

# GiZZ



## Jak zwiększyć skuteczność marketingu bezpośredniego

Andrzej Piekarski

Marketing bezpośredni w formie sporadycznych „akcji” mailingowych albo telemarketingowych już od wielu lat jest w krajach zachodnich popularnym sposobem zachęcania potencjalnych klientów do zakupu produktów lub usług. Niektóre z firm – głównie w Ameryce Północnej – przeszły do następnego etapu rozwoju marketingu bezpośredniego. Akcje są organizowane jako jeden z elementów **długoterminowej** kampanii zdobywania nowych klientów. Praktyka ta zwana jest w języku angielskim: *Lead Generation and Management*. Po polsku można ją określić jako Generowanie i Zarządzanie Zainteresowaniami (GiZZ). Czym jest GiZZ, jak przebiega jego wdrażanie i stosowanie w praktyce firmy i dlaczego w Polsce nadszedł już czas, by tym się zainteresować?

### Sytuacja w Polsce

Marketing bezpośredni w Polsce jest jeszcze nowością i nie zawsze przynosi pozytywne skutki. W niektórych wypadkach jedna nieudana akcja powoduje utratę wiary w ten sposób komunikacji. Niejeden raz słyszałem komentarz: „U nas (tzn. w Polsce) marketing bezpośredni nie działa!”. Jeżeli to prawda, Polska byłaby jedynym uprzemysłowionym krajem, w którym tak się dzieje. W rzeczywistości problem polega na tym, że wykonawcy akcji nie mają jeszcze doświadczenia, jak najlepiej w polskich warunkach stosować marketing bezpośredni. Z drugiej strony, odbiorcy

mailingów lub akcji telefonicznych też nie są przyzwyczajeni do tej formy komunikowania i zbyt surowo oceniają każde niedociągnięcie wykonawców. To zupełnie normalne. W krajach zachodnich trzydzieści lat temu było dokładnie tak samo. Musimy nauczyć się od nich, co działa, a co nie, uniknąć błędów i jak najprędzej skorzystać z owoców sprawdzonej praktyki. W marketingu, tak jak w polityce, mogą być odmiany, ale nie ma „trzeciej drogi”.

Jeszcze jedno. Będę używał słowa „marketing” w znaczeniu funkcji lub czynności w firmie. Z punktu widzenia organizacji firmy funkcję tę może pełnić Dział Marketingu albo osoby pracujące w Dziale Sprzedaży.

### Dlaczego marketing bezpośredni?

Metoda ta zaczyna zajmować czołową pozycję w komunikacji marketingowej, ponieważ:

1. Zasadnicza **dwukierunkowość** komunikowania pozwala nam poznać potencjalnego klienta. Odpowiedzi na postawione pytania dają nam lepsze zrozumienie jego potrzeb i sposobu, w jaki możemy na nie reagować.
2. Zasadnicza **wymierność** pozwala nam (i szefom) oceniać skuteczność działań. Na pytanie szefa: „A co my mamy za ten milion złotych wydanych na kampanię?” możemy na przykład odpowiedzieć: „236 odpowiedzi (czyli zainteresowań), z czego 47 najlepszych ma potencjalną wartość zamówień ok. 25 milionów złotych”. Przy tych samych wydatkach na reklamę nasza odpowiedź nie będzie już tak precyzyjna.

GiZZ to kolejne udoskonalenie praktyki marketingu.

**Andrzej Piekarski**

Prezes firmy Torus Marketing  
w Warszawie (022-671-9857).

Absolwent University of Manchester w Anglii i School of Business Administration, University of Toronto w Kanadzie.

Zdobywał doświadczenie w sprzedaży i marketingu w Polsce, Kanadzie i USA. W Hewlett-Packard Canada Ltd. był odpowiedzialny za komunikację marketingową, gdzie, między innymi, wdrożył pierwszy system zarządzania zainteresowaniami.



## Jakie znaczenie ma dla nas „zainteresowanie”

Aby lepiej zrozumieć GiZZ, warto poświęcić chwilę refleksji, czym jest „zainteresowanie”.

Oczywiście, zawsze możemy się cieszyć, kiedy jest duże zainteresowanie tym, co mamy do sprzedania. Jednak naprawdę nam chodzi o co innego: chcemy wiedzieć, na ile to zainteresowanie przekształci się w konkretne zamówienia. Odpowiedzią na mailing może być zainteresowanie od osoby, która za tydzień ma zdecydować o znacznym zakupie. Pieniądze już są, tylko trzeba wybrać dostawcę! Inne zainteresowanie może być od studenta piszącego pracę na temat, w którym wiedza o naszym produkcie jest ważna. Które zainteresowanie jest dla nas ciekawsze? Czy w ten sam sposób zareagujemy na obydwa?

W tym kontekście „zainteresowanie” ma dla nas, marketingowców, konkretne znaczenie. To „specyficzna szansa sprzedaży”, która ma dla nas pewną prawdziwą wartość. W języku angielskim określa się to terminem *lead*, który nie ma polskiego odpowiednika. Ponieważ jednak określenie „specyficzna szansa sprzedaży” jest zbyt opisowe, dalej będę używał słowa „zainteresowanie”, ale już w jego nowym znaczeniu.

