

Efektywność marketingu bezpośredniego

Mariusz Trojanowski

Marketing bezpośredni jest oceniany z punktu widzenia realizowanego zysku, czy to wprost, czy poprzez efekty częściowe, takie jak sprzedaż, liczba zdobytych adresów, liczba odnowionych klientów itd. Pomiar efektów działania marketingu bezpośredniego może być dokonywany na wysokim poziomie szczegółowości. Zapewnia to baza danych, w której rejestrowane są wszystkie nakłady i efekty prowadzonych działań bezpośrednich na poziomie pojedynczych akcji i pojedynczych nabywców. Dzięki bazie danych możliwe jest mierzenie efektów każdej akcji marketingu bezpośredniego z osobna i całego systemu działań bezpośrednich w ogóle. Temu służy szeroki zakres różnych wskaźników. Oprócz tego możliwe jest określenie zwrotu z inwestycji, tj. różnicy między nakładami ponoszonymi przez przedsiębiorstwo na zdobycie i utrzymanie poszczególnych klientów a wartością, jaką klienci ci przynoszą przedsiębiorstwu.

1. Istota marketingu bezpośredniego

Marketing bezpośredni jest to proces polegający na identyfikacji pojedynczych nabywców, określaniu ich potrzeb i preferencji, motywowaniu do zakupu i podtrzymywaniu relacji z dostawcą poprzez dwustronną interaktywną komunikację z każdym odbiorcą oraz zaspokojenie jego indywidualnych potrzeb. Proces ten wymaga użycia bazy danych (Czupryna 2004: 65).

Podstawowym wyróżnikiem marketingu bezpośredniego jest zorientowanie na **potrzeby pojedynczych nabywców** (zarówno nabywców na rynku konsumpcyjnym, jak i organizacyjnym), a nie grup nabywców. Dążeniem przedsiębiorstwa jest budowanie względnie trwałych **więzi** z wybranymi, najbardziej atrakcyjnymi, z punktu widzenia dostawcy, nabywcami. Jedno i drugie wymaga tworzenia i utrzymywania **baz danych**. Coraz częściej zatem w praktyce i w teorii używa się zamiennie pojęć „marketing bezpośredni” i „marketing oparty na bazach danych” (Blythe 2002: 207–210; Tapp 2001: 8–11).

Marketing oparty na bazach danych (ang. *Database Marketing*) polega na użyciu bazy danych do prowadzenia analiz marketingowych w celu budowy strategii oddziaływania na rynek, w tym do oddziaływania na poszczególnych odbiorców (Nash 1995: 450–452).

Analizy zachowań klientów zestawione z ich charakterystyką służą ocenie poszczególnych nabywców, ich atrakcyjności, inspirują, jak należy komunikować się z nimi oraz jak ich marketingowo stymulować do określonych działań.

Marketing bezpośredni (ang. *Direct Marketing*) skupia się na użyciu baz danych w celu komunikowania się z pojedynczymi nabywcami oraz bezpośredniego dostarczania im produktów, tak aby można było obserwować i notować w bazie reakcje tych nabywców.

W praktyce ma miejsce ścisłe powiązanie obydwu aktywności i najczęściej łączne ich wykorzystanie. Marketing bezpośredni coraz mocniej oparty jest na informacjach zapisywanych w bazie danych i analizach robionych na ich podstawie. Skuteczność działań bezpośrednich jest mocno uzależniona od ilości i jakości zapisanych w bazie informacji. Z drugiej strony, zastosowanie marketingu bezpośredniego zapewnia dwustronną, interaktywną komunikację z klientami, a więc możliwość obserwowania reakcji klientów na różne akcje i wzbogacania wiedzy na ich temat, która jest notowana w bazie danych i potrzebna do dalszych analiz.

Łączne wykorzystywanie „marketingu bezpośredniego” i „marketingu opartego na bazach danych” powoduje, że dzisiaj mówimy o „nowoczesnym marketingu bezpośrednim” albo o „systemie marketingu bezpośredniego opartego na bazach danych”. Używamy w praktyce obydwu pojęć jako synonimów, choć – jak wiadomo – ich znaczenie ma różne pochodzenie.

Marketing bezpośredni jest używany jako forma komunikowania, jako kanał sprzedaży produktów, jak również jako nowa koncepcja działania marketingowego nastawiona na zaspokajanie potrzeb pojedynczo traktowanych nabywców i budowanie z nimi relacji.

Narzędzia marketingu bezpośredniego służące do realizacji wyżej wymienionych funkcji to przede wszystkim baza danych, a także narzędzia komunikacyjne, m.in. takie jak (Podstawka 1997: 184):

- wysyłka pocztowa,
- telemarketing,
- internetowe narzędzia bezpośrednie (np. e-mailing),
- katalog,
- medialna reklama bezpośredniej reakcji.

W każdym działaniu marketingu bezpośredniego zawarte jest oczekiwanie podjęcia określonego działania przez jego adresata (tzw. *Call-to-Action*). Pomiar reakcji adresatów odbywa się na poziomie każdego z nich. Można określić, który klient zareagował pozytywnie, który negatywnie, a który nie zareagował w ogóle. Możliwe jest określanie skuteczności i efektywności marketingu bezpośredniego.

2. Skuteczność a efektywność

Pojęcie **skuteczności** marketingu odnosi się do **sfery celów**, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć (Wrzosek 2005: 16–17). Postawione cele mogą dotyczyć zamierzonego udziału w rynku, ilości zdobytych klientów, wzrostu sprzedaży. Przedsiębiorstwo stawia sobie na przykład za cel, że dana akcja

marketingowa przyniesie mu dodatkowo 600 nowych klientów, lub że wielkość zakupów jednego klienta wzrośnie o 20%.

