

**DODATKOWE MATERIAŁY DO POBRANIA:**  
przykładowe szablony wskaźników finansowych



# Marketing analityczny

**15** wskaźników,  
które powinien znać  
każdy marketer

**Mark Jeffery**

laureat Berry-AMA Book Prize, przyznawanej przez  
American Marketing Association Foundation



EXCLUSIVE!



**Helion**

Tytuł oryginału: Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

ISBN: 978-83-246-9336-8

Copyright © 2010 by Mark Jeffery. All rights reserved.  
Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

All rights reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2015 by Helion S.A.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise without the written permission of the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/marana>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

---

# SPIS TREŚCI

---

SZABLONY DO POBRANIA	9
PODZIĘKOWANIA	11
WPROWADZENIE	13
<b>Część I    Podstawy</b>	<b>17</b>
ROZDZIAŁ 1.    Marketingowy rozdźwięk. Dlaczego 80% firm nie stosuje marketingu opartego na danych, a te, które to robią, są liderami w swoich branżach?	19
Piętnaście podstawowych wskaźników marketingowych	23
Analizy przypadku	25
Budżet marketingowy — podstawowe różnice między liderami a maruderami	34
Wykorzystanie wskaźników marketingowych w celu przetrwania trudniejszych czasów	38
Pierwszy krok — definiowanie strategii marketingu opartego na danych	39
Wnioski z rozdziału	43
ROZDZIAŁ 2.    Od czego zacząć? Pokonywanie pięciu przeszkód utrudniających prowadzenie marketingu opartego na danych	45
Pokonywanie przeszkody nr 1: początki — skup się na gromadzeniu właściwych danych i nabieraniu rozpędu dzięki łatwym sukcesom	47
Pokonywanie przeszkody nr 2: zależności przyczynowo-skutkowe — prowadź małe eksperymenty	53
Pokonywanie przeszkody nr 3: brak danych — strategie pozyskiwania danych o klientach	55

## 6 Spis treści

	Pokonywanie przeszkody nr 4: zasoby i narzędzia — zbuduj infrastrukturę wspierającą marketing oparty na danych	60
	Pokonywanie przeszkody nr 5: ludzie i zmiana — stwórz kulturę marketingu opartego na danych	65
	Mapa drogowa wdrażania marketingu opartego na danych	71
	Wnioski z rozdziału	73
ROZDZIAŁ 3.	Dziesięć klasycznych wskaźników marketingowych	75
	Działanie marketingowe a wskaźniki	76
	Marketingowa zrównoważona karta wyników	86
	Pomiary na rynku B2B	91
	Wnioski z rozdziału	96
<b>Część II</b>	<b>Piętnaście wskaźników, dzięki którym wyraźnie poprawisz skuteczność działań marketingowych</b>	<b>97</b>
ROZDZIAŁ 4.	Pięć podstawowych wskaźników niefinansowych. 1. Świadomość marki. 2. Jazda próbna. 3. Stopa migracji. 4. Zadowolenie klienta. 5. Stopa przyjęcia	99
	Kształtowanie percepcji — wskaźnik nr 1: świadomość marki	99
	Marketing porównawczy. Wskaźnik nr 2: jazda próbna	111
	Marketing etapu lojalności. Wskaźnik nr 3: stopa migracji	116
	Wskaźnik nr 4: zadowolenie klienta	121
	Skuteczność kampanii. Wskaźnik nr 5: stopa przyjęcia	125
	Wnioski z rozdziału	129
ROZDZIAŁ 5.	Chcę zobaczyć ROI! Cztery podstawowe wskaźniki finansowe: 6. Zysk, 7. Wartość bieżąca netto (NPV), 8. Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR), 9. Zwrot nakładów inwestycyjnych	131
	Wskaźnik nr 6: zysk	132
	Finanse dla menedżerów ds. marketingu: 7. NPV, 8. IRR, 9. Zwrot nakładów inwestycyjnych	134
	Model zwrotu z inwestycji w marketing (ROMI) w podejmowaniu decyzji biznesowych	143
	ROMI w kontekście sponsoringu sportowego	148
	ROMI w kontekście wprowadzania na rynek nowego produktu	151
	Wskaźniki ROMI (NPV, IRR i zwrot nakładów inwestycyjnych) w praktyce	157
	Analiza wrażliwości, czyli stress-testy	159
	Wnioski z rozdziału	164

ROZDZIAŁ 6.	Klient klientowi nie równy. Wskaźnik nr 10: wartość klienta w czasie (CLTV) Wskaźnik nr 10: definicja wartości klienta Nowa strategia marketingowa — marketing oparty na wartości Wyważanie rentowności klienta w krótkim i długim terminie Zarządzanie cyklem życia klienta Wnioski z rozdziału	165 166 169 178 183 187
ROZDZIAŁ 7.	Internetowe wskaźniki marketingowe, czyli od kliknięć do wartości. 11. Koszt jednego kliknięcia (CPC), 12. Transakcyjny wskaźnik konwersji (TCR), 13. Zwrot z nakładów na reklamę (ROA), 14. Współczynnik odrzuceń, 15. Marketing szeptany CPC a CPM. Optymalizacja wskaźnika nr 11 — CPC to innowacja wprowadzona przez Google Optymalizacja sponsorowanych wyników wyszukiwania — wskaźnik nr 12 (TCR) i wskaźnik nr 13 (ROA) Jak dobra jest Twoja strona? Wskaźnik nr 14 — stopa odrzuceń Marketing w wyszukiwarkach internetowych — zmiana reguł gry dzięki modelowaniu atrybucji SEM to nie wszystko — internetowa reklama displayowa Bardzo precyzyjne targetowanie reklamy bannerowej w mediach społecznościowych Wskaźnik nr 15 — marketing szeptany, czyli miara zaangażowania w mediach społecznościowych Wnioski z rozdziału	189 191 193 202 206 210 213 216 222
<b>Część III</b>	<b>Następny poziom</b>	<b>223</b>
ROZDZIAŁ 8.	Zwinny marketing. Wykorzystanie bieżących danych w celu uzyskania pięciokrotnej, a nawet większej poprawy wyników Jeśli masz ponieść porażkę, zrób to szybko Projektowanie kampanii pod kątem pomiarów Wnioski z rozdziału	225 226 233 236
ROZDZIAŁ 9.	Wow, dokładnie takiego produktu potrzebuję! Trzy podstawowe podejścia do marketingu analitycznego Pierwsze podstawowe podejście do marketingu analitycznego — modelowanie inklinacji	237 239



## 8 Spis treści

	Drugie podstawowe podejście do marketingu analitycznego — analiza koszyka rynkowego	243
	Trzecie podstawowe podejście do marketingu analitycznego — drzewa decyzyjne	244
	Kluczowe znaczenie ma wycucie czasu — analizy przypadków marketingu sterowanego zdarzeniami	251
	Marketing analityczny — uzasadnienie biznesowe	255
	Wnioski z rozdziału	258
Rozdział 10.	Czego będę potrzebował? Infrastruktura przydatna w prowadzeniu marketingu opartego na danych	259
	Jakich danych naprawdę potrzebuję?	260
	Jak dużej infrastruktury potrzebuję?	262
	Stopień skomplikowania wymagań	267
	Przeszczepianie danych do nowej hurtowni a ich przebudowa	271
	Co może się nie udać i co się nie uda (jeśli nie będziesz uważał)	272
	Harrah's Entertainment — tworzenie wielowymiarowej infrastruktury wspierającej marketing oparty na danych	275
	Wnioski z rozdziału	285
ROZDZIAŁ 11.	Budżety marketingowe, technologia i kluczowe procesy. Podstawowe różnice między liderami a maruderami	287
	Zarządzanie kampanią marketingową — stan zastany w branży	289
	Badania — procesy marketingowe, technologia i powiązania z wynikami firmy	291
	Miks portfela inwestycyjnego na rynku B2B i B2C — liderzy i maruderzy	296
	Pokonywanie czterech przeszkód na drodze do profesjonalizacji procesów marketingowych	300
	Aktualizacja procesów zarządzania kampanią marketingową — podejście trój etapowe	303
	Wnioski z badań — wysoki stopień skomplikowania wymaga porządku	307
	Kreatywny czynnik X	309
	Wypróbuj to wszystko naraz	312
	Wnioski z rozdziału	314
DODATEK	Dodatek dla wykładowców. Jak korzystać z tej książki w ramach zajęć z marketingu opartego na danych?	315

# Marketingowy rozdźwięk

## Dlaczego 80% firm nie stosuje marketingu opartego na danych, a te, które to robią, są liderami w swoich branżach?

**P**ewien dyrektor ds. marketingu w firmie z listy „Fortune 100” powiedział mi kiedyś: „Co tydzień idę na zebranie, na którym strzela się ostrą amunicją. To zebranie przedstawicieli najwyższego kierownictwa naszej firmy. Mam już serdecznie dosyć chodzenia tam uzbrojonym wyłącznie w nóż”. Skąd ta frustracja? Mój rozmówca nie dysponował po prostu żadnymi konkretnymi danymi, którymi mógłby się posłużyć, odpowiadając na niełatwe pytanie o wartość działań marketingowych prowadzonych przez jego jednostkę. Żyjemy w naprawdę trudnych czasach, w związku z czym pomiary marketingowe oraz marketing oparty na danych coraz bardziej zyskują na znaczeniu. Jeszcze nigdy dotąd menedżerowie nie musieli liczyć się z taką presją na uzasadnianie ponoszonych przez nich wydatków na marketing, na wykazywanie wartości kreowanej w ten sposób dla firmy oraz na radykalną poprawę wyników działań marketingowych.

Dlaczego marketing oparty na danych dla wielu organizacji stanowi tak duży problem? Powodów jest wiele, od „nie wiemy, jak to robić” aż po trudności związane z faktem, że wszelkie działania dotyczące takich kwestii jak branding czy świadomość są mało konkretne i nie znajdują bezpośredniego przełożenia na

przychody ze sprzedaży w krótkim okresie. Dodatkową trudność stanowi skokowy wzrost ilości dostępnych danych. International Data Corporation (IDC) szacuje, że ilość magazynowanych danych rośnie w tempie 60% rocznie, co oznacza, że ulega ona podwojeniu co 20 miesięcy. Takie ilości danych potrafią przytłoczyć, a marketerzy muszą jakoś mierzyć efektywność swoich działań z uwzględnieniem ograniczeń czasowych i finansowych.

