapach relacji z klientem. A fazy te zyskują na znaczeniu, ponieważ kontakt klienta z marką odbywa się dziś zupełnie inaczej niż w przeszłości.

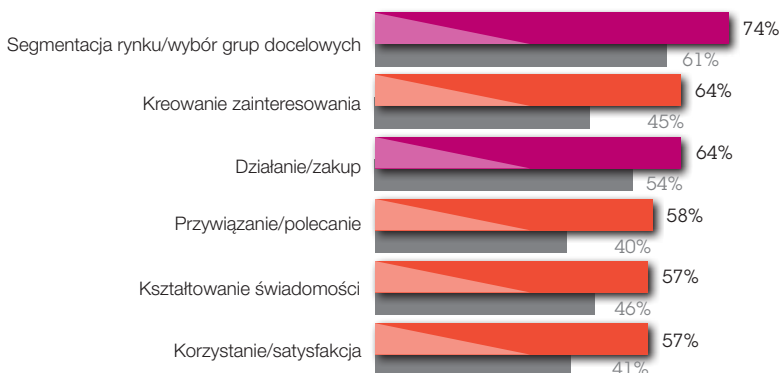
Rysunek 10

Sprzedawcy, a nie partnerzy. Większość dyrektorów marketingu wciąż wykorzystuje dane do zarządzania transakcjami, a nie relacjami z klientem.

- Orientacja na transakcje
- Orientacja na relacje

■ POLSKA ■ ŚWIAT

Wykorzystanie informacji o zachowaniach klientów



W przeszłości klient rozpoczynał zwykle proces zakupowy od analizy oferty wielu marek. Następnie systematycznie zawężał pole wyboru. Dziś tradycyjny „lejek” kolejnych wyborów zmienił się w serię cykli. Klient bierze pod uwagę wciąż zmieniającą się gamę opcji. Sięga po opinie innych klientów (w sieci i w świecie realnym), członków rodziny, niezależnych

ekspertów oraz sprzedawców i producentów, choć ci ostatni akurat pytani są o opinię najrzadziej.¹⁷

Co szczególnie ważne, po zawarciu transakcji klient wchodzi często w otwartą relację z marką, śmiało i szeroko dzieląc się swoimi doświadczeniami w sieci.¹⁸ Tradycyjny „lejek” kończy się w momencie sprzedaży i nie obejmuje już tego etapu. Dlatego strategie skoncentrowane wyłącznie na sprzedaży nie dają szans na budowanie wspólnych przekonań i trwałych więzi, czy na zainspirowanie klientów do aktywnego wspierania marki lub firmy.

Dyrektorzy marketingu organizacji, które osiągają najlepsze wyniki, zmodyfikowali już swoje strategie marketingowe tak, aby odzwierciedlały tę zmianę. Organizacje odnoszące największe sukcesy szeroko i intensywnie wykorzystują dane o wszystkich etapach relacji z klientem. Różnica ta uwidacznia się szczególnie w tych fazach, w których możliwe jest budowanie świadomości i kreowanie zainteresowania oraz zdobycie wsparcia klientów po sprzedaży. Jak zauważył dyrektor marketingu z firmy telekomunikacyjnej w Belgii: „Efekty działań marketingowych zależą od lojalności klientów. Kluczem do sukcesu jest zarządzanie relacją z klientem na wszystkich jej etapach”.

Po raz kolejny wyniki polskiej części badania wskazują, że departamenty marketingu w naszym kraju muszą w dalszym ciągu korzystać z tradycyjnych źródeł wiedzy o rynku i konsumentach. W związku z tym polscy marketerzy – jeszcze w większym stopniu niż ich zagraniczni koledzy – wykorzystują dane z rynku do segmentacji i sprzedaży, ale wciąż nie używają ich do budowania relacji z konsumentami. Wynika to z faktu, że polski rynek – w przeciwieństwie do zaawansowanych, starszych rynków zagranicznych – wciąż dostarcza więcej wiarygodnych danych o sprzedaży i targetowaniu niż danych o preferencjach i lojalności konsumentów.

Jednak, w zestawieniu z wiedzą płynącą z wyżej przedstawionych deklaracji, można wyciągnąć wniosek, że polskie firmy w niedostatecznym stopniu wykorzystują możliwości mediów społecznościowych oraz swojej wiedzy i zamiłowania do nowinek technologicznych, jakie przynosi internet. Nie do końca możemy w tym przypadku stwierdzić po czyjej stronie leży większy grzech zaniechania – po stronie polskich dyrektorów marketingu czy zarządców firm, w których pracują.

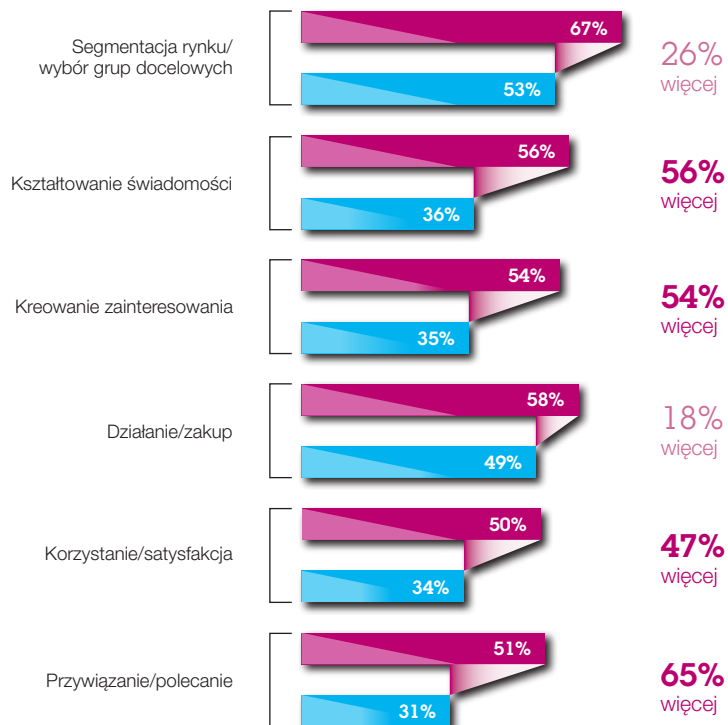
„Każdy komentarz to szansa, by zrobić coś nowego lub poprawić poziom satysfakcji klienta.”

Mehmet Sezgin, CEO, Garanti Payment System

Rysunek 11

Sekrety powodzenia. Dyrektorzy marketingu organizacji osiągających najlepsze wyniki poświęcają więcej uwagi zdobywaniu i wykorzystaniu danych do pogłębiania relacji z klientami.

- Organizacje osiągające wyniki lepsze od średniej
- Organizacje osiągające wyniki słabsze od średniej

Wykorzystanie informacji o zachowaniach klientów

„Musimy patrzeć tam, gdzie są pieniądze i perspektywy wzrostu. Jakie to miejsca, które segmenty? Jak klienci czerpią satysfakcję z zakupów, jaką rolę my w tym odgrywamy?”

James Thompson, Chief Marketing Officer, Asia Pacific, Diageo Asia

Charakter przedsiębiorstwa – zewnętrzna i wewnętrzna osobowość

Interakcja z klientami w erze cyfrowej ma charakter wielopłaszczyznowy. W przeszłości wystarczało, że firma sprawnie promowała swoje produkty lub usługi. Jednak media społecznościowe, niczym aparat rentgenowski, prześwietlają każde przedsiębiorstwo.

Klienci mogą teraz dowiedzieć się, gdzie i jak przedsiębiorstwo wytwarza swoje produkty; jak traktuje obecnych i byłych pracowników oraz dostawców; ile zarabia jego zarząd; jak poważnie traktowane są kwestie ochrony środowiska itp. Ta wiedza może wpływać na decyzje o zakupach.