## Problemy z tradycyjnym marketingiem bezpośrednim

Planowanie mailingu albo telemarketingu jest często spowodowane przez spadek sprzedaży. Wtedy wszyscy zastanawiają się co zrobić, ktoś wpada na pomysł mailingu, pieniądze się znajdują (albo nie) i organizuje się „akcję”. A ponieważ czas nas goni, wszystko odbywa się w niesamowitym pośpiechu.

W konsekwencji, mimo dużej liczby odpowiedzi, większość zainteresowań ma wątpliwą jakość. Marketing z wielkim triumfem przekazuje je handlowcom. Doprowadza to dział sprzedaży do frustracji, ponieważ nie nadąża z odpowiedziami. Marketingowcy mają pretensje, że handlowcy marnują owoce ich wysiłku. Potencjalni klienci denerwują się, bo zgłosili zainteresowanie, ale nikt się z nimi nie kontaktuje. Konkurenci się cieszą.

## Rozwiązanie

Rozumiejąc, że trzeba reagować na zainteresowania w zależności od ich wartości dla firmy, nadaje się zainteresowaniom kategorie na podstawie kilku kryteriów. W przykładowej firmie kategorie zostały wybrane następująco:

- ✓ **Kategoria A:** spodziewany termin zamówienia 3 miesiące, ustalony budżet, wyraźny proces decyzyjny
- ✓ **Kategoria B:** spełnione dwa z powyższych warunków
- ✓ **Kategoria C:** spodziewany termin zamówienia 12 miesięcy i brak ustalonego budżetu lub procesu decyzyjnego
- ✓ **Kategoria D:** zamówienie będzie, ale po 12 miesiącach
- ✓ **Kategoria E:** nigdy nie zamówi

Oczywiście definicja kategorii będzie różnić się w zależności od firmy. Każde przedsiębiorstwo musi wprowadzić własną klasyfikację zainteresowań i zdecydować, co zrobić z każdym z nich.

Jak zatem ocenić nie tylko kategorię każdego zainteresowania, ale i wartość potencjalnego zamówienia?

Są różne sposoby:

1. W ankiecie mailingowej zamieszcza się odpowiednie pytania, a kategoria jest nadawana na podstawie odpowiedzi. W mojej opinii ta metoda nie zdaje w Polsce egzaminu, ponieważ firmy nie są przyzwyczajone do udzielania takich informacji nieznanym osobie. W krajach zachodnich wszyscy rozumieją, że bez informacji gospodarczej nie ma gospodarki rynkowej, więc chętniej udostępniają tego rodzaju dane.
2. Odpowiedzi na ankietę mailingową są skierowane do handlowców w dziale sprzedaży. To oni dzwonią do potencjalnych klientów, zadają odpowiednie pytania i kategoryzują zainteresowania. Zainteresowania z niedostatecznie „wysoką” kategorią (np. wszystkie oprócz „A”) oddają marketingowi. W sytuacji, gdy jest dużo zainteresowań do sprawdzenia, takie rozwiązanie może być nieekonomiczne, bo doświadczony handlowiec będzie zbyt dużo czasu spędzał przy telefonie, a nie z klientami. Wariantem tego podejścia może być przekazanie zainteresowań nowicjuszm w dziale sprzedaży. Zanim staną się „pełnymi” handlowcami, sprawdzają zainteresowania, zdobywając tym samym wiedzę o potencjalnych klientach.

3. W przypadku wielkiej liczby zainteresowań i niezbyt skomplikowanego produktu firmy korzystają z usług agencji telemarketingowych. Oczywiście trzeba mieć wielkie zaufanie do agencji i trzeba ją bardzo dobrze przygotować.

### Odpowiedzialność i prawo własności

Sprecyzowanie znaczenia „zainteresowania” pozwala na wyraźne określenie odpowiedzialności za zwiększenie sprzedaży w firmie i ułatwia ocenę skuteczności pionów marketingu i sprzedaży, np:

- ✓ Handlowcy są właścicielami zainteresowań kategorii A. Podstawą oceny skuteczności handlowca jest procent zainteresowań A, jaki przekształcił w ciągu miesiąca w zamówienia, no i oczywiście wartość tych zamówień.
- ✓ Marketing jest właścicielem zainteresowań kategorii B do E. Podstawą oceny skuteczności marketingu jest liczba oraz koszt zainteresowań kategorii A wygenerowanych i przekazanych handlowcom w ciągu miesiąca. Oczywiście nie są to jedyne obowiązki pracowników tego działu.