Niestety, niewielu marketerów i niewiele organizacji opanowało zasady marketingu opartego na danych oraz wskaźniki marketingowe. Ludzie, którym się to udało, są bohaterami w swoich firmach, szybciej awansują i osiągają wyższe szczeble kierownicze. Jak się niedługo przekonamy, organizacje odwołujące się do wskaźników marketingowych i tworzące kulturę marketingu opartego na danych uzyskują przewagę konkurencyjną, dzięki której osiągają znacząco lepsze wyniki finansowe niż ich konkurenci.

Kilka lat temu rozmawiałem z Barrym Judge'em, obecnym wiceprezesem i dyrektorem ds. marketingu w Best Buy. Zapytałem go wówczas, kto jest najważniejszym konkurentem jego firmy. Barry odparł, że Walmart. Nic dziwnego, w końcu Walmart to największa na świecie sieć handlowa. Dzięki niesamowicie efektywnemu łańcuchowi dostaw, korzyściom skali oraz maksymalnemu obniżaniu cen i marż firmie tej udało się wyraźnie zmienić obraz światowej branży handlu detalicznego. Wówczas sądziłem jednak, że Barry jako swojego najważniejszego konkurenta wskaże Circuit City. Zapytałem go zatem, dlaczego nie udzielił tej odpowiedzi.

„To proste: oni nie łapią, o co w tym wszystkim chodzi” — odparł.

Strategia marketingowa Circuit City polegała na nieustannym organizowaniu wyprzedaży. W ten sposób firma przyciągała klientów do sklepów i podbijała uzyskiwane przez siebie przychody. Trzeba mieć jednak świadomość, że od nastania Walmartu marże w handlu detalicznym są bardzo małe, co powoduje, że wyprzedaż tak naprawdę generuje straty. Rentowność takiej operacji jest ujemna. Jak ujął to sam Judge: w ten sposób firma wpada w „spirale śmierci” — aby uzyskiwać przychody, musi organizować kolejne wyprzedaże, które generują kolejne straty.

Dzisiaj Circuit City jest już historią. Firma zbankrutowała i została zlikwidowana w styczniu 2009 roku. Ten sam scenariusz rozgrywa się w średniej wielkości sieciach handlowych na terenie całych Stanów Zjednoczonych. Weźmy na przykład firmy Marshall Field's z Chicago oraz John Wanamaker, znane sklepy z Filadelfii, które zostały zmuszone do skonsolidowania działalności. Można by tu wspomnieć setki innych znanych regionalnych firm handlowych, które nie były w stanie rentownie konkurować. Wszystkie te sklepy działają obecnie pod marką Macy's.

Best Buy wyłamała się z tego trendu. Owszem, istotna część budżetu marketingowego firmy jest przeznaczana na kreowanie popytu — w końcu podstawowym celem działań marketingowych jest ściągnięcie klientów do sklepów. W porównaniu z firmami konkurencyjnymi, Best Buy wydaje jednak więcej na branding, zarządzanie relacjami z klientem oraz infrastrukturę wspierającą dla marketingu



opartego na danych. Trzyma również rękę na pulsie: dokonuje pomiarów wyników działań marketingowych, stanowiących element pętli sprzężenia zwrotnego, której celem jest pozyskiwanie informacji i wyciąganie wniosków pozwalających optymalizować podejmowane działania marketingowe.

Specjaliści ds. marketingu w Best Buy analizują cechy nabywcze i demograficzne klientów w odniesieniu do każdego sklepu z osobna. W niektórych regionach wskazywali na przykład pewien konkretny segment klientów, który otrzymał zbiorowe imię „Jill”. Chodzi o mamy, które zajmują się prowadzeniem domu i opieką nad dziećmi, choć niektóre z nich pracują również zawodowo. Mamy te podejmują ostateczne decyzje dotyczące zakupu sprzętu AGD i RTV na potrzeby ich gospodarstw domowych. Na podstawie tych danych firma Best Buy zmodyfikowała działania marketingowe w sklepach, w okolicach których mieszka spora liczba tego typu kobiet. Nowa strategia marketingowa dla tych sklepów przewiduje duży banner pokazujący matkę w towarzystwie dzieci bawiących się elektronicznymi gadżetami, reklamę w formie wysyłki bezpośredniej oraz zmianę miksu produktów w taki sposób, aby lepiej trafiał w gusta Jill. Firma zmierzyła też procentowy wzrost sprzedaży w tych sklepach przed wdrożeniem nowej strategii i po jej wdrożeniu.

Wspólnie z Saurabhem Mishrahem i Aleksiem Krasnikovem przeprowadziliśmy badanie na próbie 252 firm, których łączne roczne wydatki marketingowe sięgają 53 miliardów dolarów. Badanie dotyczyło zarządzania wynikami działań marketingowych oraz najlepszych praktyk związanych ze zwrotem z inwestycji w działania marketingowe. Uzyskane przez nas wyniki dały obraz rozdzwięku między marketingowymi liderami a firmami, które ciągną się w marketingowym ogonie. Oto kilka przykładowych wniosków, które ilustrują ten jakże istotny kontrast:

- 53% firm nie przygotowuje prognoz zwrotu z inwestycji w działania marketingowe, wartości bieżącej netto, wartości klienta w całym cyklu życia oraz innych wskaźników wynikowych (informacje o najważniejszych wskaźnikach finansowych znajdziesz w rozdziale 5., natomiast wartość klienta w całym cyklu życia została opisana w rozdziale 6. Do wszystkich przykładów dotyczących wskaźników finansowych dołączone zostały bezpłatne szablony do pobrania z internetu).
- 57% firm nie stosuje uzasadnień projektów w ramach oceny kampanii marketingowych pod kątem ich finansowania (najlepsze praktyki, przykłady i szablony związane z tym zagadnieniem znajdziesz w rozdziałach 5. i 9.).
- 61% firm nie dysponuje zdefiniowanym i udokumentowanym procesem odsiewania, oceny i szeregowania kampanii marketingowych (najlepsze praktyki i przykłady związane z tym zagadnieniem znajdziesz w rozdziałach 3. i 11.).
- 69% firm nie przeprowadza eksperymentów, w ramach których porównuje się efekty pilotażowych kampanii marketingowych z grupą kontrolną (najlepsze praktyki i przykłady związane z tym zagadnieniem znajdziesz w rozdziałach 2. i 3.).

- 74% firm w ramach rozpatrywania nowych kampanii nie stosuje kart wyników, służących do oceny tych kampanii pod kątem ich przydatności w dążeniu do osiągnięcia najważniejszych celów biznesowych (najlepsze praktyki i przykłady związane z tym zagadnieniem znajdziesz w rozdziale 3.).

Wyniki tych badań były dla mnie szokujące. Dowiedzieliśmy się, że większość organizacji prowadzących działania marketingowe nie stosuje profesjonalnych procesów zarządzania marketingiem ani nie używa na co dzień wskaźników marketingowych. Skoro na etapie podejmowania decyzji o sfinansowaniu danej kampanii marketingowej nie przygotowuje się uzasadnienia projektu ani nie szacuje zwrotu z inwestycji w nową kampanię, jak można później ocenić sukces tych działań? Rozdźwięk, który zidentyfikowaliśmy w naszych badaniach, okazuje się jeszcze większy w odniesieniu do zastosowania danych w związku z działalnością marketingową:

- 57% firm nie korzysta z centralnej bazy danych w związku z monitorowaniem i analizowaniem prowadzonych kampanii marketingowych (por. rozdziały: 2., 6., 9. i 10.).
- 70% firm nie korzysta z wewnętrznej hurtowni danych, pozwalającej mierzyć interakcje klientów z firmą oraz ich kontakt z realizowanymi kampaniami marketingowymi (por. rozdziały od 8. do 10.).
- 71% firm nie korzysta z hurtowni danych ani narzędzi analitycznych w związku z wyborem proponowanych kampanii marketingowych (por. rozdziały: 2., 6. oraz od 8. do 10.).
- 80% firm nie korzysta ze zintegrowanego źródła danych na potrzeby prowadzenia zautomatyzowanego marketingu sterowanego zdarzeniami (por. rozdziały od 8. do 10.).
- 82% firm w ogóle nie monitoruje kampanii marketingowych oraz przeznaczanych na nie aktywów z wykorzystaniem zautomatyzowanego oprogramowania, choćby aplikacji do zarządzania zasobami marketingowymi (por. rozdział 11.).

Zdecydowana większość organizacji nie korzysta ze scentralizowanych danych w związku z zarządzaniem swoimi kampaniami marketingowymi oraz optymalizacją działań w tym zakresie. Po drugiej stronie tej skali mamy liderów, stanowiących niecałe 20% wszystkich przedsiębiorstw — mam tu na myśli firmy, które w codziennych działaniach marketingowych kierują się zbieranymi danymi i stosują wskaźniki pozwalające te dane monitorować. Jak będę później wyjaśniał, firmy te uzyskują wyraźnie lepsze wyniki finansowe i rynkowe niż ich konkurenci.

Dlaczego w rzeczywistości marketingowej występuje opisywany tu rozdźwięk? Co powoduje, że marketing oparty na danych okazuje się tak dużym wyzwaniem? Podane powyżej względne ilości najlepiej świadczą o tym, dlaczego w tak wielu firmach marketing oparty na danych oraz pomiary aktywności marketingowej

stanowią tak duży problem: wewnętrzne procesy stosowane w tych organizacjach nie wspierają kultury pomiarów, firmom brakuje również niezbędnej infrastruktury pomagającej prowadzić marketing oparty na danych oraz stosować wskaźniki marketingowe. Te procesy o ogólnym charakterze organizacyjnym to jednak nie wszystko. Z moich doświadczeń wynika, że większość marketerów czuje się przytłoczona danymi i tak naprawdę nie wie, od czego miałyby zacząć pomiary, aby uzyskać właściwe informacje przekładające się na realne wyniki. Co więcej, 55% menedżerów deklaruje, że ich pracownicy nie rozumieją istoty takich wskaźników jak NPV czy CLTV (wskaźniki finansowe, na przykład NPV, zostaną omówione w rozdziale 5., natomiast rozdział 6. został w całości poświęcony wskaźnikowi CLTV).