Sfera celów i skuteczności działań bywa często przedmiotem rozbudowanych analiz w przedsiębiorstwach. Podejście to nie uwzględnia nakładów poniesionych na osiągnięcie wyników. W niektórych warunkach działalność przedsiębiorstwa może być nastawiona wyłącznie na osiąganie wyników, bez względu na ponoszone koszty. Może to być inwestycja w przyszłą pozycję rynkową przedsiębiorstwa lub też stworzenie podstaw do bardziej efektywnego działania na rynku w przyszłości. Taka strategia może jednak być stosowana wyłącznie w krótkim okresie.

W długiej perspektywie kluczowym kryterium rozstrzygającym o przydatności określonych działań może być jedynie kryterium **efektywności** (rentowności). Kategoria ta oprócz skutków działań bierze pod uwagę także **poniesione nakłady**. Nie rozpatruje oddzielnie poniesionych nakładów ani oddzielnie uzyskanych efektów. Kategoria ta wiąże ze sobą obydwa elementy, wyrażając ich wzajemny stosunek (Wrzosek 2005: 18–21). Ocena efektywności polega zatem na porównaniu uzyskanych efektów działania z poniesionymi nań nakładami. Nawet bardzo skuteczne działania mogą się okazać nieefektywne przy bardzo wysokich nakładach.

Skuteczność marketingu jest koniecznym, lecz niewystarczającym warunkiem jego efektywności. W zależności od stosowanych instrumentów osiągnięcie tej samej skuteczności może być bardziej lub mniej kosztowne. Działania bardzo kosztowne, nawet przy ich dużej skuteczności, mogą się okazać mało efektywne, a w skrajnych przypadkach nawet nieefektywne.

Warto pamiętać, że przy określaniu wymagań co do efektywności poszczególnych działań nie należy posługiwać się jedynie wskaźnikiem relacji efektów do nakładów. Trzeba także brać pod uwagę wartość bezwzględną efektów. Jeżeli na jakiś instrument ponosimy niewielkie koszty, może się okazać, że jego efektywność jest bardzo wysoka przy jednocześnie bezwzględnie niskim poziomie efektów.

3. Organizacja pomiaru efektywności marketingu bezpośredniego

Pomiar efektywności marketingu bezpośredniego musi być odpowiednio zorganizowany. Istotne jest wprowadzenie określonych procedur monitorujących działania marketingowe i kontrolujących ich efekty końcowe. Adekwatnie do tego muszą być tworzone konkretne dokumenty, menedżerowie marketingu mają mieć potrzebne kompetencje.

Procedura kontrolna powinna być stworzona według następującej logiki:

- monitoring bieżący i pomiar końcowy efektów i nakładów,
- określanie ewentualnej luki pomiędzy planowanymi efektami i nakładami a realizowanymi efektami i nakładami,

- określenie przyczyn zaistniałej luki,
- podjęcie działań korygujących,
- kontrola wyników wdrożonej korekty.

Na etapie planowania działań marketingowych konieczne jest organizacyjne usytuowanie działań i czynności kontrolnych, w tym muszą być zdefiniowane osoby monitorujące przebieg działań i dokonujące pomiaru ich efektów końcowych. Należy określić, jak często ma być dokonywany pomiar, w oparciu o jakie kryteria i metody (mierniki), jakie są przedziały dopuszczalnych odchyleń (Stone, Bond, Blake 2007: 255; Kotler 1994: 682).

Powyższe informacje dotyczące procedur i osób monitorujących przebieg działań marketingu bezpośredniego powinny być zapisane w planach poszczególnych akcji oraz w planie marketingowym firmy. Oprócz tych dokumentów informacje na temat prowadzonych działań bezpośrednich znajdować się mogą w budżecie marketingowym (gdy jest on oddzielnym dokumentem od planu marketingowego), w budżetach poszczególnych kampanii oraz w sprawozdaniach i analizach dotyczących tych kampanii i rocznym podsumowaniu wszystkich działań marketingowych.

Dodajmy, że wszystkie analizy są determinowane przez jakość zapisanych w bazie danych informacji. Analizy są tak dobre, jak te informacje. Dlatego tak istotne w pomiarze działań bezpośrednich jest zachowanie higieny w prowadzeniu baz danych. Ważne jest stałe czyszczenie danych, branie pod uwagę wiarygodności zapisanych danych, ściśle wiązanie efektów z przyczynami oraz korzystanie z wygodnych dla użytkownika programów komputerowych (Underhill 2007: 27).

Szczególnie ważne w organizacji pomiaru efektywności marketingu bezpośredniego jest zidentyfikowanie i przypisanie do konkretnych akcji nakładów na nie i ich efektów.

4. Nakłady i efekty w działaniach marketingowych

Aby przeprowadzić poprawną analizę efektywności działania marketingowego, przedsiębiorstwo musi być zdolne do identyfikacji zarówno nakładów poniesionych na to działanie, jak i jego efektów.

Efekty możemy podzielić na pośrednie i finalne. Efekty pośrednie to na przykład wzrost liczby zamówień, skrócenie czasu realizacji zamówienia, zmniejszenie ilości zwrotów. Efekty finalne to na przykład wzrost sprzedaży bądź wzrost udziału w rynku i zwiększenie zysku.

Jeśli przedsiębiorstwo chce szczegółowo badać efekty poszczególnych akcji, powinno zapewnić sobie system umożliwiający przypisanie efektów do konkretnej akcji. W marketingu bezpośrednim jest to zwykle stosunkowo proste.