W tradycyjnym podejściu wszystkie zainteresowania trafiają do handlowców, którzy zajmują się tymi najciekawszymi (czyli kategorią A) a reszta, w najlepszej sytuacji, zostaje odłożona na przyszłość. Przeważnie jest to ich koniec, zostają zapomniane lub wyrzucone. Nowe podejście daje następujące korzyści:

1. Proces przyciągania nowych klientów jest **bardziej przejrzysty i łatwiejszy do zarządzania**.
2. **Łatwiej jest ocenić skuteczność marketingu**, a sami marketingowcy lepiej rozumieją wartość swojej pracy. Dlaczego ma to takie znaczenie? Od kilku lat w krajach zachodnich wiele firm bardzo krytycznie ocenia koszty marketingu. Przeważnie chodzi o redukcję budżetów, a nie o ich zwiększenie. **Lepiej być przygotowanym!**
3. Wartościowe, ale nie gotowe zainteresowania (czyli kategorii B-D) nie zostają zaprzepaszczone. Przy odpowiednich staraniach, wiele z nich można przenieść do kategorii A.

4. Decyzje o podziale budżetu marketingowego są **łatwiejsze**. Niech marketing sam decyduje, ile wydać na reklamę, mailingi, seminaria, targi itp. Kombinacja programów komunikacyjnych musi jednak wygenerować odpowiednią liczbę zainteresowań kategorii A przy **najniższym koszcie**.

Następna decyzja dotyczy tego, ile trzeba generować zainteresowań z każdej kategorii i kiedy.

Według GIZZ każdy handlowiec powinien regularnie dostawać tyle zainteresowań odpowiedniej kategorii, z iloma daje sobie radę. Doświadczenie pokaże, ile powinno być zainteresowań różnych kategorii, aby osiągnąć planowany poziom zamówień, ile powinno być zainteresowań nie sprawdzonych oraz jak wiele listów należy rozστείć w kampanii mailingowej.

### Plan komunikacyjny

Teraz popatrzmy, jak wyglądał plan komunikacyjny dla przykładowej firmy (tabela 1). W poniższym przykładzie firma ma 5 biur handlowych. Na podstawie poprzednich doświadczeń w dziale marketingu ustalono, ile wysłać listów i do jakiej części kraju, aby zaspokoić zapotrzebowania handlowców.

Dyrektor ds. sprzedaży chciał, aby jego podwładni dostawali 28 zainteresowań kategorii A miesięcznie. Taka dokładność nie jest oczywiście możliwa. Chodzi o to, żeby średnia miesięczna wyniosła 28 i by dopływ był w miarę równy.

Najpierw należało ustalić strategię komunikacji, a więc określić, co zakomunikować, komu i kiedy. Z tym firma nie miała problemów i prędko przeszła do tematu: „jak”. Uznano, że odpowiednią metodą będzie mailing, z tym zastrzeżeniem, że ze względu na stopień komplikacji produktu, sam mailing nie mógł wygenerować wymaganej liczby zainteresowań w kategorii A. Dodatkowo należało zorganizować seminarium. Niestety, okres przygotowawczy wymagał 2 miesięcy na każdy cykl mailing-seminarium. Wynikało z tego, że każdy cykl musiałby wygenerować 56 zainteresowań kategorii A, czyli  $2 \times 28$ . Doś-

	liczba przedstawicieli handlowych	liczba potrzebnych zainteresowań kategorii A	liczba potrzebnych zainteresowań	liczba listów
Mazowsze	5	10	50	1000
Pomorze	3	6	30	600
Śląsk	5	10	50	1000
Mazury	1	2	10	200
Razem	14	28	140	2800

Tabela 1

wiadczenie sugerowało, że z samego mailingu można byłoby się spodziewać około 10 zainteresowań kategorii A, seminarium musiało być zatem tak zaprojektowane, aby przyciągnąć jeszcze 46.

Po każdym mailingu odpowiedzi sprawdzał nowicjusz z Działu Sprzedaży. Z reguły wszystkie miały być sprawdzone w ciągu dwóch tygodni. Nie zawsze udawało się to osiągnąć.

Każda akcja powoduje, że pewna liczba zainteresowań zmienia swoją kategorię. Niektóre z kategorii B przechodzą do A, inne pozostają B lub odpadają (czyli zmieniają się na E). Marketingowcy musieli się zastanowić, co zrobić z zainteresowaniami kategorii B od klientów, którzy jeszcze nie byli na seminarium, oraz od tych, którzy już w nim uczestniczyli. Powtórne zaproszenie na to samo seminarium wyglądałoby nieprofesjonalnie.

Po kilku miesiącach pracy handlowcy jeszcze nie otrzymywali wymaganej liczby zainteresowań. Dyrektor ds. sprzedaży zwołał spotkanie, aby ocenić postępy. Poprosił, aby zespół ludzi odpowiedzialny za wdrożenie nowej metody zidentyfikował problemy i wyciągnął wnioski dotyczące tego okresu. Były one następujące:

1. Niezbędna jest współpraca i poparcie handlowców. Na początku marketing powinien wyraźnie przedstawić handlowcom nowy system, zarówno z punktu widzenia korzyści, jakie z niego będą mieli, jak i nowych wymagań. Nie można jednocześnie za dużo obiecywać, bo będą pamiętać.
2. Konieczne jest jawne poparcie dla nowego systemu ze strony zarządu i kierownictwa firmy. Jeżeli będzie on postrzegany jako jeszcze jeden projekt, z dodatkowymi papierkami do wypełnienia, to nic z tego nie wyjdzie. Z tego wynika, że na samym początku marketing musi kierownictwu dobrze „sprzedać” nowy system.
3. Na początku trudno tak zaplanować mailing lub seminarium, aby wygenerować zamierzoną liczbę zainteresowań. Po kilku akcjach okaże się, które narzędzia działają i w jakich warunkach. Problem polega na tym, że te doświadczenia muszą być udokumentowane i systematyzowane w taki sposób, aby później były łatwo dostępne i jednoznaczne.
4. Sprawdzanie zainteresowań i nadawanie kategorii przez nowicjusza w dziale sprzedaży może nie być skuteczne. Nowicjusz chodzi na szkolenia, musi pomagać w przygotowywaniu ofert i wykonywać różne inne prace. Sprawdzanie zainteresowań nie zawsze ma priorytet i często bywa odkładane, aż w końcu jest za późno.
5. Zainteresowania kategorii A po sprawdzeniu trafiają do handlowców. Ale co potem? Przecież firma chce mieć zamówienia, a nie zainteresowania. Na razie nie mamy



Medico SA

Pomoc, na którą zawsze można liczyć

Proszę, wypełnij poniższą ankietę i przefaksuj na numer (22) 375-7357. Jeśli otrzymamy kompletne i czytelnie wypełnione ankiety przed 96-05-12, Twoja organizacja będzie mogła skorzystać z promocji ALTA 96!

Prosimy odpowiednio wypełnić lub zakreślić:

Numer telefonu
Numer faxu
Imię, nazwisko
Pozycja w organizacji
Nazwa organizacji
Ulica, numer
Kod pocztowy, miasto
Liczba zatrudnionych pracowników
Obroty w 1995 (PLN)
Czy już korzystacie z podobnych usług medycznych?
Tak <input type="checkbox"/> Nie <input type="checkbox"/>
Której firmy?
W jakim stopniu jesteście zadowoleni z tych usług ?
Bardzo zadowoleni <input type="checkbox"/> Trochę zadowoleni <input type="checkbox"/>
Trochę niezadowoleni <input type="checkbox"/> Bardzo niezadowoleni <input type="checkbox"/>

Jeżeli chcesz dowiedzieć się, w jaki sposób usługi Medico S.A. mogą zwiększyć produktywność Twoich pracowników, zadzwoń pod numer: (22) 375-7357

Rysunek 1

- sposobu, aby udowodnić, że nowy system zwiększa liczbę zamówień.
6. Takim systemem nie da się zarządzać na papierze ani nawet za pomocą arkusza kalkulacyjnego typu Excel. Bez odpowiedniego systemu zarządzającego informację o zainteresowaniach płaczą się i gubią. Wiarygodność systemu i marketingu zupełnie ginie.
- Do tego momentu nasza uwaga była skierowana na samo generowanie zainteresowań. Teraz zajmijmy się zarządzaniem zainteresowaniami.
- Nasza przykładowa firma dowiedziała się, że nie można zarządzać taką liczbą zainteresowań w różnych kategoriach, bez odpowiedniego systemu komputerowego. Podstawą takiego systemu jest Marketingowa Baza Danych (MBD). Przechowuje się w niej wszystkie istotne informacje o zainteresowaniach oraz potencjalnych i aktualnych klientach.
- Pierwszym ruchem firmy było sprawdzenie, czy są dostępne gotowe rozwiązania, które można kupić i wdrożyć. Okazało się, że istnieją różne aplikacje zajmujące się zarządzaniem sprzedażą, które przy okazji pomagają w zarządzaniu zainteresowaniami. Przykładami są ADAPT w USA, in Contact 2000 w Wielkiej



Medico SA

## Zainteresowanie

Nr 321 96-10-07

Uwaga! Ten klient chce kupić

Kategoria zainteresowania: **A**

Przedstawiciel handlowy	Adam Jasiński
Budżet	10 000 PLN
Oddział	Warszawa
Decyzja	96-10-07
Nazwa organizacji	PetKom S.A.
Rodzaj działalności	Produkcja narzędzi
Liczba pracowników	456
Imię i nazwisko	Jan Chwalewski
Adres	ul. Hoża 24/26, 00-475 Warszawa,
Telefon	(22) 632-786
Pozycja	Prezes
Kategoria osoby	Decydent
Źródło informacji	Odpowiedź na mailing Nr 28
Sprawdzał	Czesław Kminko

Opis możliwości:

Dyr. Chwalewski prowadzi rozmowy z firmą Medi-Lux już od września. Jest zainteresowany oferowanymi usługami, ponieważ praca niektórych pracowników jest niebezpieczna. Zależy mu na reputacji firmy. Problem polega na tym, że Medi-lux jest za drogi. Gotowy jest kupić skromniejsze usługi za niższą cenę. Zna Dyr. Wacława Fladca z Pragi, który jest bardzo zadowolony z naszych usług. Ktoś musi się z nim skontaktować w tym tygodniu!

