

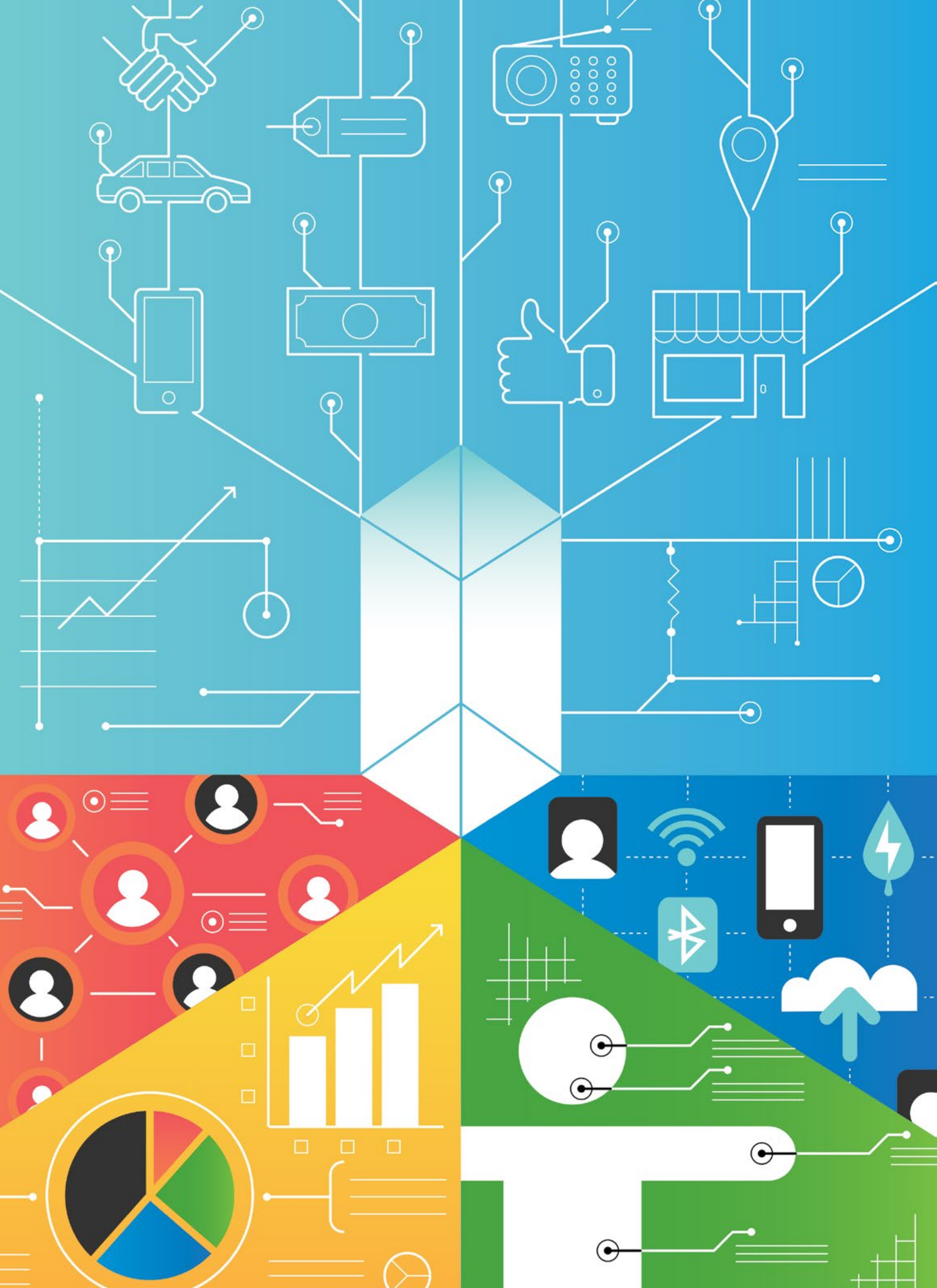


Trendy technologiczne 2015

Połączenie biznesu oraz IT

Marketing wielowymiarowy





Marketing wielowymiarowy

Nowe zasady w erze cyfrowej

Ostatnie pięć lat to okres znaczącej ewolucji marketingu. Jej podstawą jest ewolucja klientów połączonych systemem cyfrowym. Odzwierciedla ona ogromne zmiany dynamiki relacji i transakcji. Jesteśmy świadkami powstawania nowej wizji marketingu. Dyrektorzy ds. marketingu i informatyki inwestują w automatyzację, wielokanałowe systemy nowej generacji, rozwój treści, analizy zachowań klientów i inicjatywy handlowe. Nowa era marketingu przyniesie z pewnością nowe wyzwania na takich płaszczyznach, jak zaangażowanie klienta, łączność, przetwarzanie danych i analizy.

Podręczniki na kursach MBA definiują marketing jako „naukę i sztukę wyboru rynków docelowych, pozyskiwania i utrzymywania klientów, a także zwiększania ich bazy poprzez tworzenie, zapewnianie oraz komunikowanie ponadprzeciętnej wartości dla klienta”¹. Ta podstawowa misja nie uległa zmianie. Na przestrzeni ostatnich pięciu lat można było jednak zaobserwować znaczącą ewolucję marketingu, napędzaną dynamicznym tempem konwergencji technologii obsługi klienta, technologii cyfrowych i marketingowych. Specjaliści ds. marketingu mają obecnie dostęp do niespotykanej do tej pory ilości danych, które mogą być wykorzystywane na potrzeby kampanii adresowanych do konkretnych odbiorców. Różnorodne kanały komunikacji są powszechnie dostępne, podobnie jak punkty kontaktu, zarówno offline, jak i online. Komunikacja z konsumentami przekształcała się w swoiste zaangażowanie społeczne, dzięki czemu firmy mogą dokładnie przyjrzeć się oferowanym przez siebie markom.

W efekcie, oczekiwania klientów analizowane są z niezwykłą dokładnością na takich płaszczyznach jak trafność, zażyłość, przyjemność, prywatność oraz powiązania osobiste. Coraz częściej podejmowane przez firmy działania marketingowe nie są kierowane do mas, ale do konkretnych osób oraz ich sieci

społecznościowych. Co więcej, zamiast ograniczać się do przekazywania wiadomości, specjaliści ds. marketingu angażują się w dialog, przewidując i szybko reagując na zapotrzebowanie indywidualnych klientów. Firmom coraz częściej udaje się przykuwać uwagę odbiorców na ich warunkach oraz wykorzystując ich zainteresowania, bez względu na to kim są i gdzie się znajdują. Z kolei klienci uczą się jak nie ograniczać swoich oczekiwań, zarówno wobec organizacji B2C, jak i B2B.