Równie ważne jest zbudowanie takiego systemu ewidencji kosztów, który pozwoli na identyfikację nakładów ponoszonych na poszczególne akcje. Jest

to istotne z punktu widzenia analizy efektywności całości działań marketingu bezpośredniego, jak i poszczególnych kampanii bezpośrednich. Wyodrębnienie nakładów na marketing z całej struktury kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo może się odbywać na dwa sposoby:

- poprzez układ rodzajowy kosztów – niezależnie od miejsca i celu ich poniesienia oraz okresu, na jaki zostały poniesione. Ta metoda jest prosta, nie potrzebuje tworzenia dodatkowych struktur ewidencji kosztów ponad wymagany przez ustawę o rachunkowości plan kont. Jednak jest to metoda mało elastyczna i nie dająca możliwości precyzyjnego przypisania nakładów nie tylko do konkretnej akcji marketingowej, ale nawet do rodzaju działania oraz okresu, w jakim to działanie przebiega,
- poprzez strukturę miejsc powstawania kosztów (MPK) – są to określone zakresy działalności firmy wydzielone ze względu na realizowane w nich efekty bądź też spełniane przez nie funkcje. Są one wyodrębnione zazwyczaj na podstawie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa lub na podstawie realizowanych procesów. Metoda ta jest niezwykle przydatna w analizie efektywności działań marketingowych ze względu na jej elastyczność (możliwość tworzenia dowolnych struktur, także w trakcie trwania roku finansowego, a także wyodrębniania nawet bardzo szczegółowych działań realizowanych w różnych okresach). Szczególnie w marketingu bezpośrednim struktury MPK mogą być bardzo rozbudowane i doskonale zabezpieczają potrzeby informacyjne związane z analizami efektywności.

W marketingu bezpośrednim możliwe jest przypisanie nakładów i efektów prowadzonych działań do konkretnych akcji, a z drugiej strony do poszczególnych nabywców, co odbywa się jest niejako w poprzek poprzedniego rejestru. A to wszystko dzieje się dzięki komputerowej bazie danych.

5. Nakłady na marketing bezpośredni

Nakłady na marketing bezpośredni powinny być notowane według jednego przyjętego w przedsiębiorstwie wzorca. Chodzi o to, aby możliwe było proste porównywanie kosztów różnych akcji przeprowadzanych w czasie. Przykładowy zestaw (wzorzec) wydatków, jakie mieszczą się w poszczególnych akcjach marketingu bezpośredniego zaprezentowany jest w tabeli 1.

Kategorie nakładów	Pozycje kosztowe
Reklama zwrotnego odzewu służąca zbieraniu adresów (budowie bazy danych)	<ul style="list-style-type: none"> – zakup mediów – usługi agencji kreatywnych – organizacja akcji – rejestrowanie danych
Pozyskiwanie baz danych	<ul style="list-style-type: none"> – testowanie baz zewnętrznych – zakup (wynajem) baz zewnętrznych

Zarządzanie bazą danych	<ul style="list-style-type: none"> - zlecenie zarządzania bazą operatorom zewnętrznym - łączenie danych - czyszczenie baz i deduplikacja
Wysyłki pocztowe	<ul style="list-style-type: none"> - kreacja pakietu wysyłkowego - produkcja materiałów wysyłkowych - usługi wysyłkowe (pakowanie i inne) - opłaty pocztowe
Telemarketing	<ul style="list-style-type: none"> - przygotowanie skryptów rozmowy - szkolenie telemarketerów - usługi zewnętrznego centrum telefonicznego - budowa własnego centrum telefonicznego - opłaty za połączenia telefoniczne
Sprzedaż katalogowa	<ul style="list-style-type: none"> - kreacja katalogu - druk katalogu - organizacja i koszty wysyłki - promocja katalogu
Akcje marketingu bezpośredniego w internecie	<ul style="list-style-type: none"> - przygotowanie i wysyłka poczty elektronicznej - budowa strony internetowej - bieżące prowadzenie strony
Przyjmowanie i realizacja zamówień	<ul style="list-style-type: none"> - przyjmowanie zgłoszeń klientów - rejestrowanie zamówień - wysyłka zamówionych katalogów i/lub produktów - dostarczanie przesyłek do klientów - generowanie raportów
Koszty ogólne	<ul style="list-style-type: none"> - wynagrodzenia - sprzęt – zakup lub wynajęcie

Tab. 1. Rodzaje wydatków na marketing bezpośredni. Źródło: opracowanie własne na podstawie Stone M., Bond A., Blake E., *Marketing bezpośredni i interaktywny*, PWE, Warszawa 2007.

Zsumowane nakłady na różne kampanie marketingu bezpośredniego stanowią jego ogólny budżet. Ten z kolei jest częścią generalnego budżetu marketingowego.

Budżet marketingu bezpośredniego jest wstępnie ustalany poprzez zestawienie planowanych wydatków. I jeśli przedsiębiorstwo nie dysponuje rozszerzonymi danymi na temat pojedynczych klientów (danymi personalnymi, transakcyjnymi), to na tym się ono kończy. Natomiast w sytuacji gdy firma posiada rozbudowane dane o poszczególnych klientach, można posłużyć się tzw. analizą LTV (wartości życiowej klienta – szczegóły w kolejnym punkcie). Prowadzi ona do obliczenia **dopuszczalnych minimalnych wydatków marketingowych na jednego klienta**, jakie można ponieść na pozyskanie każdego nowego nabywcy, oraz wydatków, jakie można ponieść na stymulowanie każdego już pozyskanego klienta. Wydatki te zależą od wartości każdego klienta w czasie.

Zsumowanie pojedynczych dopuszczalnych wydatków marketingowych prowadzi do ustalenia budżetu marketingu bezpośredniego.

6. Efekty działania marketingu bezpośredniego

Efekty działania marketingu bezpośredniego należy mierzyć w różnych wymiarach. Po pierwsze, pomiar musi być dokonywany zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Po drugie, dzięki prowadzonej bazie danych, efekty mogą być przypisywane zarówno do poszczególnych kampanii, jak i do pojedynczych klientów.