Rysunek 2

Brytanii. Przeważnie nie nadają się one dla naszych potrzeb, ponieważ:

1. Próbuje narzucić standardowe rozwiązania dla niestandardowego problemu. Każda firma chce swój problem rozwiązać w sposób indywidualny.
2. Nie są przetłumaczone na język polski.

Podjęto decyzję o stworzeniu własnego systemu. Zaangażowano firmę software'ową do kodowania. Cały proces, od przygotowania specyfikacji do końca testowania oprogramowania, trwał 6 miesięcy. Aby cały system jako tako sprawnie funkcjonował, potrzebne było następnych 10 miesięcy. Po pierwszych doświadczeniach, wszyscy dobrze rozumieli, że „system” to nie komputer z oprogramowaniem, ale zespół ludzi, procedury, i narzędzia potrzebne do osiągnięcia celu, w tym wypadku zapewnienia stałego dopływu wartościowych zainteresowań dla handlowców.

Zacznijmy od części informatycznej.

### Planowanie akcji

Kiedy główny zarys akcji jest zatwierdzony, jej podstawowe dane należy wprowadzić do systemu komputerowego.

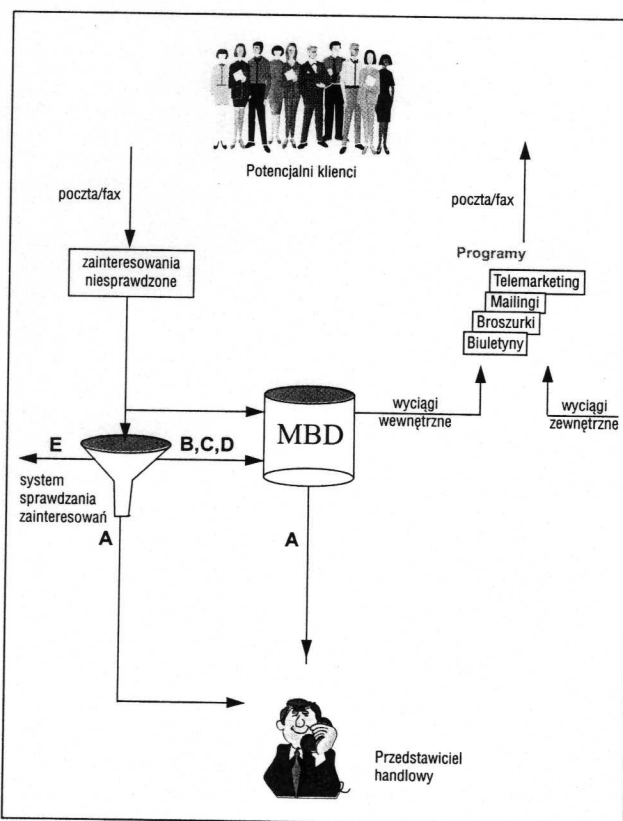
Między nimi powinien być numer lub kod identyfikacyjny, krótki opis, planowany termin wykonania, budżet i liczba wymaganych zainteresowań. W naszym przykładzie planowany program to mailing wykorzystujący adresy zakupionej na zewnątrz bazy danych.

### Zwrotki

Chcemy się dowiedzieć, jakie jest zainteresowanie osób odpowiadających na naszą ofertę, i uzyskać inne dane przydatne w planowaniu przyszłych kampanii. Te informacje gromadzone są w MBD. Uwzględniając potrzebne dane, projektujemy ankietę, która zostanie wysłana pocztą (przykładową ankietę przedstawia rysunek 1).

Zwrotki z mailingów mogą wyglądać różnie. Inną formę mają zwrotki z targów, inną oceny po seminariach. Chcemy, aby to, co handlowiec otrzyma, zawsze było czytelne, żeby nie tracił czasu na szukanie albo rozszyfrowywanie informacji. Po sprawdzeniu danych na zwrotce przez wyznaczoną osobę lub agencję telemarketingową, wczytujemy zainteresowanie do systemu komputerowego. Jeżeli ma kategorię A, drukujemy je w standardowej formie i wysyłamy do handlowca (rysunek 2).

Po pewnym czasie system wygląda tak, jak przedstawiono na rysunku 3.



Rysunek 3

**SPRAWOZDANIE Z PRZEKAZANYCH ZAJNTERESOWAŃ** Przedstawiciel: Adam Jasiński Miesiąc: Czerwiec

Nr zaint.	Nazwa organizacji	Data wystawienia	Kategoria zaint.	Potencjalna wartość	Sprzedaż		Opis zmian w ostatnim miesiącu
					Prawdopodobieństwo	Kiedy konkluzja	
321	PetKom S.A.	07.10.96	W	44 000 PLN	100%	97/06	
274	Huta Grójec	01.08.95	B	36 000 PLN	50%	97/03	
285	Zakład Optyka	12.03.96	A	10 000 PLN	30%	97/06	
285	Ylosa	23.04.96	B	24 000 PLN	25%	97/07	
185	Ford Polska	14.06.95	A	17 000 PLN	90%	97/01	
372	PKP Gdynia	01.01.96	P	22 000 PLN	0%	97/08	
836	Elkrim SA	08.09.95	C	37 000 PLN	10%	07/05	
476	Toyota	10.02.95	B	7 500 PLN	50%	97/05	