Nie zniechęcaj się, jeśli stwierdzisz, że Twoja organizacja należy do 80% pozostających w tyle. Nie zniechęcaj się też, jeśli nie potrafisz posługiwać się wskaźnikami marketingowymi — dzięki tej książce poznasz sekrety firm będących liderami w swoich branżach. Moim celem jest prezentacja przejrzystych wskaźników, narzędzi, przykładów oraz mapy drogowej, dzięki której nauczysz się faktycznie prowadzić marketing oparty na danych i stosować wskaźniki marketingowe w swojej organizacji.

## Piętnaście podstawowych wskaźników marketingowych

Gdy w 2003 roku zaczynałem szkolenia dla menedżerów Microsoftu, niektórzy tamtejsi specjaliści ds. marketingu sugerowali, że przydałaby im się jakaś „superaplikacja” do obliczania zwrotu z inwestycji w kampanię marketingową. Najzabawniejsze było dla mnie to, że Microsoft sam robi taką superaplikację — nazywa się ona Microsoft Excel. Ten arkusz kalkulacyjny to przepotężne narzędzie.

W książce koncentruję się na względnie prostych, lecz jednocześnie skutecznych wskaźnikach i metodach prowadzenia pomiarów marketingowych oraz marketingu opartego na danych. Excel okazuje się znakomitym punktem wyjścia. Jeśli ktoś będzie później zainteresowany powiązaniem działań marketingowych ze sprzedażą, będzie mógł skorzystać z bardziej zaawansowanych narzędzi i metod. Są to naprawdę przydatne metody. Na przykład analiza regresji jest stosowana przez firmy FMCG w celu łączenia wydatków na marketing z uzyskiwanymi przychodami. Metody te mają jednak pewne istotne ograniczenia, jak choćby fakt, że ich stosowanie wymaga dostępu do dużych i czystych prób danych, które dla większości firm okazują się znajdować poza zasięgiem. Dlatego też w tej książce koncentruję się na modelu pomiarów marketingowych, na zrównoważonych kartach wyników z kilkoma najistotniejszymi wskaźnikami wartości oraz na metodach analitycznych, które są stosunkowo łatwe do zastosowania w praktyce. (Tak na marginesie: analiza regresji to szczególnie przydatne narzędzie. W rozdziale 9. omawiam przypadek

firmy Meredith Publishing, która stosuje analizę regresji w celu prognozowania, jaki produkt dany klient kupi w następnej kolejności. Porównuję też analizę regresji z innymi metodami eksploracji danych, takimi jak drzewa decyzyjne w marketingu zatrzymywania klientów w EarthLink).

Warto jednak zacząć od Excela, ponieważ narzędzie to pozwala osiągnąć naprawdę dużo. Co więcej, do wszystkich liczbowych przykładów przedstawionych w tej książce dołączam przygotowane właśnie w Excelu szablony, które można pobrać ze strony internetowej. Jeśli zdecydujesz się wdrożyć ciągły proces prowadzenia marketingu opartego na danych, prawdopodobnie zechcesz go zautomatyzować, a w związku z tym będziesz potrzebował odpowiedniej infrastruktury marketingowej, w tym bazy danych oraz bardziej zaawansowanych narzędzi analitycznych (dotyczy to w szczególności firm kierujących ofertę do dużej grupy klientów). Rozpoczęcie tej podróży będzie przedmiotem następnego rozdziału, zatytułowanego „Od czego zacząć? Pokonywanie pięciu przeszkód utrudniających prowadzenie marketingu opartego na danych”, natomiast w rozdziale 10., „Czego będę potrzebował? Infrastruktura przydatna w prowadzeniu marketingu opartego na danych”, opiszę całą niezbędną infrastrukturę.

Moim celem jest skoncentrowanie się na możliwie niewielkiej liczbie wskaźników pozwalających mierzyć jak największą wartość w obszarze marketingu. Oto piętnaście wskaźników, które omówię w tej książce:

1. Świadomość marki.
2. Jazda próbna.
3. Wskaźnik migracji.
4. Zadowolenie klienta (CSAT).
5. Stopa przyjęcia.
6. Zysk.
7. Wartość bieżąca netto (NPV).
8. Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR).
9. Zwrot nakładów inwestycyjnych.
10. Wartość klienta w całym cyklu życia (CLTV).
11. Koszt jednego kliknięcia (CPC).
12. Transakcyjny wskaźnik konwersji (TCR).
13. Zwrot z nakładów na reklamę (ROA).
14. Współczynnik odrzuceń.
15. Marketing szeptany (WOM — pozycja w mediach społecznościowych).

Jeśli nie znasz części lub wszystkich tych terminów, nie martw się — zostaną one szczegółowo wyjaśnione i poparte przykładami w rozdziałach od 3. do 7.

Pierwsza dziesiątka obejmuje wskaźniki marketingowe, które określam mianem klasycznych. Wskaźniki od pierwszego do piątego to niezbędne wskaźniki niefinansowe, omówione w rozdziałach 3. i 4. — to one definiują efektywność działań związanych z brandingiem, lojalnością klientów, marketingiem porównawczym oraz realizowanymi kampaniami marketingowymi. Wskaźniki od szóstego do dziewiątego to podstawowe wskaźniki finansowe, które powinien znać każdy specjalista ds. marketingu. Zwróć uwagę, że w grupie tych wskaźników *zabrakło* ROI, czyli zwrotu z inwestycji — w rozdziale 5. wyjaśnię, dlaczego tak się stało. Pierwszą dziesiątkę zamyka CLTV, czyli niezbędny wskaźnik finansowy przydatny w podejmowaniu decyzji związanych z wartością klienta. Wskaźnikowi temu poświęciłem cały rozdział 6.

Ponad 100 lat temu John Wanamaker wypowiedział słynne zdanie: „Połowa pieniędzy, które wydaję na marketing, idzie w błoto — problem w tym, że nie wiem, która to połowa”. Niedawno usłyszałem natomiast od pewnego dyrektora ds. marketingu następujące słowa: „Połowa pieniędzy, które wydaję na marketing, idzie w błoto, dzisiaj jednak wiem, która to połowa — nakłady na reklamę telewizyjną”. Uwaga ta dotyczy pojawienia się nowych mediów, czyli internetu i sieci mobilnych, a także niespotykanej dotąd możliwości monitorowania skuteczności działań marketingowych podejmowanych w tej sferze.

Pięć wskaźników zamykających moją piętnastkę to te, które nazywam „wskaźnikami marketingowymi nowej ery”. Wskaźniki od jedenastego do trzynastego mierzą efektywność marketingu w wyszukiwarkach internetowych. Wskaźnik czternasty, czyli współczynnik odrzuceń, ma istotne znaczenie z punktu widzenia oceny tego, jak dobra jest Twoja strona internetowa, natomiast marketing w mediach społecznościowych, czyli dziedzina stosunkowo nowa, jest mierzony wskaźnikiem piętnastym, nazywanym wskaźnikiem marketingu szeptanego. Szczegółową charakterystykę tych wskaźników oraz mnóstwo przykładów znajdziesz w rozdziale 7. Do lektury tego rozdziału możesz przejść w dowolnym momencie — zawiera on pogłębioną analizę najlepszych praktyk związanych z marketingiem internetowym.

Zacznijmy naszą podróż od kilku ogólnych przykładów zastosowania marketingu opartego na danych oraz wykorzystania wskaźników marketingowych.

## Analizy przypadku

Co ma zrobić mała firma, kierująca swoją ofertę do niewielkiej grupy klientów? Odpowiedź na to pytanie brzmi następująco: kupić odpowiednio wyselekcjonowane listy adresowe. Kilka lat temu dostałem pocztówkę reklamową. Na przedzie



widniało zdjęcie ładnego pola golfowego oraz napis: „Mark, A Special Invitation” („Mark, oto specjalne zaproszenie”). Moją uwagę przykuł fakt, że przekaz ten był kierowany specjalnie do mnie.

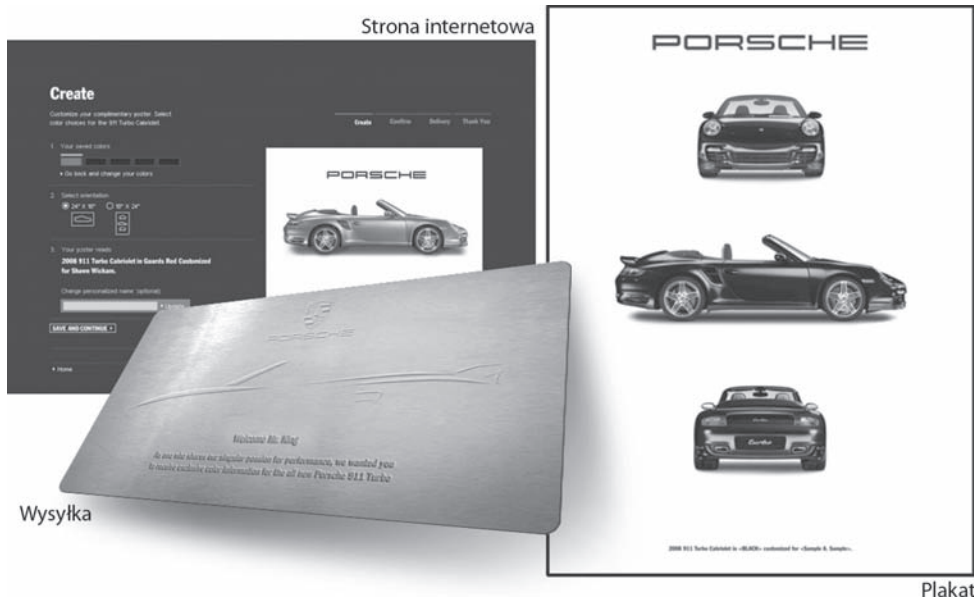
Wow, poczułem się wyróżniony. Wszyscy to świetnie znamy — wyjmujemy pocztę ze skrzynki i dzielimy ją na osobne stosiki: rachunki, listy od mamy i reklamowe śmieci. Wszystkie ulotki i inne tego rodzaju rzeczy trafiają od razu do kosza. Powoduje to, że tradycyjna wysyłka bezpośrednia staje się bardzo droga — z jednej strony firma ponosi wysokie koszty druku materiałów i wysyłki, a z drugiej strony nie odnosi dzięki temu niemal żadnych korzyści, ponieważ odbiorcy nawet tych materiałów nie oglądają. Podkreślę jednak, że pocztówka, którą wtedy otrzymałem, była inna.