W krótkim horyzoncie chodzi o bieżące monitorowanie przebiegu każdej kampanii bezpośredniej i pomiar jej skutków końcowych oraz o reakcje poszczególnych klientów, do których kampania ta jest kierowana (sytuacja A i B w tabeli 2.).

Pomiar	Na poziomie pojedynczej kampanii marketingu bezpośredniego	Na poziomie pojedynczego klienta (adresata kampanii)
W krótkim czasie	A. Wskaźniki oceny efektów krótkoterminowych (reakcja klientów, wielkość zamówień, zwroty, itd.)	B. Reakcje poszczególnych klientów na określoną stymulację marketingową
W długim czasie	C. Porównywanie efektów różnych kampanii i identyfikowanie czynników sukcesu	D. Jw. Wartość klienta w czasie Zmiana statusu klienta (potencjalny klient, klient jednorazowy, klient stały, ex-klient)

Tab. 2. Pomiar efektów marketingu bezpośredniego według horyzontu czasowego i poziomu pomiaru. Źródło: opracowanie własne.

W długim czasie także należy analizować efekty poszczególnych kampanii realizowanych na przestrzeni dłuższego okresu po to, aby zidentyfikować czynniki decydujące o ich sukcesie (sytuacja C). Może okazać się, że konkretny czynnik wystąpił w kilku akcjach, które przyniosły spodziewane rezultaty, a nie wystąpił w akcjach o wynikach słabych. Wiadomo wówczas, co istotnie determinuje skuteczność działania marketingowego.

W wymiarze pojedynczych klientów także obserwuje się, które czynniki występowały w akcjach, na które klient zareagował pozytywnie aby je zanotować i użyć ich w przyszłości wobec tego klienta (sytuacja D). Jednakże kluczowe jest badanie efektów związanych z oddziaływaniem marketingu bezpośredniego na proces pozyskiwania nowych nabywców, ich konwersji w nabywców stałych i uzyskiwanego z tytułu ich obsługi sprzedaży i zysku. W tym zakresie bada się status każdego klienta oraz jego wartość dla przedsiębiorstwa.

Monitorowanie przebiegu akcji marketingu bezpośredniego i jej końcowa ocena może odbywać się przy użyciu różnych kryteriów (tabela 3. i 4.).

Rodzaj aktywności	Kryteria oceny
Reklama zwrotnego odzewu (TV, prasa, radio, outdoor, wrzutki do prasy, wrzutki do skrzynek pocztowych, ulotki i inne środki)	<ul style="list-style-type: none"> – liczba i terminowość emisji reklam zwrotnego odzewu w wykupionych mediach – liczba rozdystrybuowanych ulotek zwrotnego odzewu – liczba klientów którzy odpowiedzieli w określonym czasie (najczęściej jest to dziesięć minut w przypadku tv i radia), po emisji spotu reklamowego
Reklama zwrotnego odzewu w Internecie (WWW, baner i inne środki)	<ul style="list-style-type: none"> – liczba odwiedzin danej witryny www – liczba zalogowań na danej witrynie – liczba kliknięć w baner reklamowy – czas przebywania na witrynie – aktywność użytkownika przebywającego na witrynie
Wysyłki pocztowe	<ul style="list-style-type: none"> – liczba klientów, do których została wysłana przesyłka pocztowa – terminy dokonanych wysyłek pocztowych – liczba przesyłek zwrotnych (adresat nieznan)
Telemarketing wychodzący	<ul style="list-style-type: none"> – liczba wykonanych prób nawiązania rozmowy telefonicznej – liczba skutecznie wykonanych połączeń – liczba wykonanych połączeń i przeprowadzonych rozmów z właściwą osobą – liczba rozmów telefonicznych zakończonych umówieniem spotkania, dokonaniem zamówienia itd.
Telemarketing przychodzący	<ul style="list-style-type: none"> – liczba odebranych telefonów – liczba przeprowadzonych rozmów – liczba przeprowadzonych rozmów merytorycznych
Sprzedaż katalogowa	<ul style="list-style-type: none"> – liczba wysłanych katalogów do klientów – liczba katalogów umieszczonych w sieci sprzedaży – liczba przyjętych zamówień z rozdystrybuowanych katalogów
Wysyłki poczty elektronicznej	<ul style="list-style-type: none"> – liczba klientów, do których została wysłana przesyłka pocztowa – terminy dokonanych wysyłek pocztowych – liczba reakcji zwrotnych (kliknięć na podane strony www, e-maili zwrotnych itd.).
Różne (ww.) aktywności	<ul style="list-style-type: none"> – liczba wypełnionych i nadesłanych do firmy kuponów zwrotnych (zgłoszeń, odpowiedzi) – liczba odebranych telefonów i/lub e-maili zwrotnych (zgłoszeń, odpowiedzi) – liczba złożonych zamówień – liczba zrealizowanych zamówień (wysłanych produktów, katalogów itd.) – wartość i ilość sprzedaży

Tab. 3. Kryteria monitorowania i oceny działań marketingu bezpośredniego. Źródło: opracowanie własne.

W powyższej tabeli znajdują się przede wszystkim kryteria pomiaru efektów pośrednich w relacji do oczekiwanych efektów końcowych działania marketingu bezpośredniego. Jedynym wskazanym powyżej kryterium pomiaru efektów bezpośrednich jest pomiar wielkości i wartości sprzedaży generowanych przez różne kampanie i przez różnych klientów.