Wypełnij i odeślij do Marcina Ostrowskiego w Warszawie. Kody dozwolone: A, B, C, W(ygrane), P(rzegrane), Z(awieszone)

Tabela 2

Przede wszystkim daje się zauważyć kluczowa pozycja MBD w systemie. Na początku w MBD nie ma wielu informacji o potencjalnych klientach, mailingi tworzy się więc głównie na podstawie list zewnętrznych. Po pewnym czasie mamy tyle wartościowych informacji w MBD, że tylko sporadycznie kupujemy dane z baz komercyjnych.

Handlowcy zaczynają powoli otrzymywać zainteresowania bezpośrednio z MBD. Oczywiście system będzie śledził gotowość potencjalnych klientów do kontaktu z handlowcami i w odpowiednim czasie wyśle handlowcom przypomnienie.

### Informacje od handlowca

Handlowiec rozpoczyna teraz akcję pozyskania nowego klienta. W niektórych branżach cyklem sprzedaży może być rok lub więcej. Konieczne jest wprowadzanie do MBD informacji o postępie sprzedaży. Dzięki zebranych informacjom handlowcy lepiej zaplanują:

- strategię sprzedaży w poszczególnych firmach,
  - poszczególne wizyty.
- Marketingowcy będą mogli:
- śledzić aktywność konkurencyjnych firm,
  - przygotowywać skuteczniejsze programy marketingowe.

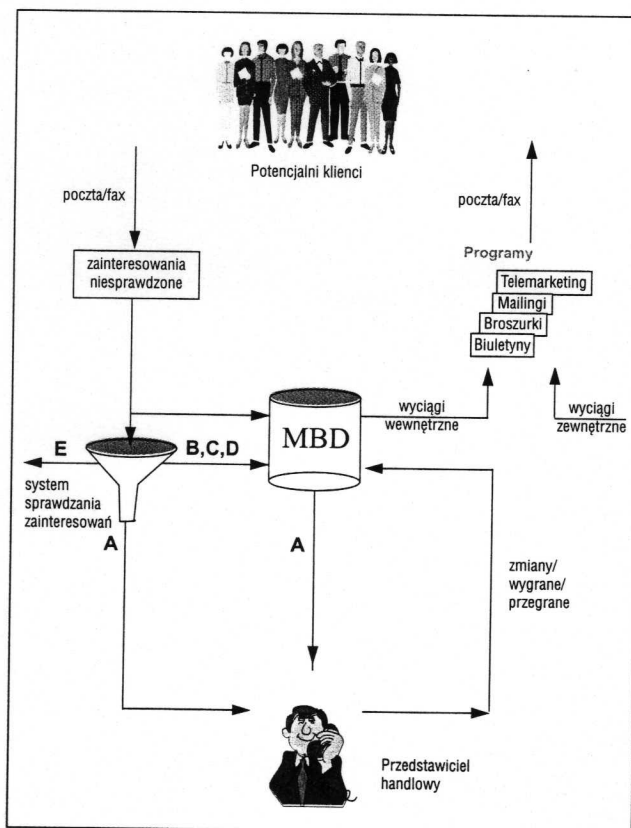
Kierownictwo uzyska możliwość:

- lepszego zarządzania handlowcami,
- prognozowania sprzedaży,
- planowania strategii biznesu.

W jaki sposób handlowiec może uzupełniać MBD najnowszymi informacjami? Najlepiej wymagać regularnego uzupełniania bazy z określoną częstotliwością np. raz na tydzień albo raz na miesiąc. Kilka dni wcześniej handlowiec powinien otrzymać do wypełnienia formularz przygotowany przez system, z aktualnymi informacjami o każdym zainteresowaniu wprowadzonymi do MBD.

Tabela 2 przedstawia przykład takiego formularza.

Handlowiec wprowadza zmiany do informacji, podając ich powody w „opisie”. Prawdopodobieństwo oznacza szansę otrzymania przez firmę zamówienia w określonym terminie. Po wypełnieniu handlowiec odsyła formularz do marketingu. Zauważmy, że w formularzu mamy dwie dodatkowe kategorie zainteresowań: W (wygrane) i P (rzegrane). Przyznanie jednej z tych kategorii zamyka cykl danego zainteresowania. W tym momencie koło zostaje zamknięte. Możemy ocenić skuteczność programów marketingowych i wszystkich innych elementów generowania zainteresowań i ich przekształcania w zamówienia, a nasz system wygląda następująco (rysunek 4):