Co to oznacza dla dyrektora ds. marketingu i dla dyrektora ds. informatyki? Po pierwsze, dyrektorzy ds. informatyki i marketingu powinni przyjąć do wiadomości, że narzędzia marketingowe stosowane w przeszłości nie muszą przynosić takich samych efektów obecnie. Pracownicy odpowiedzialni za obsługę klienta koncentrują się obecnie na łączności i zaangażowaniu – niezakłóconym, osadzonym w konkretnym kontekście zasięgu uwzględniającym specyficzne potrzeby indywidualnych klientów w oparciu o ich preferencje, zachowania oraz historię zakupów. Jednocześnie, marketingowe zaplecze zmienia się dzięki nowym technologiom zwiększającym tempo i zapewniającym automatyzację kampanii, treści czy pozycjonowania, czemu dodatkowo sprzyja dostęp do danych i analityka. Wszystkie te czynniki dają właśnie początek nowej erze marketingu, zwanej *marketingiem wielowymiarowym*.

Cztery wymiary

Kiedyś konstrukcje o charakterze linearnym, np. koncepcja 4P (produkt, cena, promocja i dystrybucja) sprawdzały się doskonale jako fundamentalne części składowe strategii marketingowych. W erze marketingu wielowymiarowego, wiele firm uzupełnia jednak tradycyjną kompozycję marketingową o cztery nowe wymiary: zaangażowanie, łączność, dane oraz technologie. „Wymiar” ma kluczowe znaczenie, ponieważ odzwierciedla sposób zintegrowania narzędzi marketingowych oraz wzajemne relacje między nimi.

Liczą się doświadczenia. Rewolucyjne podejście do zaangażowania

Ponad 86 proc. mieszkańców Stanów Zjednoczonych posiada dostęp do Internetu². 58 proc. z nich korzysta ze smartfona, a 42 proc. z tableta³. W dzisiejszych czasach konsumenci mają do dyspozycji najnowsze technologie, dzięki którym mogą szukać produktów i dokonywać zakupów za pośrednictwem różnorodnych kanałów. Konsumenci w sieci mogą robić zakupy w różnych sklepach bez względu na ich lokalizację czy godziny otwarcia. Doświadczenia zakupowe wymagają obecnie odpowiedniego zbilansowania formy i funkcji. Powinny być spersonalizowane, osadzone w określonym kontekście, zapewniane konkretnym osobom w czasie rzeczywistym, w środowisku i z zastosowaniem metod, które wydają się najbardziej odpowiednie w danym czasie. Oznacza to ogromną zmianę w porównaniu ze strategiami marketingowymi, których celem było zaspokajanie potrzeb dużej liczby odbiorców bez względu na ich zróżnicowanie demograficzne czy segment. W chwili obecnej firmy dysponują szczegółowymi informacjami na temat indywidualnych klientów. Co równie istotne, mają dostęp do wielu kanałów, za pośrednictwem których mogą kierować do konsumentów spersonalizowane oferty. Autorzy raportu „Hype Cycle for Web Computing” opublikowanego przez firmę Gartner w 2014 roku podkreślają, że „w wielu przypadkach wykorzystuje się duże zbiory danych na potrzeby kreowania doświadczeń klienta, a firmy analizują ogromną ilość informacji na temat indywidualnych konsumentów, aby spersonalizować ich doświadczenia w największym możliwym zakresie, budując z nimi relacje oparte na zażyłości, a przez to znacząco zwiększając osiągnięte przez siebie

przychody”⁴. Każde takie doświadczenie kreowane jest przez markę, ponadprzeciętne kampanie, produkty, modele, sprzedaż, obsługę oraz wsparcie oferowane za pośrednictwem różnych kanałów. U podstaw każdego rozwiązania powinny leżeć doświadczenia użytkownika oraz wysokiej jakości projekt. To z kolei wymaga nowych umiejętności, modeli świadczenia usług oraz współpracy pomiędzy biznesem a IT. Z drugiej strony, zarządzanie treścią i dostępem cyfrowym ma krytyczne znaczenie dla skutecznej integracji kampanii, sprzedaży, usług, łańcuchów dostaw oraz systemów CRM.

Relacje to interakcje. Rewolucyjne podejście do łączności

Jednostronna komunikacja z konsumentami należy już do przeszłości. Specjaliści ds. marketingu powinni budować z klientami trwałe relacje dzięki dogłębniemu i właściwemu zrozumieniu ich indywidualnych potrzeb. Nie należy bowiem zapominać, że odpowiednie relacje pozwalają budować lojalność, tworzyć społeczności oraz promować zachowania wywierające wpływ na innych. Takie relacje wymagają również dialogu. Przejście z komunikacji wielokanałowej na komunikację wielokierunkową prowadzoną za pośrednictwem różnych kanałów stwarza zarówno społecznościom, jak i klientom indywidualnym, możliwość budowania zaufania na nowych poziomach. Według raportu przygotowanego niedawno przez firmę Deloitte na zlecenie eBay, obecność w różnorodnych kanałach oraz umożliwianie im zaspokajania potrzeb klienta na każdym etapie procesu zakupowego pozwala zwiększyć świadomość marki i budować lojalność. Badanie pokazuje również, że wiodącym sklepom detalicznym prowadzącym sprzedaż zarówno w tradycyjnych sklepach, jak i za pośrednictwem innych kanałów dystrybucji, udało się zwiększyć sprzedaż w kanałach nie-sklepowych dzięki większej świadomości oferowanych przez nich produktów, większemu udziałowi rynkowemu lub przejściu części rynku firm konkurencyjnych, a także dostępowi do szybko rozwijających się kanałów. Czynniki społeczne (zarówno technologie społecznościowe, jak i faktyczne zachowania społeczne) odgrywają bardzo ważną rolę, aktywizując klientów oraz utrzymując (lub zwiększając) ich zainteresowanie dzięki dostosowanym do indywidualnych potrzeb, odpowiednim treściami dostarczonym na określonych przez nich samych warunkach i przy użyciu ich własnego języka⁶.

