

MARKETER+

cena 30 zł (w tym 5% VAT) | ISSN 2083-6368 | MAJ-SIERPIEŃ 2016 | #2 (21)

M. KALKHOFF

W. WALCZAK, R. KACZMAREK

P. SADOWSKI

I. ZAKOWICZ, L. MATUS

Badaj (nie)skuteczność
swoich reklam
– strona 8 –

Jak obserwować, monitorować
i wykorzystywać trendy?
– strona 32 –

Badania satysfakcji – jak policzyć
ROI z lojalnego klienta?
– strona 62 –

Silver marketing po polsku
Część 1. Poznaj klientów 50+
– strona 108 –

Partner wydania
i dodatku programy
lojalnościowe

sodexo
QUALITY OF LIFE SERVICES



9 772083 636605

SPIS TREŚCI

NUMER 2 (21)
MAJ-SIERPIEŃ 2016

FELIETON JANA CZERNIAWSKIEGO

- 6 Poznaj klienta swego jak siebie samego

FELIETON MARCINA KALKHOFFA

- 8 Badaj (nie)skuteczność swoich reklam

ANALIZY, KOMENTARZE, TRENDY

- 12 Czy globalne strategie marketingowe działają w Polsce?

POD LUPĄ: BADANIA MARKETINGOWE

- 19 Jak nie utknąć lub wyjść z mielizny rynkowej dzięki badaniom marketingowym?
- 24 Jak mierzyć siłę marki? Przegląd podejść i koncepcji badawczych
- 28 Rola badań marketingowych w procesie tworzenia strategii
- 32 Jak obserwować, monitorować i wykorzystywać trendy?
- 36 Mobilny świat, mobilny konsument, mobilne badania
- 40 Jak przygotować skuteczny kwestionariusz do badań online
- 44 Social listening, czyli jak podsłuchiwać konsumentów
- 48 Neuromarketing i eyetracking. Jak naturalne reakcje przekuć w efektywną kampanię marketingową
- 53 Badania marketingowe w procesie wprowadzania nowego produktu na rynek – co, kiedy i jak analizować
- 56 Oś czasu użytkownika, czyli źródło wiedzy o doświadczeniu w procesie rozwoju produktu
- 59 Jak badać satysfakcję klientów?
- 62 Badania satysfakcji – jak policzyć ROI z lojalnego klienta?
- 65 Dlaczego odchodzą? Analiza utraty klientów
- 68 Poznaj swoją grupę docelową – przewodnik po narzędziach Google

POD LUPĄ: BADANIA MARKETINGOWE



- 73 Badania w segmencie B2B
- 76 Badania konsumentów 50+. Czy to już pora badać seniora?
- 80 Badania dziecięce
- 82 Badania w public relations
- 86 Badania outdooru – możliwości, trendy, wyzwania

DODATEK



- 89 Programy lojalnościowe

sodexo
QUALITY OF LIFE SERVICES

CYKLE



- 108 Silver marketing po polsku
Część 1. Poznaj klientów 50+
- 112 Cyfrowa transformacja marketingu
Część 3. Zarządzanie kryzysowe i antykryzysowe
- 116 Jak wykorzystać dane do automatyzacji e-mail marketingu
Część 3. Scoring w procesie sprzedażowym
- 120 Optymalizacja stron i sklepów internetowych
Część 3. Audyt UX – pierwszy krok w optymalizacji

PÓŁKA MARKETERA



- 124 Recenzja: Lojalność, która każe wracać
- 126 Przegląd książek

NARZĘDZIA MARKETERA I PREZENTACJE



- 128 Produkty i usługi wspierające pracę marketera

KALENDARZ MARKETERA



- 134 Wydarzenia: maj, czerwiec, lipiec

FELIETON JACKA SZLAKA



- 136 Surowe dane



NOWY DWUMIESIĘCZNIK O SPRZEDAŻY

**ZAMÓW PRENUMERATĘ I ZWIĘKSZ
SPRZEDAŻ W SWOJEJ FIRMIE**

Zamów na prenumerata.nowasprzedaz.pl

Napisz na prenumerata@nowasprzedaz.pl lub zadzwoń tel. 81 440 60 81

Autor: **Piotr Stohnij**

Cyfrowa transformacja marketingu

Część 3. Zarządzanie kryzysowe i antykryzysowe

Ludzie znowu narzekają na Facebooku. Co robić? Wszcząć alarm i gasić pożar wszystkimi dostępnymi środkami czy skasować posty i zamieść sprawę pod dywan? Każdy marketer wie, że druga opcja nie wchodzi w grę, prawda? Ale gdy się nad tym zastanowić, może się okazać, że w tym szaleństwie jest metoda... a na pewno pokusa.