Rysunek 4

### Raport 1: Sprawność biur regionalnych – Czerwiec 1998

Biuro	Liczba zaint. przekazanych w tym roku	Liczba zaint. wygranych		Liczba zaint. przegranych		Liczba zaint. w obiegu		Liczba zaint. zagubionych	
Szczecin	324	62	19%	32	10%	230	71%	0	0%
Gdańsk	275	54	20%	25	9%	196	71%	0	0%
Poznań	375	25	7%	63	17%	144	38%	143	38%
Warszawa	285	17	6%	15	5%	229	80%	24	8%
Kraków	87	13	15%	10	11%	54	62%	10	11%
Wrocław	143	26	18%	13	9%	94	66%	10	7%
<b>Razem</b>	<b>1489</b>	<b>197</b>	<b>13%</b>	<b>158</b>	<b>11%</b>	<b>947</b>	<b>64%</b>	<b>187</b>	<b>13%</b>

Przeanalizujmy teraz trzy przykłady raportów z naszego systemu, które mogą być korzystne dla marketingu i dla kierownictwa firmy.

Raport 1 pozwala kierownictwu oszacować pracę biur handlowych, jak również dealerów albo indywidualnych handlowców. Procent zainteresowań przekształconych w zamówienia jest oceną skuteczności. Widać, że Kraków lepiej sobie radzi (15%) niż Poznań (7%).

Jest tu zawartych więcej informacji. Dlaczego Kraków dostaje najmniej zainteresowań ze wszystkich biur handlowych? Może po prostu nie ma tam rynku na nasze produkty? A może marketing powinien skierować więcej listów mailingowych w tamtym kierunku? Pojawia się również problem nagrody. Czy marketing nagradza biura handlowe za większą skuteczność?

Oczywiście odpowiedzi na te pytania należą do kierownictwa firmy. Teraz mamy jednak obiektywne informacje, ułatwiające takie decyzje.

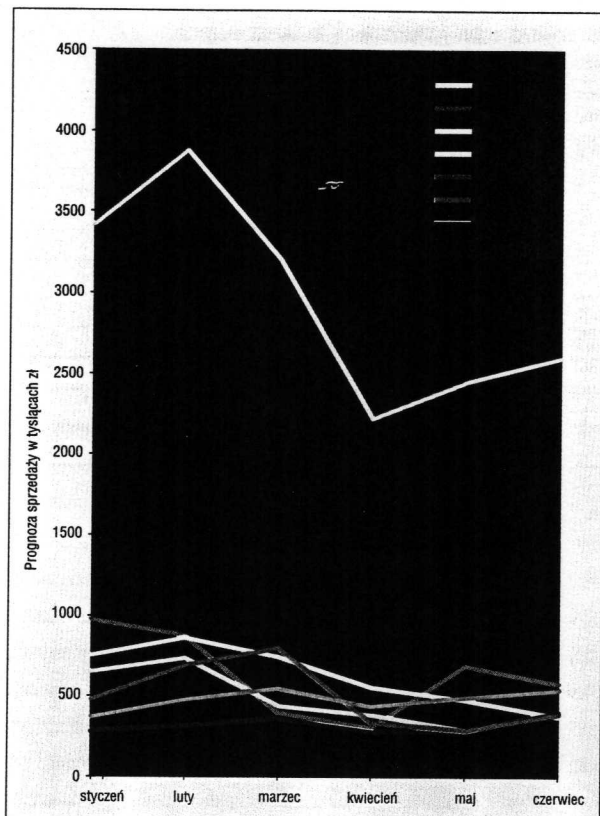
Raport 2 pozwala pracownikom marketingu ocenić skuteczność swoich działań. Pokazuje, ile zainteresowań kategorii A i B uzyskano z poszczególnych akcji marketingu bezpośredniego. Widać, że program mailingowy M16 wy-

generował zainteresowania kategorii A i B najtaniej – za 81 zł. Koszt generowania zainteresowań poprzez targi wyniósł 1010 zł. Porównanie wydatków spowodowało decyzję firmy o wycofaniu się z przyszłych imprez targowych. Uznano, że inne korzyści płynące z uczestnictwa w targach nie rekompensują tak wysokich kosztów zdobycia zainteresowań. Zdecydowano się jednak na dalszą reklamę, bo głównym jej celem jest umacnianie image'u firmy, ważnego w dalszych etapach cyklu sprzedaży.

Regularne uzupełnianie danych o potencjalnych klientach, np. prawdopodobieństwo zdobycia zamówień, daje handlowcom możliwość lepszego prognozowania. System sumuje prognozy na każdy miesiąc (raport 3, s. 36). W ten sposób kierownik sprzedaży dostaje prognozę „od dołu”. Znając swoich handlowców, wiedząc, kto jest optymistą, a kto pesymistą, wprowadza pewne poprawki i wysyła raport szefowi, który z kolei może na przykład, przewidując spadek oprocentowania kredytów bankowych, podwyższyć prognozowane wyniki. Ostateczna prognoza może się więc bardzo różnić od pierwotnej wersji, ale ważne jest, że dzięki systemowi została zbudowana na solidnym fundamencie.