Rodzaj aktywności	Kryteria oceny
Identyfikacja nabywców (budowa bazy danych)	<ul style="list-style-type: none"> – liczba zdobytych nowych adresów – ilość i jakość zdobytych informacji na temat nowych nabywców
Konwersja nabywców zidentyfikowanych w klientów firmy (skłanianie do pierwszego zakupu)	<ul style="list-style-type: none"> – liczba klientów, od których po raz pierwszy uzyskano zamówienie – wielkość i wartość zamówień od nowych klientów
Konwersja klientów jednorazowych w klientów stałych (budowa lojalności nabywców)	<ul style="list-style-type: none"> – liczba klientów ponawiających zakup w określonym czasie – wielkość i wartość zamówień od klientów ponawiających zamówienia – liczba klientów pozytywnie reagujących na działania przedsiębiorstwa (wypełnianie ankiet, składanie dodatkowych zamówień itd.) – liczba klientów rekomendujących ofertę firmy innym klientom (program typu <i>member-get-member</i>) – wielkość i wartość zamówień od stałych klientów – skumulowana w czasie wielkość i wartość zamówień od stałych klientów

Tab. 4. Kryteria oceny działań marketingu bezpośredniego w długim okresie. Źródło: opracowanie własne.

Powyższe kryteria (z tabeli 3. i 4.) mogą być ze sobą zestawiane i w ten sposób uzyskuje się dodatkowe wskaźniki. Dla przykładu, można porównać liczbę zalogowań na danej witrynie WWW z ogólną liczbą jej odwiedzin w danym czasie. Podobnie w przypadku telemarketingu wychodzącego możemy obserwować liczbę skutecznie wykonanych połączeń na tle liczby wybieranych numerów, a dalej liczbę przeprowadzonych rozmów z właściwą osobą na tle skutecznie wykonanych połączeń, aż wreszcie porównać liczbę rozmów, w których osiągnięto postawiony cel dokonania sprzedaży produktu, na tle liczby przeprowadzonych rozmów z właściwą osobą. Tęgo typu szczegółowe zestawienia (mierniki) pozwalają zarządzać akcją, rejestrować wszelkie niepokojące zjawiska, na przykład związane z pracą telemarketerów i ich efektywnością, i na bieżąco reagować na te sytuacje.

Zawarte w tabeli 3. i 4. kryteria można, a nawet trzeba, zestawiać także z wielkością poniesionych nakładów na poszczególne rodzaje aktywności. Wtedy uzyskujemy bardzo przydatne wskaźniki skuteczności i efektywności (produktywności) marketingu bezpośredniego. Pozwalają one precyzyjnie oceniać realizowane działania. Wybrane wskaźniki przedstawione są w tabelach 5. i 6.

Symbol	Miernik	Charakterystyka
RR	Wskaźnik odpowiedzi (<i>response rate</i>)	Ilość uzyskanych zamówień (bezpośrednie zgłoszenia od nabywców) jako procent ogółu sprzedaży
CR	Wskaźnik konwersji (<i>conversion rate</i>)	Procent wysłanych / dostarczonych przesyłek w stosunku do ilości złożonych zamówień
RM	Wskaźnik reklamacji (<i>returned merchandise</i>)	Procent towarów wysłanych do klientów, które zostały odesłane (jako niespełniające ich wymagań)
C	Wskaźnik rezygnacji (<i>cancellations</i>)	Ilość subskrybentów, którzy zrezygnowali z członkostwa w klubie, bądź subskrypcji
RP	Wskaźnik powtórnych zakupów (<i>repeat business</i>)	Procent nabywców, którzy nabyli inne produkty w późniejszym okresie czasu

Tab. 5. Mierniki skuteczności działań w marketingu bezpośrednim. Źródło: opracowanie na podstawie: Tuckwell K.J., *Canadian Marketing in Action*, Prentice Hall Canada Inc., Ontario 1996, s. 586; Kozielski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Symbol	Miernik	Charakterystyka
CPC	Jednostkowy koszt dotarcia (<i>cost per contact</i>)	Średni koszt dotarcia do jednego przeciętnego adresata danej kampanii
CPT	Koszt nawiązania tysiąca kontaktów z odbiorcami (<i>cost per thousand</i>)	Średni koszt dotarcia do tysiąca odbiorców
CPR	Koszt pojedynczego odzewu (<i>cost per response</i>)	Średni koszt pozyskania pojedynczego zapytania ze strony klienta, im niższy tym wyższa efektywność
CPO	Koszt pojedynczego zamówienia (<i>cost per order</i>)	Średni koszt pozyskania pojedynczego zamówienia, im niższy tym wyższa efektywność
OPT	Liczba zamówień uzyskana z tysiąca kontaktów (<i>order per thousand</i>)	Porównanie ilości zamówień z ilością nawiązanych kontaktów
ROP	Zwrot z inwestycji w promocję (kampanię) (<i>return on promotion</i>)	Porównanie wielkości zysku i ponoszonych kosztów w danej akcji marketingowej
ROI	Zwrot z inwestycji (<i>return on investment</i>)	Porównanie wielkości zysku i ponoszonych kosztów

Tab. 6. Mierniki efektywności (produktywności) działań w marketingu bezpośrednim. Źródło: opracowanie na podstawie: Tuckwell K.J., *Canadian Marketing in Action*, Prentice Hall Canada Inc., Ontario 1996, s. 586; Kozielski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

W zakresie poszczególnych mierników trudno mówić o określonych standardach (poziomie minimalnym), są one zależne od określonej sytuacji. Przede wszystkim wielkość minimalna ww. mierników zależy od:

- zaawansowania prowadzonych działań; zwykle im przedsiębiorstwo jest bardziej zaawansowane w marketingu bezpośrednim, tym lepsze uzyskuje wskaźniki,
- rodzaju relacji z klientami – w relacjach business-to-business wskaźniki mają zwykle wyższy poziom niż w relacjach business-to-consumer,
- jakości posiadanych danych na temat klientów – im jakość wyższa, tym lepsze dostosowanie parametrów oferty do adresata i wskaźniki wyższe,
- selektywności podejścia do adresatów – im wyższa selektywność, tym dostosowanie oferty większe i wskaźniki wyższe.