Precyzyjna analiza informacji. Rewolucyjne podejście do informacji

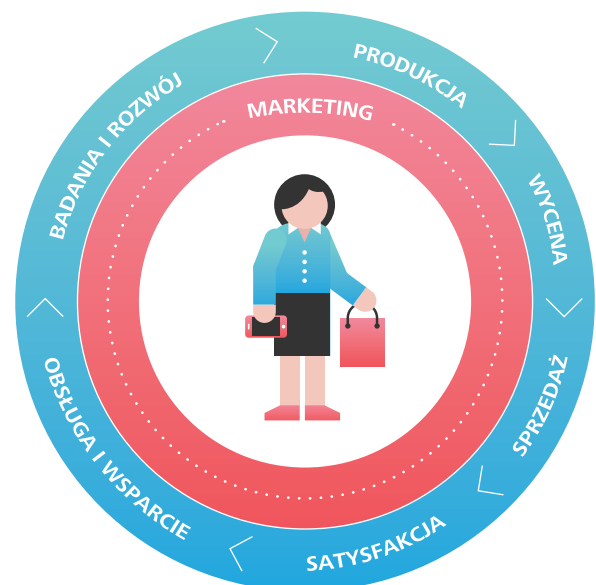
Uzyskanie cennych informacji na temat klientów, sprzedaży oraz produktów wymaga apetytu na ogromną ilość danych i ich szczegółowej analizy. Autorzy raportu „Hype Cycle for Digital Marketing” firmy Gartner twierdzą, że „szum wokół marketingu opartego na analizie danych jest w dużej mierze uzasadniony, a dzięki zastosowaniu danych marketing będzie nie tylko efektywniejszy, szybszy i tańszy, ale również specjaliści ds. marketingu będą w stanie lepiej zrozumieć potrzeby rynku, nie wspominając już o celach przedsiębiorstwa, dzięki dokładniejszym i bardziej wiarygodnym wskaźnikom”⁷. Z kolei badanie przeprowadzone niedawno przez firmę Tetradata pokazuje, że 78 proc. specjalistów ds. marketingu

czuje presję, aby w większym zakresie wykorzystywać dane w swojej pracy. 45 proc. z nich przyznaje, że dane są jednym ze składników aktywów, które pozostają w największym stopniu niewykorzystane przez działy marketingu⁸. Należy podkreślić, że przeprowadzana na bieżąco analiza danych stwarza możliwość wprowadzania zmian lub poprawek do kampanii marketingowych oraz akcji promocyjnych. Analiza danych zapewnia nam techniczną możliwość zamknięcia pętli oraz dokonania pomiaru wyników biznesowych dzięki różnorodnym sposobom ich interpretacji i wykorzystania. Lepsze ukierunkowanie oraz pełny obraz cyklu życia konsumenta zapewnią większą skuteczność wykorzystania indywidualnych narzędzi, w tym automatyzacji kampanii czy systemów zarządzania ofertami, co wskazuje na coraz bardziej popularny trend polegający na zrozumieniu indywidualnych klientów a nie całych ich segmentów.

Ewolucja marketingu

TRADYCYJNY MODEL W przeszłości marketing oznaczał działania podejmowane w izolacji na zakończenie linearnego procesu, koncentrujące się na budowaniu marki oraz jej świadomości. Podstawowe rozwiązania technologiczne, w tym ERP, dane czy analityka, stanowiły w razie potrzeby dodatek do podejmowanych przez firmę działań marketingowych.

NOWY MODEL W chwili obecnej dział marketingu to niezwykle złożona jednostka, której inicjatywy powiązane są ze wszystkimi działaniami o charakterze biznesowym oraz cyklem życia produktów. Koncentrując się na klientach, dział biznesowy dąży do integracji zaangażowania, łączności, informacji oraz technologii w celu wykreowania spersonalizowanych i osadzonych w określonym kontekście doświadczeń.



Wielowymiarowość kanałów. Rewolucja technologiczna

Liczba kanałów i punktów kontaktu z klientami ciągle się zwiększa. W chwili obecnej specjaliści ds. marketingu są właścicielami platform marketingowych, architektury oraz narzędzi integracyjnych niezbędnych w celu zapewnienia spójnych doświadczeń zakupowych we wszystkich kanałach, bądź też zarządzają nimi. Mimo że strategie marketingowe odeszły od modelu transmisji w kierunku interakcji, a obecnie w kierunku zastosowania technologii cyfrowych, bardzo często poszczególne jednostki wykonują swoje zadania w oderwaniu od całej organizacji. Marketing wielowymiarowy integruje aspekty tradycyjne, cyfrowe, klientów oraz systemy biznesowe w jedną, harmonijnie funkcjonującą całość. Harmonia ta wymaga zastosowania platform zaprojektowanych w taki sposób, aby umożliwić integrację wielu różnych urządzeń i punktów kontaktu. Architektura kontekstowa powinna zapewniać dynamiczny dostęp do danych, obrazów, nagrań oraz transakcji, nie tylko w oparciu o informacje na temat klientów, ale również ich lokalizacji, historii zakupów oraz przewidywanych zachowań.

Podział platformy cyfrowej

Nowe technologie i analityka będą odgrywać bardziej znaczącą rolę w tej nowej rzeczywistości, zapewniając spójne, osadzone w konkretnym kontekście i w możliwie najwyższym stopniu ukierunkowane doświadczenia obecnych i potencjalnych klientów, ułatwiając jednocześnie pracownikom działów marketingu ponowne przejęcie obowiązków zleconych agencjom, w tym działań wymagających automatyzacji, precyzji oraz skuteczności. Dyrektorzy ds. marketingu we współpracy z dyrektorami ds. informatyki powinni zarządzać większą liczbą ukierunkowanych, opartych na danych kampanii, akcji promocyjnych i innych inicjatyw realizowanych za pośrednictwem wielu różnych kanałów, adresowanych do zróżnicowanych klientów oraz uwzględniających różne cele. Budowanie świadomości klientów, ich akwizycja, konwersja oraz

retencja to kluczowe priorytety, które wymagają nie tylko uwagi, ale również inwestycji⁹. Konieczne jest wdrożenie ogólnofirmowych platform służących do identyfikacji, dostarczania, rozmieszczania oraz pomiaru wartości aktywów cyfrowych, a także ich integracja na takich płaszczyznach jak:

- kanały offline i online, a także media opłacane przez markę, media własne oraz przekaz, którego twórcą jest internauta generujący opinie,
- kontekst uwzględniający zachowania, preferencje, lokalizację oraz inne cechy charakterystyczne indywidualnych klientów,
- kampanie – ceny, promocje oraz oferty dostosowane do potrzeb indywidualnych klientów w danym czasie,
- treści pozyskiwane zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz, z coraz większym naciskiem na media społecznościowe i przekaz filmowy, uwzględniające mobilność klientów.