Innymi słowy, postawa organizacji jest równie ważna, jak sprzedawane przez nią produkty i usługi. Pojawia się pojęcie „charakteru przedsiębiorstwa” – które oznacza zbiór atrybutów składających się na jego „osobowość”. Charakter przedsiębiorstwa nie jest sztucznym tworem złożonym z deklaracji wartości, znaku graficznego i reklam. Jest natomiast sumą wszystkiego, co mówią i robią menedżerowie i szeregowi pracownicy – wyznawanych przez nich wartości, ich przekonań i zachowań – wystawionych teraz na widok publiczny.

Ponad połowa ankietowanych dyrektorów marketingu uważa, że charakter ich przedsiębiorstw jest zrozumiały dla uczestników rynku i przyczynia się do sukcesu ich marek. Dyrektorzy marketingu w organizacjach osiągających wyniki lepsze od średniej szczególnie często deklarują, że charakter ich przedsiębiorstw jest dobrze rozumiany (64% wobec 37% w słabszych organizacjach).

Jednak dodatkowe pytania ujawniły u wielu respondentów wątpliwości, które trudno było dostrzec we wstępnych odpowiedziach. 57% dyrektorów marketingu przyznaje, że przekonanie i wdrożenie pracowników do nowej roli wymaga jeszcze dużego nakładu pracy. Tylko 20% uważa, że cel ten jest już zrealizowany. Co więcej, wielu dyrektorów marketingu dostrzega swoją własną rolę w promowaniu wśród pracowników postaw odzwierciedlających pożądany charakter organizacji.

Czy charakter Waszego przedsiębiorstwa jest rozumiany na rynku?



„W środowisku korporacyjnym niezwykle ważne jest zaszczepienie wśród pracowników ducha przedsiębiorczości. Ponieważ to nasi ludzie są naszym najlepszym narzędziem marketingowym.”

Vivienne Tan, Executive Vice President, Philippine Airlines

Rysunek 12 A

Budowanie autentycznego wizerunku.

Wiele organizacji ma jednoznacznie i formalnie zdefiniowany „charakter”, jednak nie uniknie pracochłonnego zaszczepiania tego charakteru wśród własnych pracowników.

Aż 64% polskich dyrektorów marketingu deklaruje, że charakter przedsiębiorstwa, w którym pracują jest rozumiany przez rynek! To więcej o 11% niż wśród ich zagranicznych kolegów. Różnica ta może wynikać z bardziej emocjonalnego stosunku polskich dyrektorów niż ich kolegów na świecie.

W Polsce wciąż panuje przeświadczenie, że konsument ocenia naszą firmę wyłącznie poprzez markę naszego produktu czy usługi. CSR oraz pozytywne wartości dodane, które reprezentuje firma, jako znaczący element przewagi konkurencyjnej to wprawdzie już niedaleka, ale jednak przyszłość – gdy mowa o świadomości polskich marketerów. Wydaje się jednak, że właśnie rozwój technologii w komunikacji oraz internet spowodują, że konsumenci będą domagali się większego zaangażowania polskich firm w budowanie dodatkowych niż tylko marka wartości, co wymusi zwracanie przez kierownictwo firm uwagi na jasne określenie charakteru prowadzonych przez nie przedsiębiorstw.

Bardziej zgodni są dyrektorzy w Polsce i na świecie co do wysiłków jakie trzeba poczynić, by wdrożyć pracowników do ich zadań. Wszyscy marketerzy są przekonani, że zadanie to wciąż wymagać będzie dużo pracy.

Rysunek 12 B

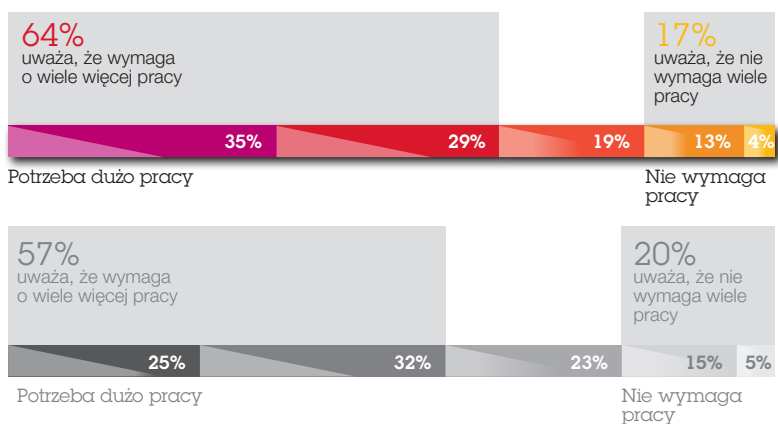
Budowanie autentycznego wizerunku.

Wiele organizacji ma jednoznacznie i formalnie zdefiniowany „charakter”, jednak nie uniknie pracochłonnego zaszczepiania tego charakteru wśród własnych pracowników.

POLSKA

ŚWIAT

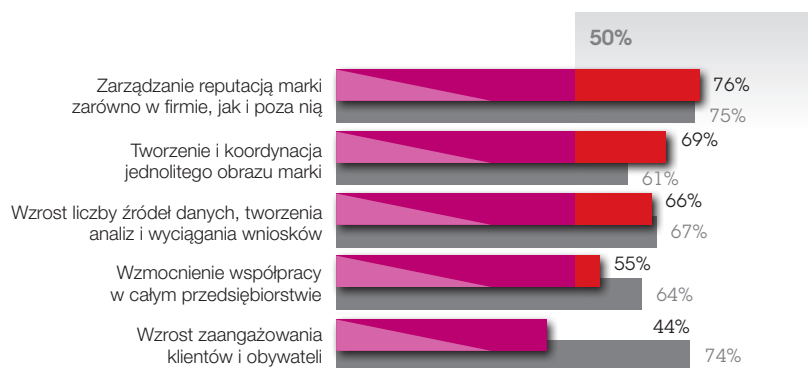
Czy wdrożenie pracowników do ich zadań wymaga więcej pracy?



„Kultura korporacyjna i charakter przedsiębiorstwa jest tradycyjnie domeną działu kadr, jednak w środowisku cyfrowym musi się to zmienić” – zauważył dyrektor marketingu z sektora finansowego w Stanach Zjednoczonych. „Na naszych oczach kończy się era oficjalnego podziału na komunikaty wewnętrzne i adresowane do opinii publicznej. Wewnętrzne działania, notatki i decyzje mogą wpływać na naszą markę nie mniej niż kampanie reklamowe.”

Większość dyrektorów marketingu uważa, że w odpowiedzi na „transparentność” będącą efektem cyfrowej rewolucji działy marketingowe powinny wprowadzić co najmniej pięć kluczowych zmian, które przedstawiono na rysunku 13. Zmiany te odzwierciedlają ewolucję roli dyrektora marketingu. Przez wiele dziesięcioleci zadanie dyrektora marketingu polegało na prowadzeniu marketingu produktów i usług organizacji. Teraz przedmiotem marketingu staje się sama organizacja.

Pięć najważniejszych inicjatyw w odpowiedzi na potrzebę transparentności



„Musimy dbać o reputację marki w kontekście zagrożeń, jakie stwarza nowy cyfrowy świat. Służy temu uczciwość, przejrzystość i autentyczność.”

Dev Amrithesh, President and Chief Operating Officer, Dunkin' Donuts (India), Jubilant FoodWorks Limited

Rysunek 13

Jednoznaczna wizja. W świecie, w którym przed klientem nic się nie ukryje, szczególne znaczenie ma rzeczywisty, a nie sztucznie wykreowany charakter przedsiębiorstwa. Pion marketingu odgrywa dużą rolę w kształtowaniu charakteru przedsiębiorstwa.

POLSKA ■ **ŚWIAT**

Polscy dyrektorzy marketingu zdają sobie sprawę, że zmianie ulegnie postrzeganie przez konsumentów ich roli w związku ze zmianą postrzegania całej firmy jako organizacji. Tylko w jednym z 5 punktów badania polscy dyrektorzy marketingu mają odmienne zdanie niż ich koledzy na świecie.