Co prawda istnieją ogólne prawidłowości dotyczące ww. wskaźników cytowane w literaturze przedmiotu. Ogólnie podaje się, że w początkowych akcjach wysyłki pocztowej wskaźnik odpowiedzi waha się pomiędzy 2–5%. Ale każde przedsiębiorstwo powinno wypracować swoje standardy i do nich odnosić wyniki kolejnych akcji.

Wśród wymienionych powyżej wskaźników ostatni z nich, tj. ROI, wskaźnik zwrotu inwestycji, ma szczególne znaczenie. Pozwala on ocenić każdą kampanię z osobna oraz działania marketingu bezpośredniego na przestrzeni dłuższego czasu z punktu widzenia ich opłacalności. Jak wiadomo, opłacalność jest kluczowym warunkiem prowadzenia różnych działań marketingowych, w tym przede wszystkim działań bezpośrednich.

W tym przypadku ROI jest analizowane w układzie krótkookresowym, co stanowi ograniczenie tego wskaźnika. Najlepszy wskaźnik to przyrost wartości życiowej klienta (wskaźnika LTV) do nakładów na marketing bezpośredni. Czyli jeśli uzyskamy wzrost łącznej LTV o 60 tys. złotych, a nakłady na akcję MB wynosily 100 tys. zł, to będzie ona nieopłacalna.

7. Wartość życiowa klienta (*Life-Time Value* – LTV)

ROI jest bezspornie sposobem na zmierzenie natychmiastowego rezultatu każdego bezpośredniego wysiłku marketingowego. Natomiast używając marketingowej **bazy danych**, osoba zajmująca się marketingiem jest w stanie wziąć pod uwagę więcej czynników i zaprojektować swoje zyski na przestrzeni lat, a nie tylko oczekiwać zwrotu z jednej kampanii.

Do mierzenia opłacalności programów marketingowych ukierunkowanych na klienta może posłużyć **życiowa wartość klienta (LTV)**.

LTV uznane jest za lepsze narzędzie pomiarowe, ponieważ jako jedyny wskaźnik pozwala powiązać ze sobą jednocześnie:

- zatrzymanie, inaczej retencję (liczbę utrzymanych klientów),
- polecenie, inaczej referencję (liczba zarekomendowanych klientów),
- koszty programu,
- długoterminowe przychody.

Kluczowym pojęciem potrzebnym do analizy wartości życiowej klienta jest **wartość pieniądza w czasie**. Wartość pieniądza w czasie odzwierciedla zasadę, że złotówka dzisiaj jest więcej warta niż złotówka za rok, dwa lub trzy lata. LTV uwzględnia czynnik czasu poprzez wykorzystanie technik dyskutowania. Technika dyskutowa pozwala sprowadzić do porównywalności nakłady i efekty z różnych okresów poprzez określenie ich wartości teraźniejszej, to jest w momencie przeprowadzenia analizy.

Technika dyskutowa (analogicznie jak dla *NPV* – *net present value*) sprowadza się do podzielenia przyszłych zysków przez stopę dyskutową. Najczęściej stosowana formuła stopy dyskutowej wynosi:

Stopa dyskonta = $(1 + \text{stopa procentowa})^{\text{rok}}$
lub

Stopa dyskonta = $((1 + \text{stopa procentowa}) \times (\text{współczynnik ryzyka}))^{\text{rok}}$,
gdy program obciążony jest ryzykiem np. z powodu mniej przewidywalności zachowań klientów, ostrej walki konkurencyjnej lub niestabilności rynku.

Na przykład, gdy przedsiębiorstwo zaopatruje klientów instytucjonalnych, często powstaje problem przedłużanych przez klienta terminów płatności. Wtedy stopę dyskonta oblicza się wg formuły:

Stopa dyskonta = $((1 + \text{stopa procentowa}) \times (\text{współczynnik ryzyka}))^{\text{rok} + AR/365}$
Stopa procentowa wyrażona jest w ułamku (np. 0,08)
Współczynnik ryzyka w przedziale (1;3) np. 1,5
AR – ilość dni do zapłaty

Ryzyko odgrywa dużą rolę w sposobie postrzegania inwestycji przez firmy. Jeśli inwestycja jest ryzykowna, można się spodziewać wyższego wskaźnika zwrotu z inwestycji. Jeśli natomiast inwestycja nie jest ryzykowna, można zaakceptować niższy wskaźnik zwrotu.

W sytuacji kiedy rynek szybko się zmienia, na przykład, kiedy na rynek wchodzi konkurencja, trudniej jest przewidzieć, co zrobią wielokrotni klienci za dwa lub trzy lata. Firmy często oczekują wysokiego przewidywanego wskaźnika zwrotu z inwestycji, zanim zdecydują się na inwestycję na zmieniającym się rynku.

Wartość życiowa opiera się na zyskach, nie na sprzedaży. Towary, które klienci kupują za 1000 zł, mogą kosztować sprzedawców 800 zł, nie wspominając kosztów reklam, które zobaczą klienci, katalogów, które otrzymają itp.