### Raport 2: Efektywność programów – Czerwiec 1998

Nazwa programu	Rodzaj	Miesiąc wykonania	Koszt	Liczba zainteresowań sprawdzonych			Koszt jednostkowy
				Kategoria A	Kategoria B	Razem	
R37	Reklama	95-06	30 000 zł	6	7	13	2 308 zł
R41	Reklama	95-07	25 000 zł	24	13	37	676 zł
M15	Mailing	95-07	23 000 zł	124	69	193	119 zł
W07	Targi	95-07	97 000 zł	45	51	96	1 010 zł
M16	Mailing	95-07	11 000 zł	73	62	135	81 zł
M17	Mailing	95-08	16 500 zł	64	124	188	88 zł
T03	Telemarketing	95-09	45 750 zł	43	29	72	635 zł



Raport 3

## Doświadczenia z wdrożenia

W przykładowej firmie przygotowanie oprogramowania, MBD i systemu GiZZ odbyło się stosunkowo bezboleśnie. Dzięki pierwszemu etapowi (bezkomputerowemu) firma wiedziała już, czego chce. Warto jednak podkreślić znaczenie przygotowania dobrych specyfikacji przed pierwszym spotkaniem z programistami. „Przygotowanie” oznacza m.in., że wszyscy, którzy są odpowiedzialni za jakąś część systemu, podpisują się pod specyfikacjami.

Najważniejszą częścią systemu nie jest jednak oprogramowanie, lecz ludzie. To oni potrafią zagwarantować sukces albo spowodować krach. Szczególnie dotyczy to handlowców. Oto najważniejsze wnioski wyciągnięte z drugiego etapu wdrożenia:

### ✓ Jawne poparcie zarządu i kierownictwa

Dopiero pół roku po wdrożeniu drugiego etapu, na rocznym zebraniu wszystkich handlowców, dyrektor d/s marketingu i sprzedaży powiedział: „Od dzisiaj handlowcy i kierownicy działów sprzedaży będą oceniani według dwóch kryteriów – realizacja planu sprzedaży i sumienność w uzupełnianiu MBD”. Dopiero od tego momentu system GiZZ nabrał dla handlowców odpowiedniego znaczenia.

### ✓ Współpraca handlowców

Skoro handlowcy zostali zmuszeni do udostępniania pełniejszej informacji o swojej działalności (co nie wszyst-

kim się spodobało), należało im jak najprędzej wskazać osobiste korzyści płynące z systemu. Problem polegał na tym, że ich „współpraca” była potrzebna już, a korzyści miały się ujawnić znacznie później. Głównie dlatego, że marketing potrzebował sporo czasu, aby dowiedzieć się, które programy generują dla handlowców najwięcej i najlepszych zainteresowań.

### ✓ Sprawna dystrybucja zainteresowań

Dosyć szybko marketingowcy dostrzegli, że nie poradzą sobie z dystrybucją zainteresowań. Handlowcy byli rozsiani po całym kraju, w biurach handlowych ciągle następowały zmiany kadrowe i organizacyjne. Nie ma nic gorszego niż wysłanie wysoko wartościowego zainteresowania do niewłaściwego handlowca! Odebrać je z powrotem nielato, a gdy się to uda, stopień niezadowolenia bardzo różnie. Oczywiście winę za wszystko ponosi marketing!

Sytuacja znacznie się poprawiła, kiedy firma oddała na zewnątrz (*outsourcing*) odpowiedzialność za dystrybucję. Mała firma usługowa potrafiła lepiej śledzić te zmiany.

Po zakończeniu etapu wdrożenia pojawił się najważniejszy problem: **Jak wygenerować jeszcze więcej zainteresowań?**

Po pół roku normalnego funkcjonowania systemu stało się oczywiste, że pracując po staremu, w ramach istniejącego budżetu, marketing nie ma sposobu na wygenerowanie wymaganej liczby zainteresowań! Zbyt długo trwa przygotowanie indywidualnych programów mailingowych i seminariów. Dzisiaj firma pracuje nad procesem standaryzacji mailingów i seminariów, aby zwiększyć ich „powtarzalność” i skrócić czas przygotowania. Jednocześnie rozpatruje się możliwości korzystania z mailingów i seminariów organizowanych przez oddziały firmy w innych krajach.

## Podsumowanie

Jeszcze nie tak dawno gałąź marketingu, która nas interesuje – komunikację marketingową – uważano niemal za sztukę. Była zdominowana przez ludzi kreatywnych, a oczywiście skuteczności sztuki nie można mierzyć. Presja budżetowa i rosnąca konkurencja na rynku spowodowały, że komunikacja marketingowa, a szczególnie marketing bezpośredni, stał się bardziej zdyscyplinowany. Ludzie kreatywni są i zawsze będą ważnym elementem tego procesu, ale musi być też miejsce na dyscyplinę, która dawno już istnieje np. w księgowości. Marketing musi wykazać, że jest wydajny – że warto na niego wydawać duże pieniądze. Aby tak się stało, musi być postrzegany jako pełniący funkcję niezbędną do osiągnięcia celów firmy, musi więc nauczyć się mierzenia skuteczności swojego funkcjonowania. GiZZ jest jednym z ważnych kroków w tym kierunku. □