Tylko 44% (globalnie o 30% więcej!) polskich marketerów wierzy, że odpowiedzialnością na coraz większą transparentność firm powinno być angażowanie konsumentów i obywateli. Nasuwa się konkluzja, że CSR w Polsce jest ciągle drugorzędym narzędziem marketingowym. Polskie firmy – mimo, że ulega to ciągłej poprawie – stosunkowo niechętnie angażują się w sponsoring i różne inicjatywy społeczne i środowiskowe. Przyczyną mogą być wciąż niedookreślone przepisy prawne i niesprecyzowane kwestie podatkowe.

Rekomendacje

Twórzmy relacje.

Wykorzystujmy nowe kanały cyfrowe do stymulowania konwersacji z obecnymi i potencjalnymi klientami oraz do nawiązywania nowych rodzajów relacji i stwarzania sobie nowych szans. Przyciągajmy do naszych profili, oferując konkretne zachęty.

Wykorzystajmy wszystkie etapy relacji.

Angażujmy się w kontakt z klientem na wszystkich etapach relacji; budujmy społeczności internetowe i tradycyjne w celu wzmocnienia marki.

Twórzmy autentyczny charakter przedsiębiorstwa.

Pomagajmy w zdefiniowaniu i uzewnętrznieniu zalet, dzięki którym organizacja stanie się jedyną w swoim rodzaju. Współpracujmy z zarządem w celu wypracowania spójnego wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa.



ponad
80%

wzrost sprzedaży



Pierwsze ogólnowiatowe badanie opinii dyrektorów marketingu

Analiza przypadku: Kraft Foods

Ciasteczka Oreo: zaangażowanie klientów mistrzowskim zagranem

Ciasteczka Oreo firmy Kraft Foods trafiły po raz pierwszy na chiński rynek jeszcze w latach 90 XX wieku. Przez długi czas nie obserwowano jednak znaczącego wzrostu sprzedaży – dopóki firma nie postawiła na aktywne zaangażowanie konsumentów.

Kontakty z klientami zaowocowały nowymi informacjami: oryginalne ciasteczka Oreo okazały się zbyt słodkie dla podniebienia potencjalnych konsumentów, zaś opakowanie znacznie za duże jak na potrzeby niewielkich chińskich rodzin. Dlatego w roku 2006 – po przetestowaniu 20 różnych prototypowych propozycji – firma Kraft zdecydowała się na przeformułowanie zarówno produktu, jak i jego opakowania.

Wprowadzając na rynek nowe Oreo, firma Kraft skoncentrowała się na pragnieniach obywateli Chin, jeśli chodzi o możliwości kontaktu z lokalnymi celebrytami, oraz ich zamiłowaniu do mediów cyfrowych. Ambasadorem marki firma ogłosiła gwiazdę koszykówki Yao Minga – najsympatyczniejszego, jak się później okazało, bohatera transferu NBA z Chin do Stanów Zjednoczonych.

Za pośrednictwem gry online firma zaprosiła młodych konsumentów Oreo do „konkurencji” z Yao Mingiem w konkursie „Przekręć, poliz, zamocz”. Chińskie mamy – bo to one przecież podejmują ostateczne decyzje – zaproszono do podzielenia się własnymi „Oreo Moments”(Chwilami z Oreo) za pośrednictwem pamiętników online w popularnej chińskiej sieci społecznościowej QZone.

Wyniki obu kampanii są zadziwiające. Łączna liczba kliknięć w witrynie gry online przekroczyła 1,2 mld, przy niemal 5 mln odsłon strony i 1,5 mln unikalnych odwiedzających. W ciągu pierwszych sześciu miesięcy kampanii w mediach społecznościowych w serwisie QZone zarejestrowano 38 mln unikalnych odwiedzających oraz ponad 40 mln wpisów w ramach akcji „Oreo Moments”.

Od chwili rozpoczęcia pierwszej kampanii cyfrowej przedstawiciele Kraft informują o 80% wzroście sprzedaży ciasteczek Oreo w Chinach oraz potrojeniu wzrostu sprzedaży w sklepach w niektórych regionach kraju. Słuchając tego, co mają do powiedzenia konsumenci, okazując zrozumienie wobec ich oczekiwań co do produktu i nawiązując kontakt z nimi za pośrednictwem preferowanych przez nich kanałów komunikacji, firma Kraft uczyniła Oreo najlepiej sprzedającym się ciastkiem w Chinach.

Trudne pytania do rozważenia

Czy taktyka i inwestycje działu marketingu są skoordynowane i przyczyniają się do budowania trwałych, wieloaspektowych relacji z klientami za pośrednictwem innowacyjnych kanałów?

Jakie kroki podejmujemy, aby powiązać spostrzeżenia klientów z procesem opracowywania produktów i usług, oraz aby zachęcać klientów do wspierania naszej marki lub firmy?

Jak układa się współpraca z zarządem w obszarze kształtowania i praktycznego uzewnętrzniania „charakteru przedsiębiorstwa” we wszystkich punktach kontaktu z klientem?



Podkreślanie wartości i mierzenie rezultatów

Presja wciąż rośnie. Od dyrektorów marketingu oczekuje się, że wydatki na marketing przyniosą rzeczywiste i wymierne korzyści. A ponieważ dyrektorzy marketingu muszą zatrudniać specjalistów o kwalifikacjach technicznych, informatycznych i finansowych, sami muszą pogłębiać swoją wiedzę w tych dziedzinach.

Gdy wszystko sprowadza się do zwrotu z inwestycji

Ostatnim z nowych wyzwań, przed jakimi stają dyrektorzy marketingu, jest obiektywny pomiar skuteczności działań marketingowych. Dawniej takimi miarami były wyniki badań reakcji na reklamę, postrzegania marki lub ruchu w serwisie WWW. Jednak dziś dyrektorzy marketingu znajdują się pod coraz większą presją i oczekuje się od nich przedstawienia ilościowych dowodów na opłacalność wydatków, jakie organizacja ponosi na marketing.

Jeśli budżet działu marketingu ma być mądrze wykorzystany, jego szef musi wiedzieć, które inicjatywy przynoszą najlepsze rezultaty. Innymi słowy – musi wiedzieć, które wydatki redukować, a które zwiększyć.

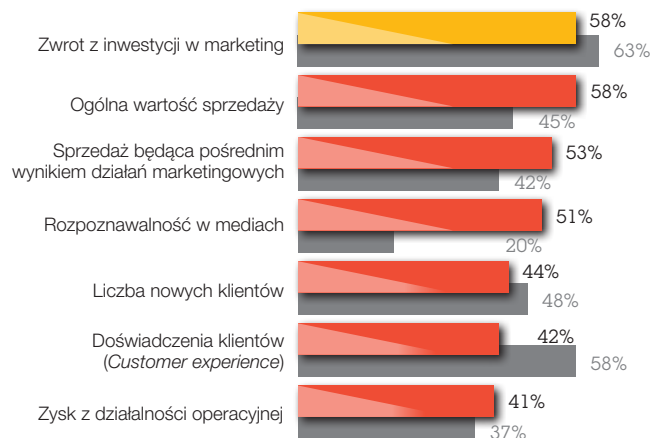
Dyrektorzy marketingu doskonale zdają sobie sprawę, że w przyszłości wzrośnie ich odpowiedzialność w sferze finansowej. Aż 63% respondentów uważa, że zwrot z inwestycji w marketing będzie najważniejszym miernikiem ich sukcesu w okresie najbliższych trzech do pięciu lat.

Rysunek 14

Twarde liczby. Dyrektorzy marketingu uważają, że do 2015 roku zwrot z inwestycji w marketing stanie się najważniejszą miarą sukcesu działań marketingu.