W poprzednich artykułach w ramach tego cyklu skupiłem się na wdrożeniu w życie założeń real-time marketingu oraz radziłem, jak zmierzyć się z technologią i... przetrwać. Dziś podpowiem Ci, jak wyjść cało z opresji, czyli jak przetrwać kryzys wizerunkowy.

PRZEWAGA KONKURENCYJNA POZA PRODUKTEM

Firmy w swoich działaniach skupiają się na produktach, dopracowując je tak, aby mogły obronić się na rynku – i dobrze, ponieważ zazwyczaj są one podstawą całego modelu biznesowego. W końcu nie będziesz sprzedawać czegoś, czego nie możesz dostarczyć – tak, tę praktykę w dalszym ciągu trzeba nazywać oszustwem.

Jednocześnie koncentracja wyłącznie na produktowej części łańcucha wartości prowadzi wprost do wojny cenowej i obniżania rentowności danego rozwiązania. Dlaczego? Prawie nie ma już branż, w których nie funkcjonuje konkurencja. Jej istnienie jest w gruncie rzeczy bardzo pozytywne, ponieważ wymusza na Tobie ciągłą pracę nad ofertą. Niestety, również tu prędzej czy później docho-

dzisz do ściany – kolejne ulepszenia nie prowadzą do znacznego zwiększenia wartości produktu w oczach klientów. Kolejny krok to zatem obniżenie ceny, aby można było w ten sposób konkurować. Wpadasz w pułapkę utowarowienia, o której pisałem w pierwszej części cyklu – w artykule „Strategia tu i teraz”. Aby się z niej wyrwać, musisz poszukiwać źródeł przewagi konkurencyjnej poza produktem – głównie w obszarze marki. I o ile działania w czasie rzeczywistym oraz wykorzystanie nowoczesnych technologii Ci w tym pomogą, o tyle nie uchronią przed kryzysem – a wręcz zwiększą jego prawdopodobieństwo, gdyż bazują na szybkości, która z zasady generuje ryzyko i ogranicza czas na analizę decyzji. Dlaczego jednak powinieneś się tym przejmować?

Koronnym kontrargumentem sceptyków jest to, że wystąpienie trudnej sytuacji nie przekłada się na sprzedaż. Przywołują np. kryzys Reserved wywołany pomysłową optymalizacją podatkową marki i wskazują, że w czasie gdy nad firmą unosiło się widmo bojkotu konsumenckiego, odnotowała ona rekordowo

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ▀ jak zarządzać kryzysem wizerunkowym,
- ▀ jak do niego nie dopuścić,
- ▀ jak wyciągnąć lekcję z porażki.

wysokie wyniki sprzedaży. Pomijając fakt poplątania przyczynowo-skutkowego oraz wyizolowanie jednego czynnika spośród wielu, jakie mają wpływ na sprzedaż, umyka tu zasadniczy punkt. Skoro dziś musisz skupiać się na budowaniu przewagi konkurencyjnej poza produktem, ponieważ ta w obrębie produktu już nie wystarcza albo prowadzi do niepożądanego wojny cenowej, każde negatywne zdarzenie bezpośrednio uderza w źródło przewagi konkurencyjnej, czyli powód, dlaczego ludzie od Ciebie kupują. Zatem kluczowa staje się odpowiedź na pytanie, jak zmierzyć się z kryzysem?

ANATOMIA KRYZYSU

Gdy dyskusja o kryzysach wizerunkowych toczy się w „normalnych” warunkach, większość grup, z którymi miałem okazję pracować jako trener, zazwyczaj dochodzi do bardzo dobrych wniosków i wypracowuje świetne standardy postępowania. Sytuacja wygląda zgoła inaczej, kiedy dzieje się coś niedobrego, media nagłaśniają sprawę, a klienci chcą masowo rozwiązywać umowy z firmą. Wtedy rządzą emocje, instynkt przetrwania

i absurdalne decyzje. Emocje uniemożliwiają racjonalny osąd, instynkt przetrwania powoduje odcięcie się od winy i wyparcie problemu, a absurdalne decyzje stają się genialnymi pomysłami. Taka mieszanka nie może nie doprowadzić do wybuchu. Jak to się kończy? Koszmarem, który zazwyczaj staje się jawą.