Aby kalkulacje LTV były przydatne, potrzebne są cztery rodzaje informacji:

- wykaz klientów:
 - kod źródła pochodzenia klienta (skąd klient pochodzi),
 - data, kiedy klient został wprowadzony do bazy danych (kiedy został klientem),

- wykaz transakcji:
 - numer identyfikacyjny transakcji (na którą ofertę klient odpowiedział),
 - data zawarcia transakcji,
 - kwota transakcji (kwota sprzedaży),
 - ilość sprzedanych artykułów,
 - co zostało sprzedane,
 - numer identyfikacyjny transakcji sprzedaży (kto i gdzie sprzedał),
- wykaz towarów:
 - opis towaru (kategoria zakupu, koszty transakcji),
 - koszty towaru (do odjęcia od kwoty sprzedaży),
- wykaz marketingu:
 - koszty marketingu poniesione dla wyprodukowania jednej oferty,
 - opis każdej oferty (ilość wysłanych, obniżki, itp.).

Najbardziej pożądane jest to, aby baza danych zawierała wystarczającą **ilość informacji** dotyczących transakcji i aktywności marketingowej firmy (ofertowania), aby stworzyć pełną ewidencję historii transakcji, to znaczy analizować klientów, którzy dokonali pierwszego zakupu rok, dwa lata temu itd. Wskazane jest posiadanie informacji wystarczających do określenia zachowania klienta oraz tego, na jak długo powinna być mierzona wartość życiowa.

Określenie kwoty, jaką wydał klient, jest proste. Oszacowanie kosztów sprzedanych towarów, co może zawierać koszty transakcji, jest niezbędne dla dokładnego ustalenia marży. Najłatwiejsze do przeoczenia (a często w ogóle zapominane) są koszty marketingu. Jeśli oczekiwana marża (sprzedaż minus koszt sprzedanych towarów) od klientów wynosi 10 zł na klienta i do każdego klienta wysłamy dwa katalogi za 5 zł każdy, to spodziewany zysk wynosi zero!

LTV jest doskonałym miernikiem do wszelkiego rodzaju porównań efektywności alternatywnych strategii. Pozwala jeszcze przed wydaniem pieniędzy oszacować efekt działań marketingowych i określić, czy w ogóle wprowadzać nowe działania, a jeżeli tak, to jakie. LTV jest również wykorzystywane do porównań wyników pomiędzy grupą testową (tj. klientów, których objęto działaniami marketingowymi, np. wysłanie katalogów) a grupą kontrolną (klientów, do których nie kierowano przekazem).

Analizę życiowej wartości klienta przeprowadza się w czterech krokach (por. Kozielski 2004: 134):

- a) obliczenie obecnej wartości życiowej klienta,
- b) oszacowanie kosztów nowej strategii (nowych działań),
- c) oszacowanie korzyści z nowej strategii,
- d) obliczenie skorygowanej wartości życiowej klienta.

Aby program spełniał kryteria zyskowności, musi zwiększać LTV konsumenta przynajmniej o koszty programu.

Istnieje pięć dróg zwiększenia wartości życia klienta (Bazarnik 2001), można:

- a) zwiększyć stopę zatrzymania inaczej retencji (*retention rate*),
- b) zwiększyć stopę polecenia inaczej referencji (*referral rate*),
- c) podnieść stopę (poziom) wydatków klienta,
- d) zmniejszyć koszty bezpośrednie,
- e) zmniejszyć koszty marketingowe.

Skąd można pozyskać te liczby? Niektóre z nich można oszacować na podstawie poprzednich testów. Inne zaś są założeniami, które mogą być testowane poprzez doświadczenie. Kluczem porównawczym jest to, że wszystkie są wartościami, które można testować. Mając bazy danych, można się cofnąć o rok wcześniej i dowiedzieć się, jakie były stopy retencji, referencji i wydatków. Można udoskonalić nasze planowanie. Można wypróbować nowe pomysły na małych segmentach odbiorców, stosując kryterium geograficzne albo kody RFM (są to kody rejestrujące transakcje klienta; R, ang. *recency*, oznacza moment, kiedy ostatnio klient dokonał zakupu określonego produktu, F, ang. *frequency*, to częstotliwość, z jaką zwykle klient dokonuje zakupu danego produktu, M, ang. *money*, informuje, ile klient zwykle wydaje na ten produkt).

8. Pozyskiwanie nowych klientów i utrzymywanie stałych a zwrot z inwestycji marketingowej

Celem marketingu bezpośredniego jest **pozyskiwanie**, a następnie **utrzymywanie** zdobytych klientów. Intensywność każdego z tych działań i relacje między nimi zależą między innymi od fazy rozwojowej rynku oraz od jego struktury podmiotowej. W fazie kształtowania się rynku i ustalania pozycji głównych graczy największe znaczenie ma pozyskanie nowych klientów. W fazie dojrzałości rynku większego znaczenia nabiera utrzymywanie nabywców. Jeśli chodzi o strukturę podmiotową rynku, to w sytuacji monopolu żadne z tych działań nie musi być szczególnie nasilone, gdyż klienci nie mają wyboru i muszą korzystać z produktów jednego przedsiębiorstwa. Oligopol oznacza, że jest mała szansa na pozyskanie nowych klientów, gdyż przedsiębiorstwa kładą duży nacisk na utrzymywanie swoich nabywców. W sytuacji konkurencji monopolistycznej zmiana preferencji klientów jest częściej spotykana, więc przedsiębiorstwa uruchamiają działania w kierunku pozyskiwania nowych klientów. Jednocześnie wkładają maksimum wysiłku w utrzymywanie obecnych.

Jak wynika z badań, utrzymanie klienta jest zazwyczaj tańsze od pozyskania nowego. Ponadto zwiększenie retencji klientów o 5% zwiększa obroty o prawie 100% (Reichheld, Sasser 1990). Efekty te widoczne są zwłaszcza w dłuższym okresie.