POLSKA ■ **ŚWIAT**

Siedem najważniejszych miar sukcesu marketingu



Warto jednak zwrócić uwagę, że jedynie 44% respondentów ma poczucie, że są dobrze przygotowani na wzrost znaczenia wskaźnika ROI w ocenie ich pracy. Trudności nie ukrywają nawet dyrektorzy marketingu z organizacji

osiągających ponadprzeciętnie dobre wyniki. „Trudno jest zmierzyć zwrot z inwestycji w marketing, ponieważ nie dysponujemy właściwymi narzędziami do prowadzenia takich analiz” – przyznaje dyrektor marketingu pracujący w sektorze elektronicznym w Belgii. Zgadza się z nim dyrektor marketingu z sektora przemysłowego w Stanach Zjednoczonych: „Zwrot z inwestycji w marketing to taki «Święty Graal»” – zauważa. „Dzisiaj nie jesteśmy jeszcze przygotowani i próbujemy dopiero znaleźć właściwą formułę oceny”.

Aby zdefiniować odpowiednie wskaźniki i precyzyjnie z nich korzystać, wielu dyrektorów marketingu będzie musiało zacieśnić współpracę z działem finansowym, zaczynając od dyrektora finansowego. Nie da się także uniknąć szkoleń finansowych dla pracowników działu marketingowego i rekrutacji specjalistów od marketingu z solidnym przygotowaniem finansowym.

Sposób, w jaki mierzony jest sukces działań marketingowych w Polsce, dobrze charakteryzuje stan polskiego marketingu oraz wciąż jeszcze ograniczone możliwości badania i monitorowania rynku. Przywiązywanie przez polskich dyrektorów marketingu mniejszej wagi do zwrotu z inwestycji w marketing, doświadczeń konsumentów oraz przychodów pochodzących od pojedynczego konsumenta to przede wszystkim konsekwencja słabszej dostępności danych opisujących owe zjawiska. Stąd rodzimi marketerzy wskazują całkowitą wartość sprzedaży jako adekwatną miarę efektywności działań marketingowych...

Czasy kiedy popularne było powiedzenie: wiem, że połowę pieniędzy na promocję wyrzucam w błoto, niestety nie wiem, która to połowa – zdecydowanie odchodzi do lamusa. Zarządy firm, dyscyplinowane przez akcjonariuszy, będą coraz bardziej stanowczo domagały się rozliczenia z każdej złotówki zainwestowanej w marketing. Jednocześnie wzrasta przekonanie, że jakość samego produktu w każdym przypadku jest podstawowym czynnikiem sukcesu w sprzedaży. Ale dziś to już nie wystarczy! Dziś najbardziej realnymi przewagami konkurencyjnymi są zrozumienie, a następnie zaspokojenie potrzeb konsumenta oraz stworzenie przyjaznego klimatu wokół marki i jej producenta. Marketing w firmie przestaje być tylko departamentem do kontaktowania się z agencjami doradczymi. Marketing wraca do roli kotlerowskiego marketing mixu, gdzie wymagana jest koordynacja atrybutów produktu, ceny i dystrybucji, a promocja jest efektywnym, interaktywnym kanałem komunikowania się z konsumentem.

„Sukces mojego działu w większym stopniu zależy od umiejętności analizy i wyboru technologii niż od tego, czy pomogę naszej agencji reklamowej wymyślić chwytliwe hasło kampanii. My musimy patrzeć na kampanię przez pryzmat zwrotu z inwestycji.”

Rob Colwell, Executive Manager – Commercial and Marketing, Qantas Frequent Flyer

Poszerzanie sfery wpływu

Jeśli jednak dyrektorzy marketingu mają ponosić odpowiedzialność za finansową efektywność inwestycji w marketing, muszą mieć realny wpływ na cztery kluczowe dziedziny: promocję, produkty, dystrybucję i cenę. Co zaskakujące, często wcale tak nie jest.

Respondenci deklarowali, że mają duży wpływ na działania promocyjne, takie jak reklama, komunikacja zewnętrzna i inicjatywy w mediach społecznościowych. Jednak z reguły odgrywają mniejszą rolę w pozostałych trzech dziedzinach. Na przykład mniej niż połowa respondentów ma znaczący głos w procesie ustalania cen. Podobnie – mniej niż połowa ma istotny wpływ na cykle pracy nad produktami lub wybór kanałów sprzedaży.

Rysunek 15

Bez wpływu nie ma odpowiedzialności. Aby osiągnąć maksymalny zwrot z inwestycji w marketing, dyrektorzy marketingu muszą mieć realny wpływ na promocję, produkty, dystrybucję i cenę.

POLSKA ■ **ŚWIAT**



Dyrektorzy marketingu na rynkach rosnących zwykle mają nieco większy wpływ na produkty, dystrybucję i cenę niż ich koledzy na rynkach dojrzałych. Prawdopodobnie wynika to z faktu, że częściej tworzą nowe rynki niż walczą o udziały w istniejących.

Jednak, co potwierdzi każdy specjalista od marketingu, cena, produkt i kanały dystrybucji to czynniki mające duży wpływ na wybory dokonywane przez klientów. Jednocześnie działania podejmowane przez dział marketingu mają wpływ na pozostałe sfery funkcjonowania organizacji. Na przykład atrakcyjna promocja może wygenerować wzmożony popyt – i wywołać implikacje w łańcuchu dostaw. To właśnie dyrektor marketingu ma najlepsze warunki, by przewidywać i zauważać takie zjawiska oraz informować o nich całą organizację.

I tak polscy dyrektorzy marketingu – podobnie jak ich odpowiednicy na świecie – deklarują, że mają bardzo znaczący wpływ na decyzje dotyczące promocji w swoich firmach. Ich wpływ na decyzje związane z produktem i dystrybucją jest już znacznie mniejszy i podobnie jak w innych krajach określają go w okolicach 50%. Dyrektorzy marketingu w Polsce – i to różni ich zasadniczo od szefów marketingu w innych krajach – twierdzą, że mają większy wpływ na ustalanie cen. Wpływ na ocenę poziomu cen z uwzględnieniem konkurencji deklaruje aż 61% respondentów.

Badanie nasze pokazuje jednak wyraźnie, że w niedalekiej przyszłości wpływ marketingu na decyzje związane z kompleksową działalnością biznesową firm ewidentnie wzrośnie. Wojna zarządzania z marketingiem, jeśli nawet nie zakończy się wygraną tego ostatniego, to należy oczekiwać, że obie – stojące do tej pory po przeciwnych stronach barykady – strony, zmuszone zostaną do zawieszenia broni i podpisania korzystnego dla nich, a przede wszystkim dla konsumentów, pokojowego kompromisu.

Fachowcy od sieci i technologii cyfrowych pilnie poszukiwani

W jaki sposób dyrektor marketingu może poszerzyć swoją sferę wpływu? Na początek, jak zauważył jeden z naszych respondentów z Singapuru, może „podnieść «iloraz cyfrowego IQ» zespołu marketingowego”.

„Musimy wzmocnić rolę działu marketingu w procesie tworzenia produktów, tak aby potrzeby i życzenia klientów znalazły odzwierciedlenie w naszej nowej ofercie.”

HyungSuk Cho, Senior Manager, Marketing Strategy Team, Fashion Business, Samsung Cheil Industries Inc.

Wielu respondentów zdaje sobie sprawę z konieczności zatrudnienia nowych ludzi o określonych kwalifikacjach. „Potrzebujemy w zespole ludzi z nowymi kwalifikacjami, zwłaszcza wobec upowszechnienia się internetu i urzędzeń przenośnych” – powiedział dyrektor marketingu z sektora petrochemicznego we Francji. „Nasi pracownicy dysponują bardzo tradycyjnymi umiejętnościami. Znają się na rzeczach, które były ważne w przeszłości, ale nie zawsze rozumieją nowe otoczenie.”

Jednak rekrutacja osób o odpowiednich umiejętnościach i zdolnościach nie będzie łatwa. Wielokrotnie w naszych wywiadach słyszeliśmy o trudnościach ze znalezieniem odpowiednich pracowników. „Znalezienie właściwych ludzi jest bardzo trudne. Powszechne jest teraz poczucie indywidualizmu, najlepsi chcą pracować na własny rachunek” – komentuje dyrektor marketingu kanadyjskiej linii lotniczej.