Dyrektorzy ds. informatyki powinni przygotować się na znaczący wzrost liczby marketingowych projektów technologicznych, podobnych do licznych inicjatyw podejmowanych w celu automatyzacji procesów w obszarze finansów i łańcucha dostaw. Intensyfikacja działań marketingowych będzie najprawdopodobniej wymagała zmian wykraczających poza tradycyjne systemy marketingowe, a także integracji z systemami CRM i ERP na takich polach, jak strategia cenowa, zarządzanie zapasami i zamówieniami, czy prace badawczo-rozwojowe dotyczące produktów. Ponieważ analityka, mobilność, media społecznościowe oraz Internet stają się cyfrowym polem walki marketingowej, dyrektorzy ds. informatyki mogą spodziewać się agresywnych działań w tym zakresie, które mogą wywierać wpływ na wszystkie aspekty przyjętej strategii przedsiębiorstwa. W tej rewolucji dyrektorzy ds. informatyki nie mogą ograniczać swojej roli do dobrze poinformowanych, reagujących na rozwój wydarzeń uczestników. Powinni raczej przyjąć pozycję wprowadzających zmiany strategów.

Lekcje z pierwszej linii frontu

Konsumeryzacja ubezpieczeń

W kontekście rosnącej konkurencji w sektorze ubezpieczeń, usługodawcy w segmencie B2B podejmują działania mające na celu wyróżnienie swoich marek oraz zwiększenie udziału rynkowego dzięki zastosowaniu bardziej prokonsumenckiego podejścia do marketingu. W odróżnieniu od tradycyjnych strategii skoncentrowanych na produkcie, podejście to, nazywane przez obserwatorów trendów branżowych „konsumeryzacją marketingu B2B”¹⁰, łączy w sobie różne aspekty marketingu wielowymiarowego, w tym m.in. doświadczenia klienta, relacje, analitykę czy technologię, w celu zapewnienia spójnej, spersonalizowanej interakcji na wielu różnych platformach. W obliczu zrównania rozpoznawalności marek w segmencie produktów emerytalnych i ubezpieczeniowych, pewien zakład ubezpieczeniowy podjął decyzję o poprawie swojego pozycjonowania cyfrowego oraz ogólnego wskaźnika retencji zarządzanych aktywów w celu zapewnienia większej rozpoznawalności swojej firmy na rynku. W tym celu stworzono rozwiązanie obejmujące zmianę strony internetowej, dedykowane klientom narzędzie do oceny ich sytuacji finansowej oraz nowy system CRM. Ponadto podejmowane działania marketingowe przestały ograniczać się wyłącznie do informowania klientów o oferowanych produktach. Zamiast tego położono nacisk na publikację opinii klientów, którzy z produktów tych już skorzystali. Oczekuje się, że te nowe, skoncentrowane na klientach narzędzia marketingowe spowodują 40 proc. wzrost wskaźnika retencji, a także zwiększenie rozpoznawalności marki i skłonności klientów do zakupu oferowanych przez firmę produktów. Inny ubezpieczyciel postanowił rozpocząć sprzedaż ubezpieczeń bezpośrednich małym firmom uznając, że segment ten jest często niedoceniany przez duże zakłady ubezpieczeń ze względu na jego złożoność (przekazywanie tym podmiotom stawek przez Internet w czasie rzeczywistym wymaga ogromnej wiedzy na temat specyficznych rodzajów ryzyka oraz regulacji, które różnią się pomiędzy poszczególnymi krajami i branżami, a także zastosowania zaawansowanych technik analitycznych czy modeli predykcyjnych pozwalających na spełnienie skomplikowanych wymogów ubezpieczeniowych). W obliczu takiego

wyzwania spółka postanowiła zaprojektować stronę internetową, której front-end byłby na tyle przyjazny dla użytkownika, że nie zniechęcałby potencjalnych klientów skomplikowanym i długim procesem kwotowania. W rezultacie stworzono elastyczną, intuicyjną stronę z wbudowanymi modelami predykcyjnymi stanowiącymi podstawę całego procesu. Stronę zbudowano w oparciu o przejrzyste zasady UX (user experience) oraz architekturę REST. W chwili obecnej klienci mogą nie tylko samodzielnie i w łatwy sposób określać stawki, ale również personalizować swoje polisy, kupować nowe i zarządzać nimi. Wpływ „konsumeryzacji marketingu B2B” wykracza poza komunikację i rebranding. Wraz z ekspansją podmiotów świadczących usługi B2C na rynku przedsiębiorstw, zwiększają się potrzeby klientów korporacyjnych, którzy oczekują podobnego zaangażowania i intuicyjnego podejścia we wszystkich kontaktach. W szczególności dla sektora ubezpieczeń oznacza to konieczność uproszczenia i usprawnienia komunikacji i platform technologicznych, a także dostosowania ich do potrzeb odbiorców w celu zmniejszenia poziomu frustracji klientów w transakcjach dotyczących złożonych instrumentów finansowych.

Wielowymiarowa platforma

Do tej pory specjaliści ds. marketingu uwzględniali czynniki demograficzne, budowali odrębne kanały oraz optymalizowali tradycyjnie stosowane wskaźniki, takie jak wydatki powyżej/poniżej budżetowanego poziomu czy kapitał pracujący/niepracujący. Zakup mediów przekształcił się w proces obejmujący analizę odbiorców, identyfikację segmentów oraz dobór właściwych dla nich reklam banerowych, ofert oraz innych odpowiednio dobranych treści, co wymaga znacznego zaangażowania ludzi i wykorzystania specjalistycznej wiedzy. Z każdym nowym kanałem czy segmentem zwiększa się złożoność procesów oraz zróżnicowanie treści. Firma Enter Rocket Fuel Inc. stworzyła platformę marketingową w oparciu o inteligentną wyszukiwarkę pozwalającą na automatyzację zakupu programatycznego i plasowanie produktów. Zamiast opierać się na statycznych, z góry zdefiniowanych segmentach klientów, strona wykorzystuje algorytmy podejmujące decyzje na



temat zakupu mediów i plasowania produktów na podstawie udostępnianych na bieżąco informacji, integrując takie rozwiązania jak analiza odbiorców, zarządzanie kampaniami, optymalizacja cen czy dynamiczna alokacja budżetu. Ponadto Rocket Fuel udostępnia rozwiązania pozwalające na wybór odpowiednich kanałów w całym cyklu życia konsumenta. Jeśli platformę odwiedza klient z branży telekomunikacyjnej, mogą pojawić się reklamy banerowe, bezpośrednie oferty mailowe lub propozycja nawiązania kontaktu ze specjalistą ds. obsługi klienta w przypadku, gdy atrakcyjny klient odwiedza stronę firmy wiele razy dziennie. John Nardone, wiceprezes i dyrektor generalny Rocket Fuel, jest zdania, że „celem działań marketingowych powinna być trafność, a nie personalizacja”. Konsumenci być może nie zareagują na treści do nich adresowane, ale reakcji takiej można spodziewać się, jeśli treści te będą ważne w kontekście ich życia, upodobań czy pragnień. W czasach rozpowszechnienia niespersonalizowanych wiadomości elektronicznych wysyłanych do masowych odbiorców, spamu oraz wszechobecnych reklam banerowych, zrozumienie, kim jest konsument, co go motywuje i jakie są jego specyficzne potrzeby liczy się bardziej niż kiedykolwiek wcześniej. Stworzona przez Rocket Fuel platforma ułatwia międzykanałowe, osadzone w konkretnym kontekście interakcje, zarówno online, jak i offline.