Po pierwsze, nadawca skądś wiedział, że lubię grać w golfa. Niewykluczone, że wywnioskował to w jakiś sposób z mojej historii zakupów. Po drugie, pocztówka była zaadresowana do mnie, do Marka. To właśnie ta personalizacja zadecydowała o tym, że odłożyłem pocztówkę na osobny stosik. Nie powędrowała od razu do śmieci. W ten sposób znacząco wzrosły szanse, że zerknę, co znajduje się na jej odwrocie. Okazało się, że druga strona kartki była szczególnie interesująca. Znajdował się tam spersonalizowany adres URL: [www.nazwaofirmy.com/Mark.Jeffery](http://www.nazwaofirmy.com/Mark.Jeffery). Przy okazji podkreślę, że każdy, kto wpisze w przeglądarkę internetową konkretny adres i kliknie enter, może zostać namierzony. Firma może do niego oddzwonić nawet wówczas, gdy internauta ten nie wypełni formularza z danymi kontaktowymi.

Na rysunku 1.1 przedstawiam podobny przykład, tym razem związany z premierą Porsche 911 Turbo Cabriolet z 2008 roku. Do obecnych właścicieli 911 Turbo w wersji bez dachu rozesłano metalowe, niepolakierowane płytki ze spersonalizowanymi danymi do logowania i zaproszeniem na stronę internetową. Na metalowych płytkach wybite było również hasło: „Surowy Porsche 911 Turbo Cabriolet czeka na lakier w wybranym przez Ciebie kolorze”. Po wejściu na stronę klient mógł wskazać kolor, który mu się najbardziej podoba, i zamówić spersonalizowany plakat nowego modelu 911 Turbo Cabriolet.

Kampania została tak zaprojektowana i zintegrowana ze stroną internetową, aby możliwe było śledzenie jej skuteczności we wszelkich aspektach. Odnotowano 2700 unikatowych założeń, a jedna sesja logowania trwała średnio niemal 15 minut. Klienci zamówili 5670 plakatów. Co ciekawe, udało się również wygenerować spory efekt marketingu szeptanego, ponieważ zaproszenia znajomym wysłało prawie 500 odwiedzających (informacje o WOM, wskaźniku nr 15, znajdziesz w rozdziale 7.). Wskaźnik odpowiedzi wyniósł 30%. Później okazało się, że 38% nabywców nowego modelu 911 Turbo Cabriolet otrzymało wcześniej ten materiał promocyjny.

Biorąc pod uwagę wysoki koszt promowanego produktu (130 tysięcy dolarów) oraz grupę docelową, czyli zabieganych dyrektorów, prawników i lekarzy, uzyskany wskaźnik odpowiedzi i czas spędzany przez odwiedzających na stronie robią



Rysunek 1.1. Premiera nowego modelu 911 Turbo Cabriolet — zintegrowana wysyłka bezpośrednia. List zawierający personalizowaną metalową płytkę zachęcał klientów do wejścia na stronę internetową i zamówienia plakatu z samochodem w wybranym przez nich kolorze

Źródło: opracowano na podstawie materiałów pochodzących z działu marketingu Porsche Cars North America.

olbrzymie wrażenie. W tym przykładzie najlepsze jest jednak to, że wysyłka bezpośrednia została zaprojektowana z myślą o prowadzeniu pomiarów oraz zintegrowana ze sferą internetową, co umożliwiło zebranie danych na temat reakcji odbiorców oraz wskazanie potencjalnych klientów, którzy mogliby być zainteresowani zakupem samochodu.

Personalizacja i marketing oparty na danych mogą mieć znaczący i wymierny wpływ na wyniki osiągane zarówno przez duże, jak i przez małe firmy. Duże organizacje mają niewątpliwą przewagę związaną z rozmiarami i dostępem do zasobów, jednak w praktyce niewiele z nich wykorzystuje te atuty w podejmowanych działaniach marketingowych. W ramach kolejnego przykładu przyjrzymy się dużej firmie z listy „Fortune 500”, prowadzącej działalność w sektorze B2B.

Marka DuPont Tyvek® jest w Stanach Zjednoczonych świetnie znana. Produkt ten mógł odnieść tak duży sukces dzięki swoim innowacyjnym właściwościom oraz dzięki ich skutecznemu marketingowi<sup>1</sup>. Tyvek to unikalny materiał, który nie przepuszcza wody w stanie ciekłym, przepuszcza natomiast parę wodną, a poza

<sup>1</sup> Mark Jeffery, Justin Williams, *DuPont-NASCAR Marketing*, Harvard Business School Press, Prod. #: KEL166-HCB-ENG, 2007.

tym jest niesamowicie trwałe. Dzisiaj stosuje się go w opakowaniach, strojach ochronnych, otulinach, okładkach, grafice i budownictwie.

Przenikalność tego materiału czyni go szczególnie przydatnym w budownictwie, gdzie stosuje się go jako otulinę okalającą ramę budynku. Tyvek odprowadza wilgoć na zewnątrz, nie pozwala natomiast na wnikanie wody do wewnątrz. Rozwiązanie to zapobiega pojawianiu się pleśni związanej z kondensacją wilgoci, chroni również budynki przed rozległymi uszkodzami wyrządzanymi przez wodę. Na rysunku 1.2 przedstawiam przykład jednej z najnowszych reklam drukowanych produktu DuPont Tyvek.



Rysunek 1.2. Reklama drukowana produktu DuPont Tyvek

Źródło: dział marketingu DuPont, przypis 1.

Marketing oparty na danych i stosowanie wskaźników marketingowych wymagają przede wszystkim tego, aby monitorować efekty wszelakich głównych działań marketingowych. W przypadku reklamy przedstawionej na rysunku 1.2 okazuje się to trudne, ponieważ powstała ona z myślą o wzmacnianiu świadomości produktu oraz nawiązywaniu emocjonalnej więzi z klientem poprzez wzbudzenie w nim poczucia, że dzięki produktowi Tyvek jego dom jest bezpieczny. Oprócz marketingu w prasie, firma DuPont postanowiła również oficjalnie sponsorować Jeffa Gordona w serii wyścigowej NASCAR.

NASCAR, czyli wyścigi amerykańskich samochodów produkowanych seryjnie, to z marketingowego punktu widzenia bardzo ciekawy sport. Wyścigi NASCAR

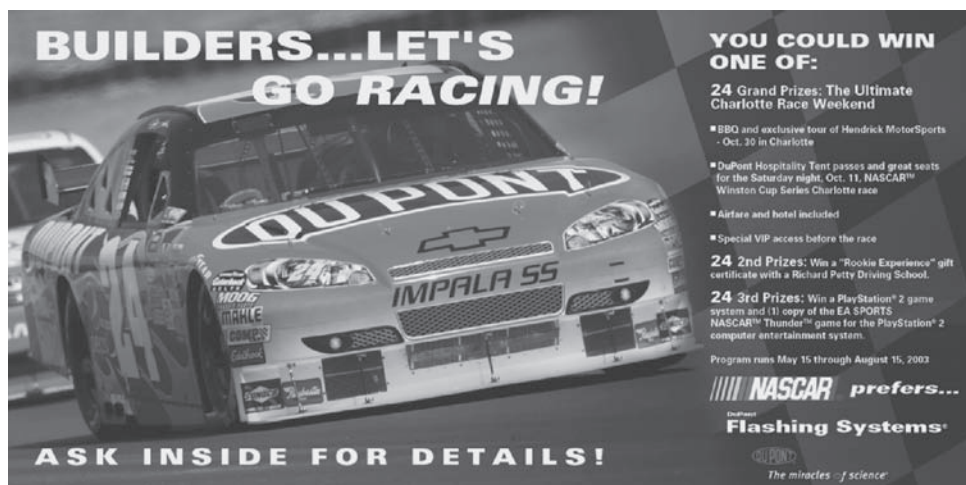
to imprezy sportowe numer jeden, jeśli chodzi o osobiste stawiennictwo kibiców na trybunach, i sport numer trzy, jeśli chodzi o oglądalność w telewizji — w Stanach Zjednoczonych wyścigi tej serii regularnie ogląda około 80 milionów osób. Jeśli połączyć wyniki osiągnięte przez NASCAR i Formułę 1, wyścigi samochodowe stają się wydarzeniem sportowym numer jeden na całym świecie. Charakterystyka demograficzna kibiców wyścigów NASCAR okazuje się bardzo zbliżona do charakterystyki całego amerykańskiego społeczeństwa pod względem struktury wiekowej i dochodowej. DuPont sponsoruje Jeffa Gordona, który czterokrotnie sięgnął po Winston Cup, przyznawany w serii NASCAR. Według najnowszych badań stacji telewizyjnej ESPN Gordon jest ósmym najbardziej rozpoznawalnym amerykańskim sportowcem.

Gdy rozpoczynano kampanię promocyjną produktu Tyvek Home Wrap, przed wyścigiem w Kansas w 2006 roku należący do Jeffa samochód z numerem 24 zyskał w tylnej części nadwozia nadruk „panelu telewizyjnego” z marką Tyvek. Wydarzeniu towarzyszyła telewizyjna kampania reklamowa prowadzona w okolicach Kansas, której celem było zbudowanie świadomości produktu wśród tamtejszej populacji. Kampania ta była jednak kierowana przede wszystkim do trzech grup klientów z rynku B2B: sprzedawców, firm budowlanych i specjalistów związanych z budownictwem.

Na rysunku 1.3 przedstawiam przykład plakatu promującego produkt Tyvek Home Wrap, rozesłanego do wszystkich hurtowni budowlanych na terenie całych Stanów Zjednoczonych. Oferta dotyczyła „megapakietu na cały weekend wyścigowy” wraz z możliwością osobistego spotkania z Jeffem Gordonem. Nagroda miała zostać przyznana 24 najlepszym sprzedawcom detalicznym, którzy sprzedadzą największą ilość produktu, 24 firmom budowlanym, które zakupią najwięcej produktu, oraz 24 specjalistom, którzy pozyskają najwięcej nowych i dotychczasowych sprzedawców jako dystrybutorów.