Zła wiadomość jest taka, że dziś kryzysy podłączone pod media społecznościowe charakteryzuje dodatkowo **efekt kaskady**, tj. liczba interakcji na początku jest ogromna, a potem radykalnie spada – dwie godziny i koniec. Często trudna sytuacja kończy się, zanim ktoś zauważy, że miała miejsce. W konsekwencji strumień komentarzy nie zostawia po sobie kamienia na kamieniu. Jak zatem zarządzać takimi sytuacjami?

ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE

Fraser P. Seitel w swojej biblii PR-owca, czyli książce *Public relations w praktyce*, wskazuje na trzy cele, które powinieneś sobie postawić, jeśli chcesz oprzeć się fali nienawiści skierowanej przeciwko firmie:

- ◆ doprowadzić do jak najszybszego opamiętania kryzysu,
- ◆ zminimalizuj straty,
- ◆ odzyskaj wiarygodność.

Co ciekawe, nie ma pośród nich obrony za wszelką cenę, znalezienia winnego i walki z internetowym hejtem – a to głównie na tych elementach skupiają się przypadkowe zespoły kryzysowe. Jak jednak osiągnąć powyższe cele?

Możesz pokusić się o uniwersalną formułę, jaką zazwyczaj proponuje się w takich sytuacjach, niemniej z doświadczenia wiem, że traci ona sens w zderzeniu z rzeczywistością ze względu na ilość zmiennych wpływających na podjęcie danej decyzji. Jednak to, co pomaga, to określenie standardów i mechanizmów działania. Poniżej omawiam kilka najważniejszych.

1. Zbuduj firmowy GROM. Chodzi o specjalny zespół zarządzania kryzysowego składający się z trzech lub czterech osób z różnych obszarów organizacji, aby zdywersyfikować punkty widzenia. Dobrze, jeśli jego członkowie zostaną wyznaczeni z góry. Chociaż taka grupa zwołana ad hoc również jest bardziej skuteczna, niż gdy za reakcją odpowiadają przypadkowe i nieprzy-

gotowane do tego osoby. Zespół powinien być w stanie zareagować tak, aby pierwsza informacja (np.: „Coś się wydarzyło”, „Sprawdź co”) ujrzała światło dzienne w ciągu godziny, zaś pełna odpowiedź najpóźniej w ciągu doby. Zespół powinien też akceptować sytuację ciągłej zmiany i do momentu zakończenia kryzysu nie uznawać żadnego rozwiązania za definitywne. **Rolą lidera jest szukanie prawdziwości.** Grupa wypracowuje wspólny pogląd na sytuację, analizując i rozstrząsając to, co wie, następnie podejmuje decyzje i ciągle monitoruje ich efekty.

👁️ PRZYKŁAD:

to właśnie dzięki takiemu podejściu ocalała druga elektrownia atomowa w Fukushima. Akcją kryzysową zarządzał dyrektor zakładu Naohiro Masuda, który dzięki poszczególnym działaniom oraz następującym po nich refleksjom kawałek po kawałku wraz ze swoimi ludźmi odkrywał niepewną rzeczywistość. Bardzo dobrze opisali to na łamach „Harvard Business Review” Ranjay Gulati, Charles Casto i Charlotte Krontiris w artykule „Jak ocalała druga elektrownia w Fukushima” – opublikowanym również w polskiej wersji magazynu.

Po kryzysie GROM powinien zebrać się jeszcze raz, aby podsumować sytuację, wyciągnąć lekcje i potwierdzić gotowość bojową.

2. Zadzwoń do Winstona Wolfa. Oglądałeś film „Pulp Fiction”? Słowa „I’m Winston Wolf. I solve problems” przeszły do historii. W sytuacji kryzysowej, kiedy wiesz, że firma nie poradzi sobie sama, dobrze jest móc skontaktować się z ekspertem, który pomoże stworzyć plan i operacyjnie wesprze organizację, np. w napisaniu odpowiedniego oświadczenia. Największym plusem takiej osoby staje się to, że trzeźwo patrzy na sytuację i jest w stanie zaproponować konkretne działania, posiłkując się doświadczeniem i wiedzą. Gdy dzieje się coś złego, bardzo często firmy chwytają się tego rozwiązania. Niemniej aby było ono w pełni skuteczne, trzeba zadbać o nie wcześniej, sprawdzić tę osobę, poprosić o referencje, by pewnego dnia móc do niej zadzwonić. Jeżeli tego nie zrobisz, czę-

ściowo zdajesz się na ślepy traf i niepotrzebnie zwiększasz ryzyko. Myślę, że to minimum z minimum zarządzania antykryzysowego, na które może sobie pozwolić każda firma.