Przede wszystkim technologie cyfrowe

Sześć lat temu firma Telstra, największy w Australii dostawca usług telekomunikacyjnych i informatycznych, podjęła decyzję o opracowaniu nowej strategii pozwalającej jej utrzymać konkurencyjną pozycję na rynku. W 2010 roku jej przychody oraz marża zysku zaczęły się obniżać.

Cały rynek przechodził transformację obejmującą przede wszystkim rezygnację klientów ze stałych łącz. Zmiany zachodziły zarówno w otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Spółka zakończyła realizację wieloletniego procesu prywatyzacji, zwiększyła się presja konkurencyjna a na rynku technologii cyfrowych zaczęły pojawiać podmioty konkurujące z Telstrą. „Postanowiliśmy, że klienci powinni być naszym najważniejszym priorytetem i tak jest do tej pory” - twierdzi Gerd Schenkel, dyrektor wykonawczy, Telstra Digital. Kolejną obserwowaną na rynku zmianą było zwiększenie liczby dostępnych

kanałów cyfrowych oraz usług oferowanych klientom. „Ponieważ wymagania klientów stale rosną, musieliśmy zapewnić, że oferowane przez nas rozwiązania cyfrowe spotkają się z ich uznaniem”.

Przyjęte przez firmę wieloaspektowe podejście do kreowania wysokiej jakości doświadczeń klienta w sieci opiera się na wykorzystaniu danych, narzędzi cyfrowych oraz technik marketingu wielowymiarowego, które wpływają na zmianę zaangażowania klientów, poziom obsługi oraz tradycyjną relację pomiędzy sprzedawcą a nabywcą. Pierwszy krok polegał na pozyskaniu bardziej szczegółowych informacji na temat oczekiwań klientów związanych z ich doświadczeniem na rynku usług cyfrowych, a w szczególności na temat możliwości wykorzystania danych o charakterze operacyjnym w sposób, który będzie dla klientów nie tylko akceptowalny, ale również wartościowy (proces ten trwa nadal). Przykładem mogą tu być osoby korzystające ze smartfonów. Ponieważ klienci korzystają z coraz większej ilości danych, niezwykle ważne jest, aby w jasny sposób informować ich o zużytych transferze, aby nie byli zaskoczeni wysokością rachunku. Korzystając z kanałów cyfrowych, Telstra może z wyprzedzeniem informować klientów o potencjalnie wyższych rachunkach oraz przygotowywać oferty dostosowane do ich indywidualnych potrzeb. To doprowadziło do interesującego wniosku. W marketingu wielowymiarowym zacierają się granice pomiędzy marketingiem, sprzedażą oraz obsługą. Niemal każdy punkt kontaktu z klientami otwiera możliwości w zakresie promowania, sprzedaży i realizacji usług. Zazwyczaj wraz ze wzrostem poziomu obsługi klienta zwiększa się również poziom jego satysfakcji, a co za tym idzie, sprzedaż.

Na poziomie obsługi klienta, Telstra przyjmuje podobne proaktywne, oparte o analizę danych podejście. Śledząc i analizując dane dotyczące wsparcia udzielanego klientom, firma odkryła, że często dotyczy ono fakturowania oraz podobnych kwestii wynikających ze stosowanych uprzednio systemów rozliczeniowych. Teraz Telstra dokonuje rutynowych pomiarów obecnych i oczekiwanych doświadczeń klientów, rozwiązuje problematyczne kwestie oraz proaktywnie kontaktuje się z klientami. Jeśli chodzi o sprzedaż, firma wdrożyła funkcjonalność pozwalającą jej na przedstawianie klientom spersonalizowanych ofert za pośrednictwem własnej

strony internetowej. Ponadto wprowadziła algorytmy umożliwiające jej proponowanie klientom nawiązania kontaktu z przedstawicielem handlowym za pomocą komunikatora w przypadku, gdy sprawiają wrażenie, iż potrzebują pomocy. Planowane jest zastosowanie tej funkcjonalności również na stronach serwisowych firmy. Podobną uwagę poświęca się łączności. Stworzone przez spółkę programy „CrowdSupport”¹¹ oraz „Mobile Insider” mają na celu aktywizowanie osób wywierających wpływ na zachowania zakupowe innych oraz klientów rekomendujących oferowane przez nią rozwiązania, którzy stworzyli ponad 200 000 różnych treści dotyczących serwisu, pokazów produktów oraz promocji marki. W ramach najnowszego projektu Telstry pod nazwą „Przed wszystkim technologie cyfrowe” stworzony zostanie cyfrowy ekosystem zaprojektowany w celu zwiększenia zaangażowania klientów dzięki wzmocnieniu pozycji zarówno samych klientów, jak i spółki. Celem ekosystemu jest konsolidacja danych dotyczących klientów w ramach jednego, szczegółowego profilu wykorzystywanego na potrzeby wszelkich kontaktów, zarówno online, jak i offline, za pośrednictwem strony internetowej, telefonicznego centrum obsługi klienta, sklepów detalicznych czy serwisu. Takie

rozwiązanie zapewni przedstawicielom spółki dostęp do informacji na temat historii klienta, oferty, z której korzysta, problemów związanych z obsługą preferencji, dotychczasowych kontaktów oraz, za zgodą klienta, jego aktywności na portalach społecznościowych oraz zdjęć. Takie szerokie, szczegółowe spojrzenie na klienta powinno zwiększyć możliwości spółki w zakresie kreowania spójnych doświadczeń oraz lepszego zaspokajania jego potrzeb. Przykładowo, zamiast przywitać klienta standardowym zwrotem „Jak mogę Pani/Panu pomóc?”, pracownicy firmy posiadający dostęp do danych, o których mowa powyżej, mogą rozpocząć rozmowę od przekazania aktualnych informacji na temat działań podejmowanych w celu rozwiązania konkretnego problemu, z jakim boryka się klient. Zdaniem Schenkela, mimo że Telstra dopiero rozpoczyna swoją cyfrową podróż, podejmowane przez nią inicjatywy już przynoszą zaplanowane rezultaty. „Są źródłem dużej wartości dodanej. Co więcej, klienci Telstry są bardziej zadowoleni z kontaktów internetowych z przedstawicielami firmy, a wszystkie kluczowe wskaźniki satysfakcji uległy znaczącej poprawie w 2014 roku”.