Wyniki uruchomienia tej kampanii były niesamowite: aż 438 sprzedawców zaczęło zamawiać produkt firmy DuPont, w tym 202 nowych i 236 dotychczasowych, a w okresie prowadzenia akcji promocyjnej sprzedaż wzrosła o 186% (wartość obliczona na podstawie liczby palet produktu Tyvek, które opuściły fabrykę). Z punktu widzenia marketingu opartego na danych najważniejsze było to, że firma DuPont uważnie monitorowała efekty swoich działań. Zmierzyła sprzedaż przed kampanią i po niej, a następnie na tej podstawie zanotowała sporą wartość zwrotu z inwestycji w tę kampanię marketingową.

Słabszym elementem kampanii był fakt, że firma nie najlepiej podeszła do kwestii pomiarów dotyczących marki i budowania jej świadomości. Z danych anegdotycznych można jednak wnioskować, że kampania przyniosła wyraźne efekty brandingowe. Na rysunku 1.4 przedstawiam logo marki Tyvek, widoczne na wszystkich nowo powstających budynkach, w których zastosowano Tyvek Home Wrap. Na blogu na stronie internetowej *www.NASCAR.com* pojawił się następujący wpis:



Rysunek 1.3. Tyvek Home Wrap, plakat rozpoczynający kampanię promocyjną  
Źródło: DuPont Marketing, przypis 1.

Moje ulubione wspomnienie związane z wyścigami NASCAR dotyczy mojego syna Logana i naszego ulubionego kierowcy, czyli Jeffa Gordona. Gdy Logan miał dwa lata, przejeżdżaliśmy czasem koło nowo budowanych osiedli i syn wskazywał domy, które należały do Jeffa Gordona. Przez kilka miesięcy nie skojarzyłem faktów, jednak za każdym razem, gdy przejeżdżaliśmy obok jakiejś budowy, Jeff Gordon miał tam swój dom. Wreszcie mnie olśniło, że nasz dwuletni syn skojarzył logo DuPont z samochodu Jeffa Gordona z logotypem DuPont Tyvek House Wrap widocznym na nowych budynkach. Gratulacje dla firmy za tak udaną markę.

Zagadnieniem wskaźników marketingowych związanych z brandingiem i świadomością marki zajmę się szczegółowo w rozdziałach 3. i 4., na razie poprzestańmy natomiast na tym, że kampania promocyjna Tyvek Home Wrap została zaprojektowana w taki sposób, aby jej podstawowe cele były wymierne. Specjaliści od marketingu z firmy DuPont przez cały czas trzymali rękę na pulsie — odnotowali wzrost liczby palet opuszczających zakłady produkcyjne, uzyskując w ten sposób konkretne dane uzasadniające dalsze nakłady na marketing.

W ramach kolejnego przykładu przyjrzymy się wysyłce bezpośredniej organizowanej przez sieć handlową Sears. To bardzo znana firma z tradycjami, która w ostatnich latach znalazła się w trudnej sytuacji finansowej i w rezultacie w 2004 roku została przejęta przez Edwarda (Eddiego) Lamperta. Jeszcze wcześniej Lampert kupił sieć handlową Kmart postawioną w stan upadłości, płacąc za nią grosze. Firma Sears zaczynała od jednego z pierwszych katalogów wysyłkowych w historii Stanów Zjednoczonych, dzięki któremu osadnicy z głębi kraju otrzymali dostęp do tych samych produktów, które mogli kupować mieszkańcy miast na wschodnim





Rysunek 1.4. Marka Tyvek Home Wrap, eksponowana przez kilka tygodni na wszystkich nowych budynkach, w których użyto tego produktu

Źródło: DuPont Marketing, przypis 1.

wybrzeżu. Produkty zamawiało się w pobliskim sklepie, który z kolei za pomocą telegrafu sprowadzał je ze wschodu. Towar był dostarczany koleją parową „na bieżąco”, czyli już po kilku tygodniach.

W 2001 roku<sup>2</sup> roczne przychody firmy Sears przekraczały 30 miliardów dolarów, a jej problemy finansowe wynikały głównie z faktu, że preferencje nabywcy konsumentów zaczęły się zmieniać. Ludzie coraz częściej wybierali duże specjalistyczne sklepy zlokalizowane na przedmieściach. Pamiętam z dzieciństwa, jak przychodził do nas gruby katalog wysyłkowy Sears. Siedziałem wówczas podekscytowany i układałem bożonarodzeniową listę prezentów. Dzisiaj opasłe tomisko jest już historią. Obecnie firma stosuje małe kolorowe broszury, liczące około dwudziestu stron, które stanowią wkładkę do gazet albo są wysyłane bezpośrednio do klientów. Poniższy przykład dotyczy broszur z 2001 roku, które rozesłano bezpośrednio do klientów z myślą o tym, aby ściągnąć ich do sklepów. Przykład ten dotyczy zatem bardzo dużego budżetu marketingowego i wiąże się z analizą dużej liczby danych, co dla wielu czytelników może być po prostu nieosiągalne. Jest to jednak niezwykle ciekawy przypadek, a przykłady rozpoczynania od małych prób danych i niewielkich budżetów marketingowych jeszcze się w tej książce pojawiają.

Pierwotne założenia kampanii obejmowały wysyłkę bezpośrednią ponad 250 milionów katalogów wysyłkowych rocznie. Było to 18 odrębnych wysyłek, skierowanych do grupy 14 – 18 milionów klientów. Wysyłki te generowały dodatkową

<sup>2</sup> Opisany tu przypadek pochodzi z 2001 roku, czyli sprzed przejęcia firmy przez Kmart, a więc niekoniecznie musi być reprezentatywny dla działań marketingowych prowadzonych przez Sears w roku 2009.

sprzedaż na poziomie 900 milionów dolarów rocznie. Kampania ta była kierowana do górnych 40% gospodarstw domowych (kryterium stanowiła częstotliwość dokonywanych zakupów, czas od ostatnich zakupów i wartość pieniężna tych zakupów). Na różne rynki regionalne trafiały różne wersje katalogu, co oznacza, że stany południowe, na przykład Floryda, otrzymywały inną wysyłkę niż Chicago na środkowym wschodzie. Było to podyktowane zróżnicowanymi warunkami klimatycznymi w tych regionach. Oczywiście wszyscy mieszkańcy środkowego wschodu otrzymywali taki sam katalog, podobnie jak wszyscy mieszkańcy południa.

Wysyłka ta bez wątpienia generowała istotne przychody, jak jednak kształtowała się rentowność tej kampanii marketingowej? Przyjmijmy dla uproszczenia, że koszt wydruku i wysłania jednej przesyłki wynosił 1 dolara. Oznaczałoby to, że kampania marketingowa kosztowała 250 milionów dolarów rocznie. Wysyłki generowały dodatkowy przychód w wysokości 900 milionów dolarów rocznie, można więc powiedzieć, że koszty marketingu stanowiły około 25% tych przychodów. Wiemy jednak, że z uwagi na konkurencję ze strony Walmartu marże w amerykańskim handlu detalicznym są bardzo małe i wynoszą w przybliżeniu 10% lub mniej. Co to oznacza? Oznacza to tyle, że opisana tu kampania marketingowa, choć generowała znaczące roczne przychody, tak naprawdę stanowiła źródło strat w wysokości ponad 100 milionów dolarów rocznie!

Zespół menedżerów odpowiedzialnych za marketing zrozumiał, że standardowy sposób prowadzenia marketingu tylko wpędza firmę Sears w tarapaty. Opracowano rozwiązanie polegające na segmentacji rynku i kierowaniu wysyłki bezpośrednio dopasowanej do charakterystyki różnych grup docelowych. Segmentacja rynku to oczywiście nic nowego. Jeszcze jakieś dwadzieścia lat temu segmentacja była bardzo trudnym zadaniem, choćby z uwagi na niewielką ilość dostępnych danych i względny prymitywizm ówczesnych komputerów. W związku z tym marketerzy koncentrowali się zwykle na trzech segmentach: wysokim, średnim i niskim<sup>3</sup>. Dzisiaj istnieją jednak hurtownie danych, umożliwiające eksplorację tychże danych oraz znacznie dokładniejszą segmentację (por. rozdział 9.).

W ramach opisywanego tu przykładu firma Sears wykorzystała wewnętrzną hurtownię danych oraz oprogramowanie analityczne do podzielenia swoich klientów docelowych na 25 odrębnych segmentów. Kryterium podziału stał się bogaty zbiór zmiennych, cech oraz atrybutów nabywczych. Następnie firma opracowała różne wersje rozsyłanych wysyłek, uwzględniając w nich kategorie produktów i konkretne produkty dopasowane do potrzeb poszczególnych grup. Wyeliminowano również próg 40% najlepszych klientów, dzięki czemu firma zyskała możliwość wykorzystania okazji do upsellingu w grupach klientów o nieco mniejszej wartości dla firmy.

Jakie były efekty? Dodatkowe przychody generowane z wysyłki bezpośrednio wzrosły o 215 milionów dolarów rocznie, co oznacza, że roczna wartość kampanii

---

<sup>3</sup> Philip Kotler, Kevin Keller, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012.

marketingowej w wysokości 900 milionów dolarów wzrosła do 1,1 miliarda dolarów. W tym przykładzie najbardziej podobają mi się jednak precyzyjne wskaźniki umożliwiające pomiary wzrostu wyników uzyskiwanych w ramach kampanii: liczba wizyt w sklepach wśród odbiorców wysyłki bezpośredniej wzrosła o 1%, wartość średnich zakupów podczas jednej wizyty w sklepie wzrosła o 5%, a marża brutto firmy wzrosła o 2% (było to możliwe dzięki temu, że większa część przychodu pochodziła ze sprzedaży „dobrych” produktów, więc firma w mniejszym stopniu była zmuszona polegać na promocjach cenowych).

Oznacza to, że adresaci wysyłki bezpośredniej częściej przychodzą do sklepów Sears i więcej w nich kupują. Jeszcze większe znaczenie ma jednak fakt, że udało się uzyskać wyraźny wzrost marży brutto. Nazywam to efektem „Ach, to dokładnie to, czego nam trzeba!”: wystarczy pokazać klientom, że ma się produkt, którego chcą, i zrobić to dokładnie wtedy, kiedy go potrzebują, a znacząco wzrośnie prawdopodobieństwo, że klient ten produkt kupi i nie trzeba będzie go przeceniać (por. rozdział 9.).