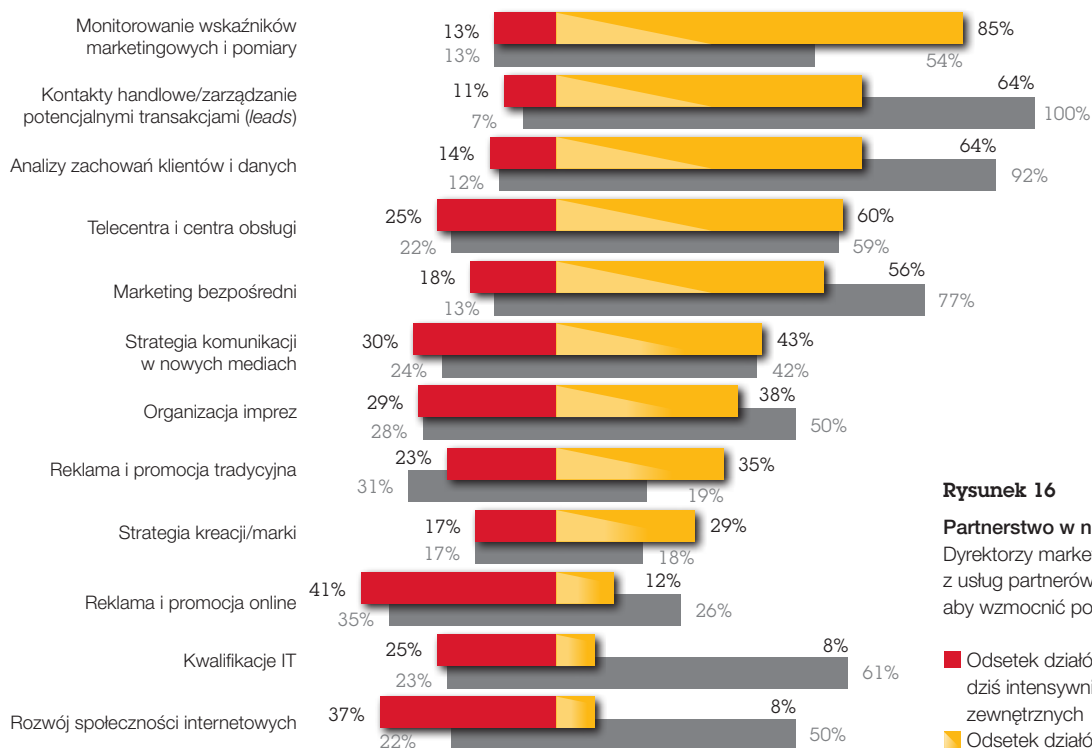
Może to wyjaśniać, dlaczego tak znaczny odsetek dyrektorów marketingu w globalnym badaniu zadeklarowało chęć skorzystania z pomocy zewnętrznych specjalistów. Obecnie większość działów marketingu zleca na zewnątrz głównie działania promocyjne, takie jak reklama i organizacja imprez. Jednak gdy zapytaliśmy respondentów, w jakich dziedzinach, w perspektywie trzech do pięciu lat, planują częściej odwoływać się do pomocy partnerów zewnętrznych, uwidoczniła się istotna zmiana.

Wyraźnie większy odsetek dyrektorów marketingu planuje skorzystanie z usług agencji zewnętrznych w dziedzinie zarządzania potencjalnymi transakcjami (*leads*), analiz klientów i danych oraz marketingu bezpośredniego i opartego na relacjach. O ponad połowę wzrósł także odsetek dyrektorów marketingu, którzy planują skorzystanie z zewnętrznych usług informatycznych, prowadzenia telecentrum lub centrum obsługi, a także monitorowania wskaźników marketingowych i pomiarów.

Przedsiębiorstwa muszą mieć możliwość monitorowania wypowiedzi i działań klientów, ekstrapolacji wskaźników na podstawie danych i systematycznego zarządzania punktami kontaktu z klientem. Ta zmiana

priorytetów sugeruje, że dyrektorzy marketingu są gotowi wyjść poza tradycyjne obszary marketingu. Ponieważ dla wielu organizacji jest to zupełnie nieznan teren, to wobec trudności z pozyskaniem odpowiednich pracowników, poszukują nowych partnerów zewnętrznych.

Dziedziny, w których dyrektorzy marketingu planują korzystać z usług zewnętrznych



Rysunek 16

Partnerstwo w nowych dziedzinach.

Dyrektorzy marketingu zamierzają korzystać z usług partnerów zewnętrznych, aby wzmocnić potencjał własnych zespołów.

- Odsetek działów marketingu korzystających dziś intensywnie z usług partnerów zewnętrznych
- Odsetek działów marketingu zamierzających korzystać z usług partnerów zewnętrznych w ciągu najbliższych 3–5 lat

■ POLSKA ■ ŚWIAT

Nasze badanie wykazało, że zarówno dyrektorzy marketingu w Polsce jak i na świecie, w zbliżony sposób dziś korzystają z usług zewnętrznych. Jednak jeśli chodzi o prognozę na najbliższe 3-5 lat to przewidywania polskich dyrektorów różnią się już często w zaskakująco znacznym stopniu od prognoz ich kolegów z zagranicy. I tak aż 36% mniej niż na świecie deklaruje, że będzie w przyszłości korzystało z pomocy dostawców zewnętrznych przy zdobywaniu *lead'ów*, 28% mniej dyrektorów skorzysta z organizacji zewnętrznych do analizy danych i zachowań klientów. 31% mniej dyrektorów polskich skorzysta z usług zewnętrznych do śledzenia wyników, a aż 38% mniej zleci na zewnątrz rozwijanie społeczności online. Najbardziej zaskakująca wydaje się deklaracja polskich dyrektorów marketingu – tylko 8% z przebadanych (aż 53% mniej niż deklarują marketerzy na świecie) przewiduje potrzebę skorzystania z zewnętrznych usług informatycznych.

Ponadto Polacy zdają się wysoko oceniać swoje kompetencje informatyczne i co za tym idzie, wydają się niedostatecznie doceniać specjalistyczną wiedzę w dziedzinie monitorowania wskaźników marketingowych oraz w budowaniu społeczności internetowych. Wynika to prawdopodobnie z braku świadomości jak mocno technologia wkracza dziś w obszary działań marketingu.

Dobry przykład od szefa

Ważne jest również, aby sami dyrektorzy marketingu dawali przykład, pogłębiając własną wiedzę i umiejętności w dziedzinie technologii cyfrowych i finansów. Jednak wypowiedzi wielu respondentów na ten temat były raczej powściągliwe. Gdy zapytaliśmy, jakie cechy będą ważne dla ich indywidualnego sukcesu zawodowego w przyszłości, kompetencje techniczne, doświadczenie z mediami społecznościowymi i przygotowanie finansowe znalazły się na szarym końcu listy odpowiedzi. Znacznie większy nacisk kładziono na tradycyjne cechy dobrego lidera.

Cechy decydujące o indywidualnym sukcesie zawodowym w perspektywie 3–5 lat



Rysunek 17

Większe znaczenie dzięki nowym umiejętnościom. Dyrektor marketingu może zwiększyć znaczenie swojego działu, zdobywając wiedzę i umiejętności w dziedzinie technologii, mediów społecznościowych i finansów.

 POLSKA  ŚWIAT

Bez wątplenia dyrektor marketingu musi być również dobrym liderem. Jednak z wyników naszej ankiety – a w zasadzie z opinii samych dyrektorów marketingu – jasno wynika, że tradycyjne umiejętności to za mało. Aby odnieść sukces w świecie, w którym społeczność nie istnieje bez technologii, i w którym skuteczność marketingu oceniana jest przez pryzmat konkretnych liczb, dyrektor pionu marketingu musi dobrze orientować się w technologii, mediach społecznościowych i finansach.