Moja opinia

Ann Lewnes, dyrektor ds. marketingu,
Adobe

W ciągu ostatnich kilku lat dane oraz analityka zmieniły niemal wszystko w marketingu. W tym nowym, zorientowanym na klienta i opartym o dane otoczeniu marketing ma kluczowe znaczenie dla realizacji misji przedsiębiorstwa. Sukces firmy Adobe jest w pewnym stopniu uzależniony od możliwości kreowania spersonalizowanych, angażujących klienta doświadczeń we wszystkich kanałach. Potrzeba stworzenia takich doświadczeń zmusiła nas do jeszcze lepszego zrozumienia naszych klientów oraz zbudowania zaawansowanych platform pozwalających na tworzenie, zamieszczanie i pomiar dynamicznych treści. W międzyczasie skorzystaliśmy również z możliwości zastosowania nowych technologii usprawniających funkcjonowanie marketingowego zaplecza oraz zmieniliśmy relacje firmy z agencjami świadczącymi tradycyjne usługi. Około 95 proc. klientów firmy Adobe odwiedza naszą stronę internetową, co przekłada się na ponad 650 mln odwiedzin na miesiąc. Różnorodne aplikacje pozwalają nam na gromadzenie informacji na temat naszych klientów, działań podejmowanych przez nich podczas każdych odwiedzin strony oraz, dzięki integracji z kanałami społecznościowymi, na temat ich kontaktów. Stosujemy rozwiązania z zakresu personalizacji oraz targetowania behawioralnego, dzięki którym jesteśmy w stanie zapewnić klientom bardziej angażujące doświadczenia w oparciu o ich indywidualne preferencje. Ponadto na stronie wbudowaliśmy narzędzia predycyjne oraz modele ekonometryczne, dzięki którym jesteśmy w stanie określić zwrot z inwestycji w odniesieniu do realizowanych przez spółkę kampanii marketingowych. Mimo że jeszcze dziesięć lat temu marketing mógł być postrzegany jako coś nienamacalnego czy niewymiernego, w chwili obecnej dysponujemy

twardymi dowodami na to, że przyczyniamy się do sukcesu naszej firmy.

Firmy coraz częściej podejmują działania marketingowe w celu zwiększenia skuteczności swoich strategii cyfrowych. Ponadto stale zwiększający się zakres marketingu wielowymiarowego zapewnia lepszą łączność pomiędzy różnymi grupami w przedsiębiorstwie. Przykładowo, w Adobe dział marketingu prowadzi bliską współpracę z działem IT w sposób korzystny dla rozwoju całej firmy. Wcześniej te dwa zespoły były od siebie odizolowane. Marketing kupował własne technologie i oprogramowanie i sam z nich korzystał. Obecnie systemy wykorzystywane dla celów marketingowych są zintegrowane z innymi systemami stosowanymi w przedsiębiorstwie. Uzyskanie pełnego, opartego na danych obrazu klienta wymaga dostępu do systemu CRM, baz danych o charakterze finansowym oraz innych systemów. Mimo że posiadamy własny zespół marketingowy, który zajmuje się analityką i badaniem strony internetowej, dział IT świadczy dla nas usługi z zakresu integracji, platform danych, wizualizacji oraz bezpieczeństwa.

Współpraca z dyrektorem ds. informatyki oraz funkcją IT ma dla nas ogromne znaczenie. Na szczęście, zespół IT w Adobe bardzo chętnie wspiera realizację strategii i inicjatyw marketingowych, w związku z czym współpraca pomiędzy tymi dwoma zespołami stała się naszą wspólną odpowiedzialnością. Marketing cyfrowy zdecydowanie zmienił sposób naszego myślenia o misji marketingowej oraz działaniach podejmowanych w celu jej realizacji. Zadanie to było niezwykle czasochłonne i wiązało się z licznymi wyzwaniami. Musieliśmy nie tylko wymienić narzędzia stosowane w całej firmie, ale również przekwalifikować pracowników. W chwili obecnej znajdujemy się w odpowiednim miejscu, a w dziale marketingu zbudowaliśmy zaufanie i motywację. Mimo że w przeszłości pozostawaliśmy nieco odcięci od całej organizacji, dzisiaj z dumą patrzymy na siebie jako integralną część firmy Adobe.

Cyber implikacje

Technologie cyfrowe zmieniają zakres działań, zasady oraz narzędzia marketingowe. U ich podstaw leżą klienci oraz cyfrowy ślad, jaki pozostawiają po sobie w czasie pracy, zakupów czy zabawy. Informacje te mogą okazać się niezwykle cenne dla kreowania nowych wymiarów marketingu: łączności, zaangażowania oraz analizy. Niestety, ich wykorzystanie wiąże się również z ryzykiem dotyczącym bezpieczeństwa i prywatności. Punktem wyjścia jest „uzasadnione wykorzystanie w ograniczonym zakresie” pozyskanych przez firmę danych, informacji, którymi dzielą się z nią konkretne osoby, wyników analiz, a także zasobów pozyskanych od partnerów zewnętrznych oraz w ramach usług świadczonych przez inne podmioty. Pojawia się jednak pytanie o dopuszczalny zakres wykorzystania takich danych przez przedsiębiorstwo. Obowiązujące w tym zakresie przepisy prawa różnią się pomiędzy poszczególnymi krajami i branżami, zarówno w zakresie ochrony konsumentów, jak i wymagań regulacyjnych i zgodności.

Odpowiedzialność nie zależy od tego, czy firma jest źródłem danych, czy tylko je przechowuje. Konieczne jest stosowanie mechanizmów kontroli zarówno w odniesieniu do informacji wykorzystywanych na potrzeby analityczne, jak i danych/usług wykorzystywanych w celu uzupełnienia transakcji. Jest to szczególnie istotne, ponieważ kompilacja może przekształcić niewiele znaczące informacje w prawnie wiążące dane pozwalające na identyfikację konkretnej osoby. Kwestie dotyczące prywatności mogą ograniczać stopień personalizacji ofert nawet jeśli są one zgodne z obowiązującymi przepisami prawa. Nawet w przypadku, gdy informacje są publicznie dostępne, klienci mogą sprzeciwić się ich wykorzystaniu jeśli ich ilość zgromadzona przez firmę jest ich zdaniem nieodpowiednia lub jeśli przekroczone została granica prywatności. Zgromadzone dane mogą okazać się cennym źródłem informacji na temat indywidualnych zachowań, preferencji czy tendencji, zwłaszcza jeśli znajdują się one w rękach specjalistów ds. marketingu i menedżerów produktu. W kontekście cyber-bezpieczeństwa, takie informacje mogą być również przydatne w identyfikacji potencjalnego ryzyka. Firmy powinny stosować przejrzyste zasady informowania swoich klientów o polityce dotyczącej rodzaju gromadzonych danych i sposobów ich wykorzystania, a także o ograniczeniach obowiązujących w tym zakresie. Procedura upubliczniania danych, programy dot. prywatności oraz umowy licencyjne z użytkownikami końcowymi stanowią wprawdzie dobry punkt wyjścia, ale powinny im towarzyszyć jasne zasady nadzoru oraz mechanizmy kontroli, które pozwolą wspomagać, monitorować i kontrolować wykorzystanie danych.