Zmiany uzyskane w opisywanym tu przykładzie to tylko kilka punktów procentowych, jednak w przypadku dużych grup klientów i niskich marż nawet niewielkie zmiany okazują się bardzo odczuwalne. Dwuprocentowy wzrost marży brutto znacząco poprawił sytuację firmy. Ostateczne analizy wykazały, że wskaźnik NPV kampanii z podziałem rynków na segmenty wyniósł 40 milionów dolarów. To wyjątkowo duży zwrot z inwestycji w kampanię marketingową opartą na wysyłce bezpośredniej (NPV i inne wskaźniki finansowe opisuję w rozdziale 5.).

W tej części rozdziału przedstawiłem cztery różne przykłady radykalnej poprawy efektów podejmowanych działań marketingowych. W kolejnych rozdziałach znajdziesz ich znacznie więcej. Podsumowując: marketing oparty na danych to — w najprostszej postaci — zwykle „zliczanie wyniku”, które pozwala później uzasadnić kolejne nakłady na marketing. Sam fakt prowadzenia pomiarów może poprawić uzyskiwane wyniki, ponieważ dzięki temu firma wie, które rozwiązania się sprawdzają, a które nie. Może zatem zadbać o to, aby budżet marketingowy był przeznaczany na działania o sprawdzonej skuteczności. Oczywiście firma może również pójść o krok dalej i w ramach marketingu opartego na danych wykorzystać narzędzia analityczne, co pozwoli jej istotnie poprawić osiąganе wyniki. Metody te mogą być stosowane zarówno w dużych, jak i małych firmach — i tu, i tu powinny przynieść spektakularne efekty.

Powszechnie przyjmuje się, że twórcą współczesnej strategii konkurencyjności jest Michael Porter<sup>4</sup>. Wśród koncepcji Portera wymienić należy słynną teorię analizy pięciu sił, stanowiącą model wyznaczania strategii firmy w danych konkurencyjnych warunkach rynkowych. Porter definiuje trwałą przewagę konkurencyjną

---

<sup>4</sup> Michael Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2010.

jako *skoordynowane działania, których nie da się łatwo skopiować*. W najbardziej ogólnym ujęciu strategiczna przewaga marketingowa powstaje na skutek koordynacji działań, których nie da się łatwo skopiować — marketing oparty na danych oraz pomiary marketingowe stanowią ważne elementy tych działań.

## Budżet marketingowy — podstawowe różnice między liderami a maruderami

Aby lepiej poznać istotę pomiarów marketingowych oraz marketingu opartego na danych, przeprowadziłem projekt badawczy pod nazwą „Strategic Marketing ROI: Myth versus Reality” („Zwrot z inwestycji w marketing strategiczny — fakty i mity”). Ten nowy projekt badawczy dotyczył przede wszystkim poszukiwania sposobów na poprawę wyników działań marketingowych i zwiększanie zwrotu z inwestycji w te działania. W ramach badania przeprowadziliśmy najpierw rozmowy z dyrektorami ds. marketingu w takich firmach, jak: Best Buy, Microsoft, Continental Airlines, HP, Dell czy Lowe’s. Dzięki tym rozmowom udało nam się bardziej sprecyzować przedmiot badań oraz lepiej zdefiniować podstawowe hipotezy badawcze. Następnie opracowaliśmy ankietę dotyczącą najlepszych praktyk zidentyfikowanych w trakcie pierwszych rozmów.

Rozesłaliśmy 2000 egzemplarzy ankiety i uzyskaliśmy łącznie 254 odpowiedzi: 92% respondentów zidentyfikowało się jako dyrektorzy ds. marketingu, dyrektorzy generalni albo ich bezpośredni podwładni. Średnie roczne przychody firm biorących udział w badaniu wyniosły 5 miliardów dolarów, a przeciętna wysokość budżetu marketingowego wyniosła 222 miliony dolarów. Łączne nakłady na marketing wszystkich tych firm sięgnęły 53 miliardów dolarów rocznie. Wśród ankietowanych znaleźli się przede wszystkim przedstawiciele dużych firm, jak się jednak niedługo przekonamy, większość wniosków płynących z tego badania znajduje zastosowanie zarówno do dużych, jak i do małych organizacji marketingowych.

Pierwsze dwa wnioski z przeprowadzonych badań zostały omówione na początku tego rozdziału: zdecydowana większość organizacji marketingowych nie dokonuje pomiarów skuteczności podejmowanych przez siebie działań, w swoich działaniach nie wykorzystuje też samych danych ani możliwości ich analizowania. Drugi wniosek dotyczył tego, w jaki sposób organizacje marketingowe inwestują swoje budżety. Jeśli zapytasz dyrektorów ds. marketingu, na co wydają środki przeznaczone na marketing, najczęściej usłyszysz o tym, jaki odsetek pieniędzy idzie na telewizję, prasę, internet, wysyłki bezpośrednie, telemarketing i tak dalej. Tego rodzaju podział jest jednak mało przydatny, ponieważ w żaden sposób nie informuje nas o tym, co organizacje robią ze swoimi pieniędzmi. Nie wiemy zatem, jaki cel mają podejmowane tam działania marketingowe.

Mój projekt badawczy dotyczył natomiast tego, jakie cele miały zostać osiągnięte dzięki inwestycjom czynionym w marketing. Zdefiniowaliśmy odrębne kategorie środków pieniężnych przeznaczone na: kreowanie popytu, branding i budowanie świadomości marki, zarządzanie relacjami z klientem, kształtowanie rynków oraz infrastrukturę i kompetencje. Kategorie te zostały zdefiniowane w następujący sposób:

- *Kreowanie popytu.* Chodzi o działania marketingowe nakierowane na generowanie przychodów we względnie krótkim okresie po zakończeniu kampanii marketingowej. Przykłady: wyprzedaże, kupony promocyjne, eventy.
- *Branding i świadomość marki.* Chodzi o działania marketingowe wzmacniające rozpoznawalność marki. Działania te mogą dotyczyć sponsoringu sportowego, umieszczania marki w nazwach wydarzeń czy miejsc albo reklamy (telewizyjnej, radiowej, prasowej, e-mailowej). Działania te mają wzmacniać świadomość marki, a nie promować jakąś zbliżającą się wyprzedaż.
- *Zarządzanie relacjami z klientem.* Działania marketingowe nakierowane na wzmacnianie osobistej więzi firmy z klientem, która powinna przekładać się na wzrost jego lojalności i zaangażowania. Przykłady: listy z podziękowaniem po zawartej transakcji, programy lojalnościowe, dotyczące na przykład usług typu concierge.
- *Kształtowanie rynków.* Działania marketingowe, których celem jest zwiększanie chłonności rynków na Twoje produkty lub usługi. Często stosuje się w tym celu rekomendacje sformułowane przez niezależne podmioty. Przykłady: zarządzanie relacjami z analitykami przez firmy B2B, blogowanie w mediach społecznościowych w celu budowania właściwego wizerunku firmy.
- *Infrastruktura.* Inwestycje w technologię i szkolenia, czyli we wsparcie dla członków zespołu odpowiedzialnego za marketing. Przykłady: inwestycje w wewnętrzne hurtownie danych, oprogramowanie analityczne, oprogramowanie do zarządzania zasobami marketingowymi.

Następnie poprosiliśmy respondentów, aby powiedzieli nam, jaki odsetek ich budżetów przypada na powyższe kategorie. Na rysunku 1.5 prezentuję przeciętny podział wydatków marketingowych, opracowany na podstawie odpowiedzi udzielonych przez 254 ankietowanych. Kreowanie popytu to marketing mający na celu generowanie sprzedaży w krótkim okresie. Działania tego rodzaju pochłaniają średnio 52% budżetu marketingowego. Branding i budowanie świadomości marki obejmują 10% budżetu, a zarządzanie relacjami z klientem — 12%. Czternaście procent budżetu jest przeznaczone na infrastrukturę i kompetencje, czyli na rozwiązania technologiczne oraz na szkolenia mające wspierać działania marketingowe.

Wyraźnie widać, że około 50% budżetów marketingowych jest przeznaczone na działania związane z kreowaniem popytu. Tego rodzaju działania (na przykład:



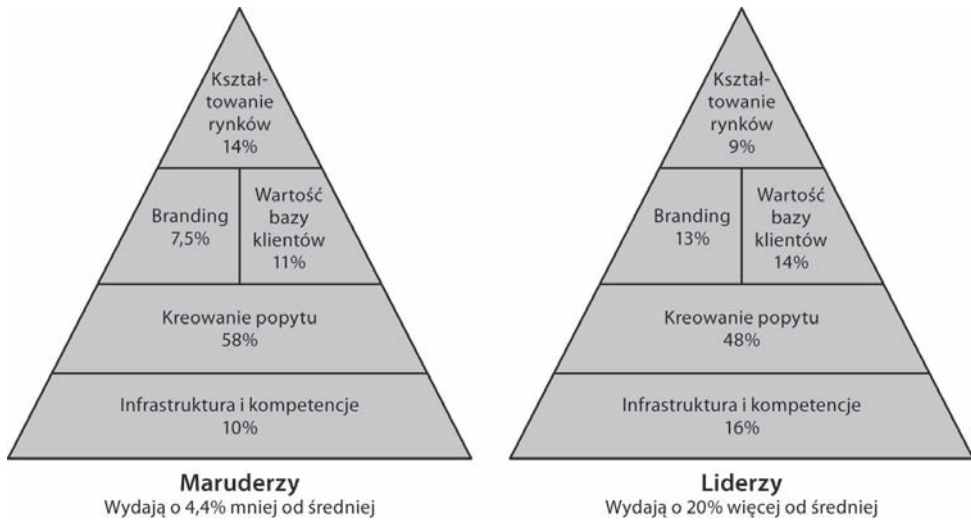


Rysunek 1.5. Średni procentowy podział portfela inwestycji marketingowych

wyprzedaże, kupony rabatowe, eventy) mają na celu generowanie przychodów, przy czym chodzi o przychody osiągane w krótkim czasie od podjęcia danych działań marketingowych (czyli gdy kupon zostaje zrealizowany albo gdy klient przychodzi do sklepu na wyprzedaż, o której dowiedział się z reklamy). Znając przychody uzyskane dzięki działaniom marketingowym oraz koszt podjęcia tych działań, można wykorzystać wskaźniki finansowe i przedstawić efektywność działań marketingowych w postaci liczbowej. To bardzo ważna informacja: *wskaźniki finansowe pozwalają oszacować wartość liczbową około 50% wszystkich działań marketingowych.*

Na początku tego rozdziału wspominałem o firmach, które marketing „łapią”, oraz tych, które go nie „łapią”. Na rysunku 1.6 przedstawiam skład portfela inwestycji marketingowych dla 25% najlepszych i najgorszych firm. Rysunek ten dobitnie ilustruje zatem rozdźwięk w obszarze marketingu.