Polscy dyrektorzy marketingu zapytani o najważniejsze cechy decydujące o ich indywidualnym sukcesie zawodowym w perspektywie 3-5 lat wymieniają przede wszystkim umiejętności analizy opinii klientów, pozycji konkurencji oraz kreatywnego myślenia. Mniej niż połowa polskich szefów marketingu wymienia zdolności przywódcze. Przeciwnie ich koledzy z zagranicy (65%), których zdaniem wciąż to właśnie tradycyjne cechy liderów decydują o sukcesie zawodowym. Jeśli dodać do tego znacznie mniejszą wagę przypisywaną umiejętnościom współpracy na poziomie zarządu, kompetencjom finansowym oraz zrozumieniu łańcucha wartości produktów i usług – można wysunąć wniosek, że rola marketingu przez samych dyrektorów marketingu wciąż jest w Polsce postrzegana bardziej usługowo i wykonawczo niż zarządczo.

Rekomendacje

Używajmy nowych narzędzi, by mierzyć to, co jest dzisiaj ważne.

Korzystajmy z zaawansowanych analiz i metryk w celu optymalizacji procesów decyzyjnych i uzasadniania dokonywanych wyborów.

Rozwijajmy kompetencje.

Rozwijajmy wszechstronne kompetencje, w tym techniczne i finansowe, oraz poszukujmy partnerów zewnętrznych, którzy uzupełnią kwalifikacje naszego zespołu.

Zacznijmy od siebie.

Poszerzajmy horyzonty poprzez rozwój własnych kompetencji finansowych, technicznych i „cyfrowych”.



Ponad
90%

wzrost sprzedaży
produktów powiązanych



Pierwsze ogólnowiatowe badanie opinii dyrektorów marketingu

Analiza przypadku: FootSmart

Aktywny udział analityków w zwiększaniu sprzedaży produktów powiązanych

Reklama online pozwala świadomym i aktywnym klientom dokonywać wygodnych zakupów produktów i usług precyzyjnie spełniających ich potrzeby. Jednocześnie sprzedający na rynku stają w obliczu dużej liczby profili nabywców, których nawyki w obszarze zakupów muszą przyjąć do wiadomości i zrozumieć. Firmy mogą pokonać to wyzwanie, wdrażając zautomatyzowane systemy interakcji z klientami, opracowane przez analityków o odpowiednim przygotowaniu.

Firma FootSmart, bezpośredni sprzedawca produktów do pielęgnacji stóp, mogąca poszczycić się ponad 1,9 mln odbiorców, miała świadomość ogromnego potencjału tkwiącego w sprzedaży online. Jednak, aby go wykorzystać, przedsiębiorstwo potrzebowało algorytmów umożliwiających analizę zarówno wcześniejszych zachowań i decyzji podejmowanych przez poszczególnych klientów, jak i ogólnych profili swoich klientów.

Celem usprawnienia identyfikacji transakcji sprzedaży produktów powiązanych o największym znaczeniu i zyskowności oraz oddzielenia ich od transakcji nieprzynoszących wyników, firma FootSmart zaangażowała agencję analityczną, stawiając jej za zadanie opracowanie danych nt. zachowań klientów w witrynie oraz analizę danych dotyczących przeszukiwania witryny przez klientów, przeglądania oferty i dokonywania zakupów. Wszystkie te dane znajdowały się w systemie.

Starannie opracowana i zindywidualizowana oferta jest teraz generowana automatycznie, dzięki czemu do klienta dokonującego zakupów za pośrednictwem sieci trafiają produkty znacznie lepiej spełniające jego oczekiwania. Efektem współpracy FootSmart z analitykami są imponujące wyniki: 147%y wzrost sprzedaży produktów powiązanych w odniesieniu do sprzedaży online; 97% wzrost sprzedaży produktów powiązanych; 31% wzrost współczynnika konwersji sprzedaży produktów powiązanych oraz 19% wzrost średniej wartości zamówienia obejmującego produkty powiązane. Zadowoleni klienci online generują obecnie 65% łącznej sprzedaży firmy FootSmart.

Trudne pytania do rozważenia

W jaki sposób mierzymy i analizujemy rezultaty realizowanych projektów? Jak informujemy o tych wynikach? Jak budujemy wiarygodność i poszerzamy wpływ działu marketingu?

Co robimy, aby wzmocnić kwalifikacje pracowników w dziale marketingu, zwłaszcza w dziedzinie technologii, finansów i mediów cyfrowych?

Czy inwestujemy w rozwój własnej wiedzy i umiejętności?



Przygotujmy się na to, co przyniesie przyszłość

W świecie, w którym cyfrowa rewolucja zmienia oblicze marketingu, dyrektorom marketingu przypada w udziale ważna, choć trudna rola. Od ponad 1700 respondentów dowiedzieliśmy się, jak przygotowują się na nowe szanse i trudności; pytaliśmy, co robią, aby ich zespoły były silniejsze i skuteczniejsze.

„Marketing ma w sobie coś ze sztuki, i coś z nauk ścisłych. Najlepszą strategią okazuje się czerpanie zarówno z twórczej pasji, jak i wykorzystanie umiejętności logicznego myślenia i wyciągania wniosków z analizy danych.”

Le Quang Thuc Quynh, Marketing Director,
Saigon Co-op

Zmiany, które nas wzmocnią

We współczesnym marketingu zachodzą zmiany na niespotykaną dotąd skalę. Dla dyrektorów marketingu na całym świecie oznacza to trudną próbę. Jak reagować na zmiany? Można działać dalej tak, jak dotąd i odczuwać coraz większy stres i presję. Można jednak wykorzystać okazję do przekształcenia działu marketingu w zespół świetnie przygotowany do nowej rzeczywistości, w której:

- to świadomy, aktywny konsument zaczyna dominować w relacji biznesowej nad organizacją;
- dostarczanie klientom wartościowych produktów ma pierwszorzędne znaczenie, a zachowanie organizacji jest tak samo ważne, jak oferowane przez nią produkty i usługi;
- nacisk na odpowiedzialność finansową jest nie tylko symptomem trudnych czasów, lecz trwałą zmianą, która wymaga zastosowania nowych strategii, narzędzi i kwalifikacji.

Suma spostrzeżeń 1734 dyrektorów odpowiedzialnych za funkcje marketingowe, którzy wzięli udział w naszym badaniu, pozwala sformułować trzy strategiczne kierunki działań:

Dostarczanie wartościowych produktów dla aktywnych i świadomych klientów	Pogłębianie trwałych relacji z klientem	Podkreślanie wartości i mierzenie rezultatów
<ul style="list-style-type: none"> • Koncentracja na wartościowych rozwiązaniach dla klientów traktowanych indywidualnie. • Zmiana priorytetów inwestycji tak, aby możliwe było analizowanie opinii i odczuć klientów w kanałach cyfrowych i rozpoznawanie preferencji oraz trendów we wszystkich punktach kontaktu. • Wspólna z działem informatycznym ocena ryzyka dla danych i infrastruktury, ochrona danych klientów i aktualizacja strategii ochrony prywatności w odpowiedzi na obawy klientów. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wykorzystanie nowych kanałów cyfrowych do stymulowania konwersacji z klientami i nawiązywania relacji; atrakcyjne programy motywacyjne. • Zaangażowanie klientów na wszystkich etapach interakcji; budowanie społeczności internetowych i tradycyjnych w celu wzmocnienia marki. • Definiowanie i rozwijanie cech przedsiębiorstwa, które czynią je wyjątkowym; współpraca z zarządem w celu wypracowania spójnego wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wykorzystanie zaawansowanych analiz i wskaźników do optymalizacji procesów decyzyjnych i uzasadniania dokonywanych wyborów. • Rozwijanie wszechstronnych kompetencji, w tym technicznych i finansowych, oraz poszukiwanie partnerów zewnętrznych, którzy uzupełnią kompetencje własnego zespołu. • Poszerzanie horyzontów poprzez rozwój własnych kompetencji finansowych, technicznych i „cyfrowych”.