Ze zgód i upoważnień uzyskanych na poziomie użytkownika, systemu oraz danych można korzystać w celu zarządzania bezpieczeństwem oraz zapewnienia odpowiedniego dostępu do transakcji i informacji. Mechanizmy kontroli bezpieczeństwa i prywatności mogą zostać wbudowane na poziomie treści, integracji oraz danych w tle, w taki sposób, aby dyrektorzy ds. marketingu i podległe im działy mogły skorzystać z najlepszych praktyk. Dyrektor ds. bezpieczeństwa systemów informatycznych i dyrektor ds. informatyki mogą ustanowić standardy zgodności świadczonych usług z zasadami cyber-bezpieczeństwa, wprowadzając określone zasady i mechanizmy kontroli. Ponadto dzięki dostępowi do informacji na temat potencjalnych zagrożeń można odpowiednio wykorzystać ograniczone zasoby aby przeciwdziałać najbardziej prawdopodobnym atakom. Marketing wielowymiarowy pozwala uzyskać więcej potencjalnie przydatnych informacji na temat klientów. Firmy, których podstawowa działalność jest uzależniona od aktywów cyfrowych i związanych z nimi ofert produktowych, tylko komplikują sprawę. Kwestie związane z własnością intelektualną kluczowych produktów oraz cyfrowym łańcuchem dostaw to bardzo ważne czynniki, które należy wziąć pod uwagę, ponieważ marketing cyfrowy staje się nieodłączną częścią procesu zamówień, zaopatrzenia, realizacji usług, fakturowania oraz obsługi cyfrowych towarów i usług. Zarządzanie aktywami oraz prawami może okazać się zupełnie nowym wyzwaniem dla działu marketingu. Najistotniejsze problemy dotyczą jednak zagadnień opisanych powyżej. Firmy powinny przygotować się na radykalną zmianę w marketingu cyfrowym. W przeciwnym razie problemy związane z bezpieczeństwem i prywatnością mogą spowolnić tempo realizowanych inicjatyw lub nawet udaremnić podejmowane przez nie wysiłki.

Od czego zacząć?

Należy jednak uważać, aby nie wpaść w pułapkę, ponieważ obietnice zmian związanych z marketingiem wielowymiarowym mogą okazać się złudne. Jak w przypadku innych przedsięwzięć realizowanych na szeroką skalę, konieczne jest jasne zdefiniowanie celów, priorytetów oraz oczekiwanych rezultatów. Poniżej znajdują Państwo kilka wskazówek, które wiodące firmy uwzględniają przygotowując się do działania w tym nowym otoczeniu:

- **Słuchaj klienta.** Agencje cyfrowe spędzają nierzadko zbyt dużo czasu koncentrując się na określonym podejściu czy nawet wyrachowanej taktyce „gawędziarstwa”. Firma, która koncentruje się wyłącznie na własnym przekazie, nie słuchając tego, co mają do powiedzenia jej klienci, ignoruje takie filary marketingu wielowymiarowego, jak słuchanie, spersonalizowane podejście czy autentyczne zaangażowanie. U podstaw wszelkich inicjatyw powinna leżeć całościowa „podróż klienta”. Takie podejście wymaga zrozumienia jego potrzeb, działań i motywacji, od świadomości do retencji, we wszystkich kanałach. To może okazać się dużo skuteczniejsze od niejednej taktyki. Lojalność klienta wobec marki najlepiej byłoby zastąpić lojalnością marki wobec klienta.
 - **Dane, dane i jeszcze raz dane.** U podstaw marketingu wielowymiarowego leży gromadzenie, analizowanie i wykorzystywanie informacji dotyczących klientów. W zależności od tego, skąd się wywodzą, dostawcy technologii marketingowych podkreślają znaczenie obecnych klientów albo większej liczby klientów potencjalnych. Obie te grupy są bardzo ważne. Początkowo należy oczywiście skoncentrować się na rynku docelowym, po czym powinna nastąpić analiza historii, preferencji oraz kontekstu takich odbiorców. Nie należy jednak ograniczać się do sygnałów marketingowych odbieranych w chwili obecnej. Firma powinna ustalić wpływ technik komputerowych typu „ambient computing”¹², inteligentnej odzieży¹³ i innych trendów na swoją
- zdolność do odbierania i interpretowania sygnałów. Wielkie zbiory danych i analityka predykcyjna powinny determinować sposób inwestowania w określonych klientów oraz priorytety firmy.
- **Holistyczne podejście.** Automatyzacja marketingu powinna oznaczać zdecydowanie więcej niż zarządzanie kampanią e-mailową. Jest niemal pewne, że holistyczne podejście wymaga uwzględnienia takich mediów, jak strony internetowe, aplikacje mobilne, portale społecznościowe, transmisja i mailing bezpośredni. Sieć kontaktów społecznościowych nie powinna ograniczać się do takich serwisów, jak Facebook, Twitter, LinkedIn czy Instagram, ale również obejmować specjalistyczne blogi oraz społeczności z określonych branż czy dziedzin. Analityka, oferty cyfrowe oraz narzędzia wykorzystywane przez zaplecze marketingowe (od zarządzania namiarami, poprzez optymalizację wyszukiwarek, aż do mechanizmów tworzenia cenników) powinny skłaniać się w kierunku wielokanaowości i wielowymiarowości.
 - **Najważniejsze są treści (osadzone w konkretnym kontekście).** Wraz z upowszechnieniem technik wideo, mobilnych oraz innych aktywów cyfrowych jako kluczowych elementów kampanii i obsługi, zarządzanie treścią zaczyna odgrywać kluczową rolę w marketingu wielowymiarowym. Wiele systemów zarządzania treścią koncentruje się jednak wyłącznie na zarządzaniu dokumentami czy treściami zawartymi na stronie internetowej. Z tego względu systemy te nie są odpowiednie w kontekście nieuchronnie zbliżającej się eksplozji różnych rodzajów treści oraz potrzeb związanych z ich rozmieszczeniem. Procesy związane z opracowywaniem, dostarczaniem oraz pomiarem wykorzystania i skuteczności muszą przebiegać sprawnie. Ponadto konieczna jest umiejętność współpracy nie tylko ze specjalistami wewnętrznymi i ekspertami z zewnątrz, ale również z różnymi niezależnymi agencjami.