- 3. Sformułuj odpowiedź.** Nie ma tu jednej reguły. Jest kilka wskazówek, które przede wszystkim nie pogłębia kryzysu, a powinny pomóc. Tak, podstawą jest tu zasada **po pierwsze, nie szkodzić**, ponieważ każda zła decyzja radykalnie pogłębia kryzys. A poruszając się w warunkach niepełnej informacji, nietrudno o taką. Dlatego na samym początku zespół powinien przygotować **listę OTSU**. Co oznacza ten skrót? To **opportunity to screw up, czyli okazja, by schrzanić** – odpowiedź: co zrobić, aby pogorszyć sytuację? Pozwala to na zidentyfikowanie oraz wyeliminowanie słabych punktów procesu i działań, które mogą przynieść porażkę – co ciekawe, w kryzysach one właśnie często są uznawane za genialne pomysły i trafiają do realizacji. Kiedy już wiesz, czego nie robić, czas przygotować reakcję. Z pomocą przychodzi tu chyba najpopularniejsze narzędzie PR-owe na świecie, czyli tzw. message house, w którym definiujesz główne przesłanie, następnie przesłania wspierające oraz podstawę, czyli fakty, argumenty, dane, opinie autorzytetów. Pozostaje schemat ten wypełnić treścią. Jaką? Na przykład trzema R:
- ◆ **regret** – przepraszasz, przyznajesz się do błędów, zastanawiasz się, jak musieli się poczuć pokrzywdzeni;
 - ◆ **reason** – nie bronisz się (choć to kuszące), pokazujesz przyczyny danej sytuacji, autentyczne powody Twoich decyzji;
 - ◆ **remedy** – mówisz, jak naprawisz wyrządzoną szkodę, co już zrobiłeś i co jeszcze uczynisz, aby sytuacja nie powtórzyła się w przyszłości.

Zasadę trzy R możesz również potraktować jako przesłanie wspierające w Twoim domu – co dobrze widać na wizualizacji metody (ilustracja na następnej stronie).

Ważnym elementem odpowiedzi są również **mnożniki siły**. W armii określa się w ten sposób wszystkie elementy zwiększające siłę żołnierzy, np.: specjalne roboty, odbiorniki GPS, nok-🔦

towizory itp. W kontekście komunikacji są to fakty, argumenty, a przede wszystkim opinie ekspertów i zaufanych instytucji, które mogą uwiarygodnić przekaz. Podobnie jak w przypadku żołnierzy, którzy z reguły nie znajdują dodatkowych elementów uzbrojenia w boju, tak w przypadku firm trzeba o takie relacje zadbać zawczasu.

Gdy kryzys dobiega końca, musisz pamiętać jeszcze o dwóch rzeczach:

- ◆ nowe wydarzenia mogą go podbić,
- ◆ kiedy kryzys ucichnie, przechodzisz do fazy normalizacji – nie możesz jednak jak gdyby nigdy nic wrócić do standardowych przekazów – warto stworzyć kolejny komunikat, w którym podzielisz się lekcją, powtórzysz główne tezy i obiecasz poprawę.

ZARZĄDZANIE ANTYKRYZYSOWE

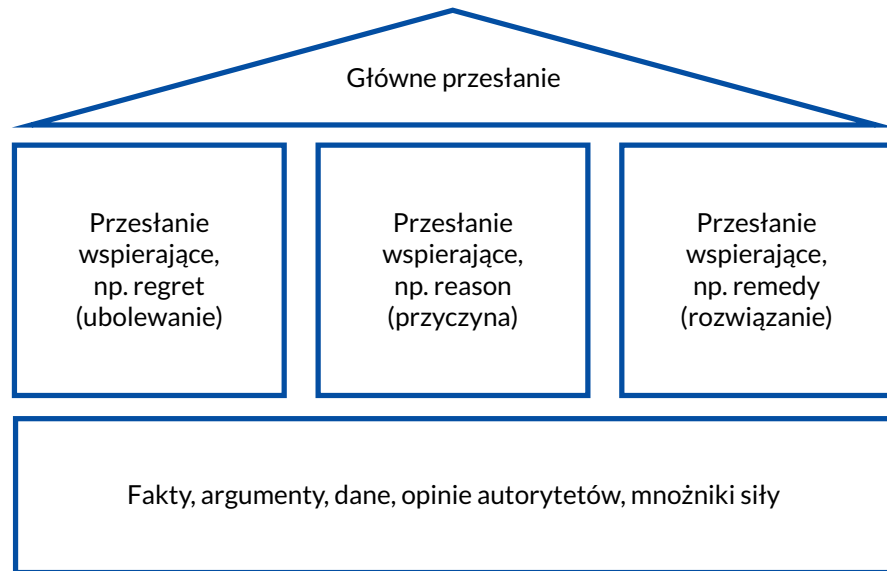
To podejmowanie działań, które mają na celu eliminowanie zachowań i praktyk generujących zagrożenia, oraz wskazówki co do tego, jak zachować się, gdy zagrożenie się pojawi. To również szerokie zagadnienie, niemniej warto skupić się tu na dwóch kluczowych aspektach.