Od czego zacząć?

Co obrać za punkt wyjściowy? Można rozpocząć od utworzenia niewielkiego zespołu zadaniowego składającego się ze zmotywowanych, zorientowanych przyszłościowo specjalistów od marketingu – tych pracowników organizacji, którzy mają potencjał do zostania w przyszłości dyrektorem marketingu. Wybranemu zespołowi należy wyznaczyć pewien dość krótki czas na analizę problemów i opracowanie zaleceń dotyczących ich eliminacji. Podzielenie wyzwań na etapy pozwoli ująć problem globalnie, a przy tym pomoże zadbać o niuanse i uwzględnienie

istniejących zależności. Może to zarówno pomóc dostrzec szanse na drobne sukcesy, jak i wyzwolić poparcie dla bardziej radykalnych inicjatyw.

Poza utworzeniem zespołu zadaniowego należy zaplanować czas na rozmowę z pozostałymi dyrektorami w organizacji. Należy omówić z dyrektorem informatyki możliwości w zakresie usprawnienia narzędzi marketingowych i technologii. Z dyrektorem ds. kadr należy przedyskutować możliwości zwiększenia kwalifikacji pracowników tak, by mogli oni lepiej reprezentować charakter organizacji. Należy uwzględnić udział dyrektora ds. finansowych jako partnera w procesie opracowywania stosownych wskaźników marketingowych.

Wreszcie, należy spojrzeć na własną organizację oczami klienta – od chwili pierwszego z nią kontaktu aż po pogłębioną relację. Choć można by uznać, że to już wszystkie niezbędne informacje, żadne dane na świecie nie zastąpią osobistego doświadczenia polegającego na wejściu w rolę klienta.

Należy na pewien czas stać się klientem. Odwiedzić sklepy i zakłady. Potowarzyszyć losowo wybranym przedstawicielom klientów lub przesłuchać zarejestrowane rozmowy. Włączyć się w rozmowy klientów za pośrednictwem mediów społecznościowych. Po zgromadzeniu doświadczeń dotyczących własnej marki z perspektywy klienta należy zastanowić się nad możliwościami dalszego wyróżnienia jej na tle konkurencji.

Czego dowiadują się klienci o organizacji i jej ofercie z blogów, recenzji i od innych klientów? Gdzie plasują się jej produkty i usługi w porównaniach cenowych? Na ile łatwo jest klientom podejmować interakcje z organizacją – przed, podczas oraz po dokonaniu transakcji sprzedaży? Jakie kroki podejmuje organizacja w kierunku budowania społeczności i długotrwałych więzi?

Należy także zastanowić się nad interakcjami z pracownikami. Czy wykazywali się oni cechami stanowiącymi o unikalnym charakterze przedsiębiorstwa, szczególnie cenionymi przez klientów? Czy z kontaktów, zarówno realizowanych online jak i offline, wyłaniał się wyraźny charakter organizacji?

Po uzyskaniu osobistego wglądu w doświadczenia klientów, zebraniu opinii innych dyrektorów oraz spostrzeżeń zebranych przez zespół zadaniowy można rozpocząć opracowywanie działań marketingowych będących dźwignią do sukcesu w erze cyfrowej.

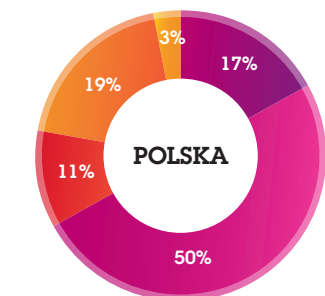
Zachęcamy do kontynuowania dyskusji pod adresem [**ibm.com/cmstudy/pl**](https://ibm.com/cmstudy/pl)

Sposób, w jaki przeprowadzono badanie

Niniejszy raport stanowi pierwsze badanie IBM obejmujące dyrektorów marketingu – i jednocześnie piętnaste spośród toczących się badań z serii „C-suite Studies”, opracowane przez IBM Institute for Business Value. W okresie od lutego do czerwca 2011 przeprowadziliśmy bezpośrednie wywiady z 1734 dyrektorami marketingu z przedsiębiorstw reprezentujących 19 branż i 64 kraje, aby poznać ich cele oraz wyzwania, przed jakimi stają. Respondenci pochodzili z różnych organizacji. Z jednej strony udział w badaniu wzięło 48 przedsiębiorstw spośród wymienianych na liście pierwszych 100 marek wg najnowszego rankingu Interbrand, z drugiej zaś przedsiębiorstwa o profilu głównie lokalnym.¹⁹

Rysunek 17

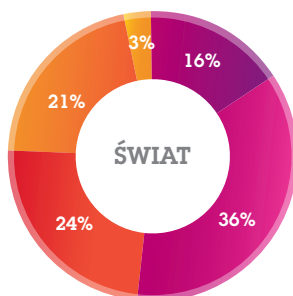
O naszym badaniu. W badaniu uczestniczyło ponad 1700 dyrektorów marketingu z całego świata



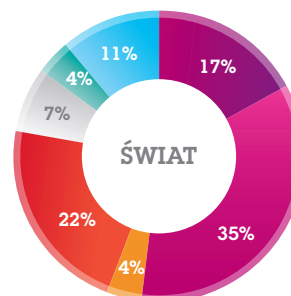
Sektory



Uczestnicy reprezentują organizacje z 64 krajów i 19 branż



Sektory



Regiony



Zastosowaliśmy cały wachlarz technik, w tym statystyki opisowe oraz analizę wielowymiarową (zarówno analizę czynników, jak i analizę klastrow) do starannej weryfikacji odpowiedzi udzielonych przez respondentów. Badanie wykazało tylko niewielkie różnice między poszczególnymi branżami oraz regionami, przy niemal całkowitym braku znamienych statystycznie różnic w odpowiedziach udzielonych przez dyrektorów marketingu z organizacji różnych wielkości.

Potrzebna była także identyfikacja i zrozumienie wszelkich niezgodności między odpowiedziami dyrektorów marketingu z organizacji osiągających najlepsze wyniki a odpowiedziami dyrektorów marketingu z organizacji osiągających wyniki poniżej średniej. W tym celu poprosiliśmy respondentów, aby ocenili pozycję swojej organizacji na tle branży, w której działa, w skali od jednego do pięciu. Przyjęto, że organizacje ocenione na „czwórkę” uzyskują średnie wyniki, podczas gdy organizacje z wynikiem od jeden do trzech uzyskują wyniki poniżej średniej. „Piątki” sklasyfikowano zaś jako organizacje osiągające najlepsze wyniki. (Za punkt środkowy obraliśmy „czwórkę”, aby skompensować wpływ ewentualnych zniekształceń poznawczych, mogących wpływać na bardziej pozytywną, niż w rzeczywistości, ocenę własnych organizacji przez respondentów.)

Odpowiedzi zweryfikowaliśmy krzyżowo, porównując je z dwoma obiektywnymi wskaźnikami finansowymi – skumulowanym rocznym wskaźnikiem wzrostu marży operacyjnej i zyskiem przed opodatkowaniem w latach 2006 i 2010 – w tych przypadkach, gdzie informacje były publicznie dostępne. Nasze analizy potwierdziły wysoki stopień korelacji między samooceną a rzeczywistymi wynikami, co pozwoliło wyeliminować potencjalne wypaczenie statystyk związane z tzw. efektem „halo”. Wszystkie odwołania, zarówno do organizacji osiągających najlepsze wyniki, jak i tych osiągających wyniki poniżej średniej, bazują na ocenie własnych przedsiębiorstw przez dyrektorów marketingu.