- **Aktywizacja społeczna.** Według przeprowadzonego ostatnio badania dotyczącego wydatków i priorytetów cyfrowych agencji reklamowych¹⁴, media społecznościowe odgrywają najistotniejszą rolę. Biernie słuchanie oraz bezosobowe przekazy społeczne powinny ustąpić miejsca społecznej aktywizacji¹⁵, która obejmuje szczegółową identyfikację osób wywierających wpływ na zachowania zakupowe innych, stworzenie osadzonej w konkretnym kontekście oferty w oparciu o namacalne, wymierne wyniki, a także rozwój globalnego łańcucha dostaw treści

o charakterze społecznościowym umożliwiającego prowadzenie wymownych, autentycznych kampanii społecznych. Podsumowując, aktywizacja społeczna powinna stanowić inspirację dla konkretnych osób do realizacji misji firmy w ich własnym języku, na własnym boisku i na własnych warunkach. Zamiast skupiać się na analizie niewiele znaczących wskaźników, takich jak ilość czy niejasne nastroje, firmy powinny poświęcić więcej uwagi budowaniu i kształtowaniu wyobrażeń.



Podsumowanie

Według badania przeprowadzonego przez firmę Gartner w 2014 roku, „prezesi firm uznają marketing cyfrowy za najważniejsze narzędzie stworzone dzięki rozwojowi nowych technologii, w które firmy powinny zainwestować w perspektywie kolejnych pięciu lat”¹⁶. Biorąc pod uwagę coraz szerszy zakres działań marketingowych, co najprawdopodobniej będzie się wiązać z integracją systemów marketingowych z systemami CRM i ERP na takich polach, jak strategia cenowa, zarządzanie zapasami i zamówieniami, czy prace badawczo-rozwojowe dotyczące produktów, misja działów informatycznych (jeśli zostanie przez nie zaakceptowana) powinna polegać na wspieraniu realizacji wizji, definiowania priorytetów oraz wdrażania marketingu wielowymiarowego. Dział IT może być „koniem trojańskim”, który stworzy nowe modele realizacji usług i platformy technologiczne, budując tym samym swoje dobre imię w całej organizacji. Kto będzie w stanie zmienić postrzeganie marki przez dyrektora ds. informatyki lepiej niż dyrektor ds. marketingu? A kto będzie w stanie wspomóc dział marketingu w dostarczaniu rozwiązań analitycznych, mobilnych, społecznościowych czy internetowych przy jednoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa, niezawodności, efektu skali, utrzymania czy współdziałania lepiej od dyrektora ds. informatyki? Wszystko zostało już przygotowane. Czekamy jedynie na kolejną falę liderów, którzy będą w stanie odnieść sukces.

Autorzy



**Mike Brinker, lider zespołu
Deloitte Digital, Deloitte
Consulting LLP**



**Nelson Kunkel, Dyrektor,
Deloitte Consulting LLP**



**Mark Singer, Dyrektor,
Deloitte Consulting LLP**

Przypisy

1. Philip Kotler oraz Kevin Miller, *Marketing Management, 14th Edition* (New Jersey: Prentice Hall, 2014).
2. Internet Live Stats, <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>, dostęp: 6 stycznia 2015.
3. Pew Research Internet Project, "Mobile technology fact sheet," <http://www.pewinternet.org/fact-sheets/mobile-technology-fact-sheet/>, dostęp: 6 stycznia 2015.
4. Gene Phifer, *Hype cycle for Web computing, 2014*, Gartner, Inc., 23 lipca 2014.
5. Deloitte LLP, *The omnichannel opportunity: Unlocking the power of the connected consumer*, luty 2014, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/unlocking-the-power-of-the-connected-consumer.pdf>, dostęp: 6 stycznia 2015.
6. Deloitte Consulting LLP, *Tech Trends 2014: Inspiring disruption*, chapter 7, 6 lutego 2014, <http://dupress.com/periodical/trends/tech-trends-2014/>, dostęp: 10 listopada 2014.
7. Adam Sarner and Jake Sorofman, *Hype cycle for digital marketing, 2014*, Gartner, Inc., 2 lipca 2014.
8. Teradata, *2013 Teradata data-driven marketing survey, global*, 5 sierpnia 2013, <http://assets.teradata.com/resourceCenter/downloads/TeradataApplications/Survey/Teradata%20-%20Data-Driven%20Marketing%20Survey%202013%20Full%20Report%20WP.pdf?processed=1>, dostęp: 6 stycznia 2015.
9. David Card, "What's needed from marketing clouds, part II," *Gigaom*, 31 sierpnia 2014, <http://gigaom.com/2014/08/31/whats-needed-from-marketing-clouds-part-ii/>, dostęp: 6 stycznia 2015.
10. See Anthony Ha, "BuzzFeed says new 'flight mode' campaign shows 'The consumerization of B2B marketing,'" *TechCrunch*, 23 czerwca 2013, <http://techcrunch.com/2013/06/23/buzzfeed-flight-mode/>, and Graham Gillen, "The consumerization effect: Is your company ready for B2C buying in the B2B world?," *Pragmatic Marketing*, <http://www.pragmaticmarketing.com/resources/the-consumerization-effect>, dostęp: 10 stycznia 2015.
11. CrowdSupport jest zastrzeżonym znakiem towarowym Telstra Corporation Limited.
12. Deloitte Consulting LLP, *Tech Trends 2015: The fusion of business and IT*, rozdział 3, 3 lutego 2015.
13. Deloitte Consulting LLP, *Tech Trends 2014: Inspiring disruption*, rozdział 5, 6 lutego 2014, <http://dupress.com/periodical/trends/tech-trends-2014/>, dostęp: 10 listopada 2014.
14. David Card, "Sector roadmap: Marketing-technology platforms," *Gigaom*, 27 sierpnia 2014, <http://research.gigaom.com/report/sector-roadmap-marketing-technology-platforms/>, dostęp: 6 stycznia 2015.
15. Deloitte Consulting LLP, *Tech Trends 2014*, rozdział 7.
16. Jennifer S. Beck, *2014 CEO Survey Points to Digital Marketing's Growing Impact*, Gartner, Inc., 9 kwietnia 2014.