Zacznijmy od tego, że najsłabsze firmy wydają na marketing około 4% mniej od średniej, natomiast najlepsze firmy przeznaczają na marketing o 20% więcej pieniędzy niż przeciętne przedsiębiorstwo. Co równie ważne, najsłabsze firmy wydają więcej na kreowanie popytu. O ile więcej? Na kreowanie popytu wydają o 10 punktów procentowych więcej — inwestują w te działania 58% swoich budżetów marketingowych, podczas gdy najlepsze firmy przeznaczają na ten cel zaledwie 48% budżetu. Warto również podkreślić, że najlepsze firmy wydają więcej na działania brandingowe i związane z zarządzaniem relacjami z klientem — ich łączne wydatki na ten cel stanowią 27% całego budżetu, podczas gdy w przypadku firm najsłabszych jest to zaledwie 18,5%. Na koniec należy zwrócić uwagę na fakt, że najlepsze firmy wydają znacznie więcej na infrastrukturę marketingową — przeznaczają na ten cel 16% budżetów, natomiast firmy najsłabsze wydają zaledwie



Rysunek 1.6. Dane potwierdzające istnienie rozdźwięku w obszarze marketingu

10% swoich środków<sup>5</sup>. Wszystkie te dane potwierdzają hipotezę, że liderzy — w ujęciu procentowym — inwestują mniej w kreowanie popytu, a więcej w branding i budowanie relacji z klientami. Liderzy wydają również więcej na infrastrukturę wspierającą marketing oparty na danych.

Podsumowując: z przeprowadzonych badań wynika, że rozdźwięk w świecie marketingu jest zjawiskiem prawdziwym, a między liderami i maruderami występują wyraźne różnice — liderzy wydają mniej na kreowanie popytu, więcej pieniędzy przeznaczają natomiast na branding, wzmacnianie relacji z klientami i infrastrukturę wspierającą marketing oparty na danych. Więcej informacji na temat tych badań przedstawię w rozdziale 11., w którym wyjaśnię również, że liderzy stosują procesy optymalizujące zarządzanie działalnością marketingową. Dzięki wykorzystaniu tych procesów oraz innemu podziałowi wydatków na marketing liderzy uzyskują znacznie lepszy wzrost przychodów oraz wyraźnie lepsze wyniki finansowe niż maruderzy. Chyba nie będzie dla nikogo zaskoczeniem, że najważniejsze procesy marketingowe stosowane przez liderów obejmują wykorzystywanie wskaźników oraz działania związane z marketingiem opartym na danych (por. rozdział 11.).

<sup>5</sup> Uważny czytelnik zwróci uwagę, że w przypadku kształtowania rynków występuje trend odwrotny. Przekonamy się później, że sytuacja ta zależy od tego, czy dana firma stosuje model sprzedaży bezpośredniej, czy model sprzedaży pośredniej. Bardziej szczegółową analizę z podziałem na firmy z rynków B2B i B2C przedstawię w rozdziale 11.

## Wykorzystanie wskaźników marketingowych w celu przetrwania trudniejszych czasów

W okresach trudnych gospodarczo naturalną reakcją przedstawicieli najwyższego kierownictwa firm jest cięcie kosztów. Warto mieć jednak świadomość, że istotny wpływ na krótko- i długoterminowe wyniki firmy będzie mieć to, czy jej kierownictwo sięgnie po topór, czy raczej po skalpel. Marketing może wydawać się łatwym obszarem do cięcia kosztów (choćby dlatego, że trudno jest sprecyzować zwrot z inwestycji w te działania), należy jednak koniecznie pamiętać o występowaniu wyraźnej zależności między inwestycjami rynkowych liderów w działania marketingowe a osiąganymi przez nich wynikami w okresie recesji i bezpośrednio po niej.

Z prowadzonych badań wynika, że lepszym rozwiązaniem jest *zwiększanie* nakładów na marketing. W ramach badań nad recesjami w gospodarce Stanów Zjednoczonych firma McGraw-Hill Research przeanalizowała 600 przedsiębiorstw z 16 różnych branż. Analizowane dane obejmowały okres od 1980 do 1985 roku<sup>6</sup>. Wyniki badań wykazały, że firmy, które w czasie recesji z lat 1981 – 1982 zwiększyły wydatki na reklamę lub utrzymały je na dotychczasowym poziomie, w ujęciu średnim uzyskały istotnie wyższy wzrost sprzedaży niż firmy, które obniżyły wydatki na reklamę lub całkowicie je obcięły. Efekt ten wystąpił zarówno w czasie samej recesji, jak i w trzech kolejnych latach po jej ustaniu. Do roku 1985 firmy, które zastosowały bardziej agresywne podejście do reklamy, uzyskały wzrost przychodów ze sprzedaży o 256% wyższy niż firmy, którym nie udało się utrzymać wydatków na reklamę na dotychczasowym poziomie.

W okresach spowolnienia gospodarczego liderzy w swoich branżach aktywnie inwestują w działania marketingowe. Firmy Penton Research Services, Coopers & Lybrand oraz Business Science International poddały analizie recesję z lat 1990 – 1991<sup>7</sup>. Ustaliły, że firmy uzyskujące lepsze wyniki prowadziły intensywne programy marketingowe, dzięki którym mogły rozbudować dotychczasową bazę klientów, odebrać udział w rynku mniej agresywnym graczom i przygotować się na przyszły wzrost, którego należało oczekiwać w okresie odbicia.

Oto kilka przykładów z różnych branż.

- W czasie recesji, która zapanowała w branży technologicznej w 2001 roku, Intel zainwestował 2 miliardy dolarów w zakłady produkcyjne nowych procesorów. Rozpoczął też agresywny marketing nowych procesorów wykonanych w tech-

---

<sup>6</sup> McGraw-Hill Research, *Laboratory of Advertising Performance Report 5262*, McGraw-Hill, New York 1986.

<sup>7</sup> *Recession Study*, Penton Research Services, Coopers & Lybrand, Business Science International, 2003.

nologii dwurdzeniowej, chcąc odebrać w ten sposób udział w rynku swojemu głównemu konkurentowi, firmie AMD.

- W 2008 roku, czyli w trzecim roku kryzysu w branży budowlanej, firma Johnson Controls zainwestowała w nową kampanię reklamową realizowanego już wcześniej programu „Ingenuity Effort”. Kampania, obejmująca dużą liczbę reklam drukowanych oraz internetowych, podkreśla dążenie firmy do zapewnienia swoim klientom otoczenia oferującego oszczędność energii.
- Hanley Wood, jedna z najlepszych firm wydawniczych w sektorze B2B w ostatnim dziesięcioleciu, zмага się obecnie z trudnościami. Frank Anton, jej dyrektor generalny, przyznaje, że jego firma „zbiera ciężki” z uwagi na spowolnienie gospodarcze, podkreśla jednak, że wydawnictwo nie przestaje intensywnie inwestować w marketing cyfrowy, eventowy oraz reklamę w czasopiśmie<sup>8</sup>.
- Kolejnego przykładu dostarczają firmy Revlon i Philip Morris. Przykład ten dotyczy ich zachowania w czasie recesji z lat 70. XX wieku. Obie firmy zwiększyły wówczas nakłady na reklamę, chcąc wywalczyć dodatkowy udział w rynku. W pierwszym kwartale 2009 roku, czyli w szczycie globalnego kryzysu finansowego i recesji w amerykańskiej gospodarce, Procter & Gamble, PepsiCo, Verizon i NewsCorp Media również zwiększały inwestycje w reklamę.

Inwestowanie w marketing z myślą o poprawie wyników biznesowych nie ogranicza się do okresów recesji. Jak będę wyjaśniał w tej książce, inwestycje w marketing oraz stosowanie założeń marketingu opartego na danych pozwalają osiągać wymierne korzyści zarówno w gorszych, jak i w lepszych czasach.

## Pierwszy krok — definiowanie strategii marketingu opartego na danych

Wspominałem już, że trwała przewaga konkurencyjna powstaje na skutek podejmowania skoordynowanych działań, których nie da się łatwo skopiować. Wyjaśniałem również, że w obszarze marketingu występuje rozdźwięk między liderami a maruderami. Ktoś mógłby dojść do wniosku, że wykonanie przeskoku z jednej grupy do drugiej jest nierealne, jako że liderzy dysponują kompetencjami, których nie da się w prosty sposób naśladować. Postaram się tu udowodnić, że wszyscy liderzy stosują ten sam zestaw zasad i dysponują niewielkim zestawem kompetencji, dzięki którym uzyskują wymierne korzyści w obszarze wyników marketingowych. Znajomość tych kompetencji i umiejętność wykorzystania ich w praktyce może dać

---

<sup>8</sup> Matt Kinsmann, *Defying downturn, Hanley Wood continues to invest*, „Folio B2B”, 6 listopada 2007.

Twojej organizacji podobną przewagę. Cała sztuka polega na tym, aby skupić się na właściwych kwestiach.

W ramach pierwszego kroku warto uzbroić się w model kształtowania strategii marketingu opartego na danych. Model przedstawiony na rysunku 1.7 rozpoczyna się od zdefiniowania strategii i wyznaczenia celów, a następnie przechodzi do zbierania właściwych danych (szczegółowe przykłady zastosowania tego modelu znajdziesz w rozdziałach: 2., 3., 6., 9. i 10.).



Rysunek 1.7. Model kształtowania strategii marketingu opartego na danych

Źródło: opracowano na podstawie: Russell Winer, *A framework for customer relationship management*, California Management Review, 2001.