Podziękowania

Pragniemy podziękować 1734. dyrektorom marketingu z całego świata, w tym 72. z Polski, którzy zechcieli poświęcić czas na rozmowę i podzielić się z nami swoimi spostrzeżeniami. Szczególne podziękowania kierujemy do tych respondentów, którzy wyrazili zgodę na zilustrowanie głównych tez tego raportu cytatami ze swoich wypowiedzi lub na wykorzystanie swoich doświadczeń w analizach przykładów.

Nie możemy również pominąć wysiłku, jaki w przygotowanie badania Global CMO Study włożyli członkowie zespołów IBM:

Zespół zarządzający: Peter Korsten (lider zespołu realizującego badanie), Saul Berman, Matt Berry, Tami Cannizzaro, Susan Cook, Graciela Di Rado, John Gallagher, Stephen Gold, Teresa Golden, Matthias Hartmann, Jay Henderson, John Kennedy, Christine Kinser, Dave Laverty, Eric Lesser, Karen Lowe, Alisa Maclin, Bevin Maguire, Paul Papas, Gautam Parasnis, Ben Roden, Rohini Srivathsa, Katharyn White, Maria Winans, Mike Wing, Jacqueline Woods, Keith Yamashita

Zespół projektu: Carolyn Heller Baird (dyrektorka badania), Stephen Ballou, Linda Ban, Madhuri Banda, Marni Barrett, Kristin Biron, Noline Braat, Angie Casey, Rob Garretson, Rachna Handa, Ellen Johnson, Helen Kay, Kathleen Martin, Jim Phillips

A także ponad 1000 liderów IBM na całym świecie, którzy przeprowadzili bezpośrednie wywiady z dyrektorami marketingu.

Właściwy partner w zmieniającym się świecie

IBM we współpracy z klientami opracowuje pogłębione analizy biznesowe, prowadzi zaawansowane badania i rozwija nowoczesne technologie, które pomagają odnieść sukces we współczesnym, dynamicznym środowisku gospodarczym. Ścisłe powiązanie prac koncepcyjnych i implementacyjnych pozwala skutecznie przekształcać strategię w praktyczne działania. Dzięki wiedzy specjalistycznej obejmującej 17 sektorów gospodarki oraz obecności w 170 krajach IBM pomaga klientom przewidywać nadchodzące zmiany i wykorzystać szanse, jakie te zmiany stwarzają.

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value, będący częścią działu IBM Global Business Services, opracowuje poparte faktami analizy strategiczne przeznaczone dla wyższej kadry kierowniczej. Analizy te poświęcone są najważniejszym zagadnieniom branżowym i międzybranżowym. Badanie Global Chief Marketing Officer Study jest częścią serii badań opinii „C-suite” organizowanych przez firmę IBM.

Uwagi i publikacje źródłowe

1. Określenia „dyrektorzy marketingu”, „chief marketing officers” oraz „CMO” używane w tekście niniejszego raportu do ilościowego lub jakościowego opisu wyników badania oznaczają wyłącznie 1734 osoby, z którymi przeprowadzono wywiady w ramach badania 2011 IBM Global Chief Marketing Officer Study.
2. „Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study”, IBM Institute for Business Value. Maj 2010. <http://www.ibm.com/ceostudy>
3. „The Real Danger of the Down Economy” *Bloomberg Businessweek*. 1 lutego 2011 r. http://www.businessweek.com/managing/content/jan2011/ca20110131_670736.htm
4. Te dane odzwierciedlają zmianę wartości światowego eksportu towarów i usług komercyjnych (z wyłączeniem usług administracji publicznej) w okresie od 2000 do 2010, wyrażoną w dolarach USA wg obecnej wartości tej waluty. Światowa Organizacja Handlu. „International trade and tariff data: Statistics database”, 14 lipca 2011 r.
5. „Statystyki Facebooka”, 8 sierpnia 2011 r. <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>
6. „Numbers”, Twitter. 14 marca 2011 r. <http://blog.twitter.com/2011/03/numbers.html>
7. Elliott, Amy-Mae. „10 Fascinating YouTube Facts That May Surprise You”. Mashable. 19 lutego 2011 r. <http://mashable.com/2011/02/19/youtube-facts/>
8. Siegler, M.G. „Eric Schmidt: Every 2 Days We Create As Much Information As We Did Up to 2003”, TechCrunch. 4 sierpnia 2010 r. <http://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data/>
9. „Average Chief Marketing Officer Tenure Hits New High: 42 Months”, SpencerStuart. 24 maja 2011 r. <http://www.spencerstuart.com/about/media/65/>

10. „Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” IBM Institute for Business Value. Maj 2010. <http://www.ibm.com/ceostudy>
11. Leonard, Devin. „Crunching the Data of Love”, *Bloomberg Businessweek*. 28 kwietnia 2011 r. http://www.businessweek.com/magazine/content/11_19/b4227032797839.htm
12. „Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” IBM Institute for Business Value. Maj 2010. <http://www.ibm.com/ceostudy>
13. Bradshaw, Tim. „UK gives warning on EU 'cookie' directive”, *Financial Times*. 8 marca 2011 r. <http://www.ft.com/cms/s/0/ea483208-48ef-11e0-af8c-00144feab49a.html#axzz1RF7q5fMu>
14. Baird, Carolyn Heller i Gautam Parasnis. „From social media to Social CRM”, IBM Institute for Business Value. Czerwiec 2011 r. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-crm-whitepaper.html>
15. Ibid.
16. Ibid.
17. Schaeffer, Melissa. „Capitalizing on the smarter consumer”, IBM Institute for Business Value. Luty 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-capitalizing-on-the-smarter-consumer.html>
18. Pełny opis zmian relacji między markami zawiera artykuł Davida C. Edelmana „Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places”, *Harvard Business Review*. Grudzień 2010, s. 2-8.
19. „Best Global Brands 2010”, Interbrand. Wrzesień 2010. http://issuu.com/interbrand/docs/bgb_report_us_version?mode=a_p

Więcej informacji

Aby uzyskać więcej informacji na temat tego badania, należy wysłać wiadomość e-mail do IBM Institute for Business Value: **iibv@us.ibm.com**. Skontaktuje się z Państwem odpowiedni branżowy lub regionalny ekspert IBM.

ibm.com/cmstudy/pl





© Copyright IBM Corporation 2011

IBM Polska Sp. z o.o.

Wiśniowy Business Park

ul. 1 Sierpnia 8

02-134 Warszawa

tel. (+ 48 22) 878 67 77

faks (+ 48 22) 878 68 88

Strona główna IBM Polska znajduje się
pod adresem: **ibm.com/pl**

Wyprodukowano w Polsce
Wszelkie prawa zastrzeżone

Nazwa IBM, logo IBM oraz nazwa ibm.com są znakami towarowymi lub zastrzeżonymi znakami towarowymi przedsiębiorstwa International Business Machines Corporation w Stanach Zjednoczonych i/lub innych krajach. Jeśli te lub inne znaki towarowe są przy pierwszym wystąpieniu oznaczone symbolami znaku towarowego (® lub ™), oznacza to, że są one zastrzeżone jako znaki towarowe w Stanach Zjednoczonych lub stanowią znaki towarowe według prawa zwyczajowego oraz stanowią własność IBM w momencie publikacji niniejszej informacji. Znaki te mogą być także zastrzeżone jako znaki towarowe lub być znakami towarowymi według prawa zwyczajowego w innych krajach.

Aktualna lista znaków towarowych IBM znajduje się w dziale „Copyright and trademark information” pod adresem **ibm.com/legal/copytrade.shtml**.

Pozostałe nazwy firm, produktów i usług mogą być znakami towarowymi lub znakami usług innych podmiotów.

Pozostałe nazwy firm, produktów i usług mogą być znakami towarowymi lub znakami usług innych podmiotów.

Zawarte w niniejszej publikacji odniesienia do produktów i usług IBM nie oznaczają, że IBM zamierza udostępniać takie produkty i usługi we wszystkich krajach, w których prowadzi działalność.



IBM Institute for Business Value