1. **Monitorowanie.** Ceny narzędzi do monitoringu internetu w czasie rzeczywistym nie są wygórowane, a to kluczowy element systemu wczesnego ostrzeżenia oraz minimum Twojej strategii obecności w sieci.

2. **Polityka social media.** Regulacje dotyczące obecności firmy i jej pracowników w mediach społecznościowych wciąż jeszcze nie są standardem w polskich organizacjach. Co do przygotowania takiego dokumentu, to istnieje wiele wzorów, wiele też zależy od specyfiki i potrzeb w tym zakresie, ale dwie zasady, które powinieneś bardzo jasno zakomunikować, to:

- ◆ **osoba odpowiedzialna za sytuacje kryzysowe** – zapewne wielokrotnie przekonałeś się, że gdy dzieje się coś niedobrego, to media społecznościowe stają się główną areną zmagania – dlatego pracownicy, którzy widzą, że coś jest nie tak, powinni wiedzieć, gdzie to zgłosić – w ten sposób również poszerzasz zakres monitoringu;
- ◆ **test pierwszej strony gazety** – z drugiej strony pracownicy również mogą

ILUSTRACJA



poprzez swoją aktywność generować trudne sytuacje, które godzą w wizerunek firmy – aktywność prywatna z założenia jest trudna do kontrolowania, stąd informacja, że dziś nie jesteś w stanie oddzielić życia prywatnego i zawodowego, oraz wskazówka, by publikować w internecie tylko to, czego nie wstydziłbyś się, gdyby wylądowało na pierwszej stronie poczytnego dziennika, jest łatwym do zapamiętania i zastosowania papierkiem lakmusowym.

Zawsze lepiej zapobiegać niż leczyć. Tym bardziej że jedno i drugie w dużej mierze opiera się na zdrowym rozsądku. Niemniej nowoczesna organizacja, która chce przejść przez cyfrową transformację marketingu bez szwanku, powinna umieć jedno i drugie. Czy Twoja to potrafi? Jeśli nie, czas się tego nauczyć. W przeciwnym razie skazujesz się na naprawę silnika w samolocie, który leci z prędkością 800 km na godzinę. To musi skończyć się katastrofą. Dlatego w zarządzaniu kryzysowym i antykryzysowym chodzi w gruncie rzeczy o to, by dobrze zaplanować i przećwiczyć awaryjne lądowanie. **M**



PIOTR STOHNIJ

trener i konsultant ICAN Institute, w swoim doświadczeniu łączy perspektywę marketingową i HR-ową – zarządzał obszarem zintegrowanego nauczania w ICAN Institute, by potem skupić się na komunikacji w mediach społecznościowych i funkcji redaktora internetowej wersji „Harvard Business Review Polska”, a także menedżera kluczowych projektów marketingowych; dziś działa jako trener i konsultant w obszarze automatyzacji marketingu, mediów społecznościowych i zarządzania kryzysowego, a także zmiany pokoleniowej, marketingu rekrutacyjnego i samej rekrutacji; jako internetowy heretyk wyowiada się na www.stohnij.pl

NAPISZ DO AUTORA:

p.stohnij@hbrp.pl

USPRAWNIJ SWÓJ MARKETING. ZDOBYWAJ WIEDZĘ OD NAJLEPSZYCH



ZAMÓW PRENUMERATĘ, A OTRZYMASZ:

- + 5 kolejnych numerów magazynu w wersji papierowej z darmową dostawą,
- + prenumeratę elektroniczną magazynu i dostęp do wszystkich wydań od 2011 roku,
- + darmowy dostęp do pełnej wersji magazynu online na marketerplus.pl na cały okres prenumeraty,
- + rabaty na produkty i usługi naszych partnerów np. rabat na szkolenia marketingowe organizowane przez: Akademia Marketingu ATRIUM i Concept Labs.

sklep.marketerplus.pl

✉ prenumerata@marketerplus.pl
☎ 81 440 60 81