Oczywiste, lecz jednocześnie jakże doniosłe znaczenie ma to, aby jeszcze przed rozpoczęciem podróży „poznać samego siebie”. Z prowadzonych badań wynika, że nieudane projekty dotyczące magazynowania danych kończą się niepowodzeniem najczęściej dlatego, że kierownictwo nie miało pomysłu i planu na to, co zrobić z danymi już po ich zebraniu. Dane z całego przedsiębiorstwa były zbierane dużym nakładem sił i środków, a potem zespół nie wiedział, co ma z nimi zrobić. Tym „dylematem danych” należy zająć się z wyprzedzeniem, a strategiczny plan postępowania z danymi należy stworzyć jeszcze zanim firma wyda pieniądze na rozległy projekt związany z budową bazy danych.

Na kartach tej książki opisuję, w jaki sposób wiele różnych firm definiowało swoje strategie i wizje marketingu opartego na danych, przedstawiam też to, w jaki sposób firmy te strategie realizowały. W rozdziałach 2. i 6. podam przykłady dotyczące definiowania strategii i gromadzenia danych na temat klientów. Przykłady te będą zatem dotyczyć dwóch pierwszych kroków z rysunku 1.7 („Poznaj samego



siebie” i „Poznaj swoich klientów”). Rozdział 10. został w całości poświęcony infrastrukturze wspierającej marketing oparty na danych. Odpowiadam w nim na następujące pytania: „Jakich danych potrzebujesz?” i „Co będziesz musiał w tym celu zrobić?”. Przedstawione przeze mnie wskazówki będą dotyczyć małej, średniej i dużej bazy klientów.

Pracując z menedżerami, przekonałem się, że panuje wśród nich mylne przekonanie, jakoby przed przejściem do trzeciego kroku z rysunku 1.7 należało mieć wszystkie możliwe dane. To nieprawda. Chodzi raczej o to, aby stwierdzić, które dane są ważne, posilując się w tej kwestii regułą 80/20 — zastanów się, które 20% danych pozwoli Ci uzyskać 80% wartości. Wtedy możesz zacząć zastanawiać się, jak dotrzeć do tych danych w pierwszej kolejności. W dużych firmach dane te znajdziesz najczęściej w dwóch lub trzech mniejszych bazach danych, które nie są ze sobą zintegrowane. Małe firmy mogą nie mieć dostępu do dużych ilości danych, w tym przypadku należy się zatem zastanowić, jakie dane firma posiada albo jakie dane może zebrać lub kupić, aby były dla niej najbardziej wartościowe. W rozdziale 2. wyjaśnię, jak to zrobić, na przykładzie firm Royal Bank of Canada oraz Continental Airlines.

Dalej mamy analizę, mającą na celu poznanie klientów. Jeśli zebrane dane dotyczą kilku tysięcy klientów, na początek polecam Excela. Jeśli natomiast dane dotyczą klientów liczonych w milionach, będziesz potrzebował bardziej zaawansowanych narzędzi analitycznych (por. rozdziały: 6., 8., 9. i 10.). Podejście to zakłada często bardzo precyzyjną segmentację rynku, która prowadzi do wyznaczania grup klientów docelowych i podejmowania działań związanych z marketingiem opartym na danych. Zgodnie z tym schematem przebiegały opisane wcześniej działania firmy Sears: najpierw zebrano dane, potem poddano je analizie w celu zidentyfikowania cech klientów, następnie opracowano ofertę dopasowaną do potrzeb różnych grup docelowych i w końcu zorganizowano wysyłkę bezpośrednią zgodną z założeniami marketingu opartego na danych. Przykłady dotyczące segmentacji i identyfikowania grup docelowych przedstawię w rozdziałach 6. i 9.

W ramach modelu przedstawionego na rysunku 1.7 kwestie związane z ochroną prywatności znalazły się niemal na samym dole. Ktoś mógłby powiedzieć, że tym należałoby się zająć w pierwszej kolejności. Absolutnie nie neguję, że poszanowanie prywatności ma olbrzymie znaczenie. Istnieje wiele międzynarodowych uregulowań prawnych chroniących prywatność danych osobowych. W 2004 roku firma METRO, duża niemiecka sieć sklepów spożywczych, zaprzestała korzystania ze znaczników RFID ułatwiających elektroniczne kasowanie produktów, ponieważ obawiała się potencjalnego narażenia na szwank danych osobowych swoich klientów. Należy oczywiście przestrzegać przepisów regulujących te kwestie w różnych krajach świata, warto tu jednak stwierdzić, że w Stanach Zjednoczonych zakup danych osobowych jest równie niedrogi jak zakup zwykłej koszulki.

Co przez to rozumiem? Wiele osób podaje inne dane kontaktowe w ramach promocji w sklepie tylko po to, żeby otrzymać darmową czapkę albo koszulkę. Inni wrzucają swoje dane osobowe do specjalnej skrzynki tylko po to, żeby wygrać darmowy lunch. W Stanach Zjednoczonych zdecydowana większość ludzi ma w portfelu kartę rabatową do sklepu spożywczego. Po co? Żeby płacić mniej za zakupy, to przecież oczywiste.

Zauważ, że każdy, kto korzysta z takiej karty lojalnościowej, godzi się na krytycznie jasne warunki dyktowane przez sklep: otrzymujesz zniżkę, a w zamian dostarczasz firmie szczegółowych informacji na temat Twoich zakupów. Oznacza to, że aby zebrać dane na temat klientów (zarówno tych z rynku B2B, jak i B2C), trzeba przedstawić im jasną propozycję wartości — musisz pokazać klientowi, co będzie z tego miał. Domyślnie zawierasz z nim również umowę, że jego dane będą chronione i bez jego zgody nie zostaną udostępnione innym podmiotom. Tego rodzaju porozumienie jest warunkiem koniecznym pozyskania zaufania klienta. Odpowiednie zapisy w tym zakresie powinny znaleźć się w Twojej firmowej polityce i być łatwo dostępne na stronie internetowej oraz we wszelkich materiałach marketingowych służących do pozyskiwania danych. Proces gromadzenia danych w realiach B2B omówię w następnym rozdziale.

Ostatnim elementem modelu z rysunku 1.7 są wskaźniki, które pozwalają „trzymać rękę na pulsie”. To podstawowe zagadnienie omawiane w tej książce. Uważam, że jeśli działania marketingowe można poddać pomiarom, można je kontrolować i można znacznie poprawić osiągnięte dzięki nim wyniki. W kolejnym rozdziale odpowiadam na pytanie: „Od czego zacząć?”, przedstawiając w nim sposoby na pokonanie pięciu największych przeszkód utrudniających prowadzenie marketingu opartego na danych. W rozdziale 3. przedstawiam model pomiarów marketingowych, odnoszący się do dziesięciu klasycznych wskaźników marketingowych. W części drugiej szczegółowo opisuję natomiast wszystkie piętnaście wskaźników marketingowych.

W 1974 roku w handlu detalicznym wprowadzono skanery kodów kreskowych, co umożliwiło śledzenie historii zakupów pojedynczych klientów w miejscu sprzedaży. Ta innowacja technologiczna dała początek koncepcji, zgodnie z którą marketing można wyrazić liczbowo za pomocą metod analitycznych. Dzisiaj żyjemy w świecie internetu i telefonów komórkowych, stanowiących kolejne narzędzia gromadzenia informacji na temat interakcji klientów z działaniami marketingowymi firmy. Moim studentom MBA powtarzam, że żyjemy w najlepszych i najciekawszych czasach po temu, aby zajmować się marketingiem. Nowe metody i rozwiązania technologiczne oparte na wykorzystaniu danych całkowicie odmieniają oblicze marketingu. Ludzie, którzy umieją wyciągać właściwe wnioski z gromadzonych danych, mają przed sobą wielkie możliwości.

## Wnioski z rozdziału

- Między organizacjami prowadzącymi marketing oparty na danych a firmami, które tego nie robią, istnieje rozdzwięk.
- Zdecydowaną większość działań marketingowych można zmierzyć za pomocą piętnastu podstawowych wskaźników.
- Z prowadzonych badań wynika, że firmy, które „trzymają rękę na marketingowym pulsie”, osiągają znacznie lepsze wyniki finansowe i rynkowe niż przedsiębiorstwa, które tego nie robią.
- Firmy uzyskujące lepsze wyniki przeznaczają więcej na branding, zarządzanie relacjami z klientem oraz technologie wspierające marketing oparty na danych, wydają natomiast mniej na kreowanie popytu.
- Trwałą przewagę konkurencyjną na polu marketingu uzyskuje się poprzez koordynację działań, których nie da się łatwo skopiować.
- Istnieje konkretny model definiowania strategii marketingu opartego na danych — nie potrzebujesz 100% dostępnych danych, by zabrać się do pracy.



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**



# Marketing dobrze skrojony

Marketing w Twojej firmie pada ofiarą brutalnych cięć budżetowych? Kierownictwo nie docenia wartości działań marketingowych i ich wpływu na sprzedaż? Jeśli musisz jakoś poradzić sobie z mniejszym budżetem, a przy tym wykazywać się rezultatami lepszymi od konkurencji, czas zaprząć do pracy liczbę, niech wreszcie działają na Twoją korzyść.

Ta książka odkryje przed Tobą tajniki najnowszych metod marketingu analitycznego, zaprezentuje Ci narzędzia do prowadzenia pomiarów marketingowych, pokaże metody obliczania zwrotu z inwestycji w marketing (ROMI) oraz techniki oceniania wartości klienta w cyklu życia (CLTV). Dowiesz się z niej również, jak korzystać z piętnastu kluczowych wskaźników, które pozwolą w sposób wymierny przedstawić wartość działań marketingowych oraz znacząco poprawić wyniki finansowe firmy. Odkryj czyste piękno zbiorów danych i zostań gwiazdą pragmatycznego marketingu.

## Mark Jeffery

jest dyrektorem ds. inicjatyw technologicznych oraz starszym wykładowcą w Center for Research in Technology przy Kellogg School of Management. Kieruje tam kilkoma programami menedżerskimi poświęconymi m.in. strategicznemu marketingowi opartemu na danych oraz uzyskiwaniu wartości strategicznej z IT. Jest również dyrektorem zarządzającym w firmie Agile Insights LLC, oferującej usługi konsultingowe w zakresie marketingu i technologii.

 **WILEY**  
wiley.com

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 26601

 Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

 Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
 **0 601 339900**

  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

 **Helion**

cena 49,00 zł

ISBN 978-83-246-9336-8



9 788324 693368