Jednakże przedsiębiorstwu nie powinno zależeć na zatrzymaniu każdego klienta, gdyż charakteryzują się oni różną wartością. Według tego kryterium można ich podzielić na grupy. Zwykle sprawdza się reguła Pareto, zgodnie z którą niewielka część klientów przynosi firmie większą część przychodów. Jest to kluczowa grupa dla przedsiębiorstwa z punktu widzenia efektów jego działania. Drugą grupę stanowią zwykle nabywcy o średniej wartości, zaś ostatnią klienci o najmniejszej wartości, którzy wręcz mogą generować straty. W stosunku do każdej z tych grup przedsiębiorstwo powinno przyjąć inne strategie. W uproszczeniu należy przyjąć, że grupa pierwsza i druga powinny być utrzymywane, zaś grupa trzecia wymaga albo podniesienia wartości, albo usunięcia z puli klientów.

Konieczna jest więc możliwość **segmentacji klientów według wartości** i obserwacja ich wartości w czasie. Tego rodzaju analizy również należą do analiz związanych z efektywnością marketingu, a ponieważ prezentują ujęcie od strony klienta, są to analizy o kluczowym znaczeniu. Ich wyniki przebiegają niejako „w poprzek” analiz dotyczących efektywności instrumentów marketingu bezpośredniego, gdyż te same instrumenty mogą być używane w stosunku do różnych grup klientów i w każdej z grup przynosić zupełnie odmienne efekty.

Spojrzenie na marketing bezpośredni z punktu widzenia akcji czy instrumentów jest dalece niewystarczające i musi być uzupełniane poprzez analizy prezentujące ujęcie od strony grup klientów.

W praktyce w większości przedsiębiorstw mamy do czynienia z jednoczesnym pozyskiwaniem nowych i utrzymywaniem bieżących klientów. Powstaje więc problem alokacji budżetów na oba te rodzaje działań. Przedsiębiorstwo powinno kierować się różnymi kryteriami w procesie wyboru proporcji między tymi dwoma rodzajami działań, ale najważniejszym z nich powinna pozostawać wartość klienta.

Każdy z modeli działania (nastawienie na zdobycie nowych czy na utrzymanie stałych klientów) charakteryzuje się innym modelem inwestowania i osiągania zysków. Działania skierowane na **pozyskanie nowych klientów** polegają na zainwestowaniu w kampanię, która ma skłonić potencjalnych klientów do dokonania pierwszego zakupu. Celem jest jednak nie tylko pierwszy zakup, ale także kolejne. Jest to szczególnie trudne do skalkulowania przedsięwzięcie, gdyż mamy bardzo mało danych o nowych klientach. Możemy bazować jedynie na informacji o ich pierwszym zakupie, zaś pozostałe strumienie przychodów wygenerowane przez tego klienta trzeba prognozować. Jest to niezwykle istotne dla podjęcia kolejnych decyzji dotyczących tego klienta czy grupy klientów. Na jak najwcześniejszym etapie należy dokonać segmentacji klientów i określić, jaką strategię w stosunku do każdej z grup będziemy stosować (dalsze znaczne inwestowanie, inwestowanie na zwykłym poziomie czy też rezygnacja z inwestowania). Należy przypomnieć, że prognozowanie dalszych zakupów klientów pozyskanych w kampanii jest konieczne, gdyż inaczej zwrot z inwestycji będzie zaniżony.

W obszarze kosztów również możemy napotkać na duże trudności. Należy pamiętać, aby uwzględnić wszystkie koszty rzeczywiście poniesione na pozyskanie danej grupy klientów, także na przykład koszty tych działań, które wpływały wcześniej na daną grupę potencjalnych klientów, aby w efekcie wzmocnić rezultat kampanii końcowej.

Istotą marketingu nastawionego na **utrzymywanie stałych klientów** jest zapobieganie ich odchodzeniu z firmy, a w ujęciu finansowym podtrzymywanie istniejącego strumienia przychodów generowanego przez aktualnych klientów. Różne segmenty rynku charakteryzują się różnymi parametrami odchodzenia klientów oraz zmniejszania się strumienia przychodów. Dość stabilny strumień dochodów przy niewielkich inwestycjach dodatkowych mają firmy oferujące swoje produkty na zasadzie umów długoterminowych (telefonia, telewizja kablowa). W przypadku dóbr konsumpcyjnych, zwłaszcza szybko rotujących, ma miejsce duża dynamika i rotacja klientów, a utrzymanie ich wymaga częstych dodatkowych inwestycji. Ma to zastosowanie zwłaszcza w firmach o niewielkim stopniu odróżnienia od konkurencji. Przyrost strumienia przychodów spowodowany inwestycją w marketing nastawiony na utrzymywanie klientów różni się znacznie od tego, który jest spowodowany pozyskaniem nowych klientów. Ten drugi jest zobrazowany przez nagły wzrost przychodów, a następnie przez malejący strumień kolejnych transakcji. Ten pierwszy natomiast to stały niewielki wzrost przychodów spowodowany podnoszeniem wskaźnika utrzymania klientów.

Przydatną strategią prowadzącą do maksymalizacji wartości klienta jest **strategia ścieżki klienta**, czyli stosowania wobec niego szeregu działań marketingowych prowadzących go do kolejnych zakupów. Podstawową zasadą prowadzącą do zwiększania rentowności inwestycji marketingowych za pomocą ścieżki klienta jest prowadzenie tych działań w sposób zintegrowany, a nie niezależny od siebie. Istotne dla analizy rentowności takich działań jest również, aby analizować je jako serię działań powiązanych ze sobą czy też jako jedną „akcję” rozłożoną w czasie. W ten sposób można spojrzeć na inwestycję od strony rentowności grupy klientów, a nie pojedynczych instrumentów marketingowych. Pozwoli to na wyciągnięcie wniosków co do odpowiedniego łączenia instrumentów, rozkładania ich w czasie, jak również ich wzajemnego wpływu na siebie (wzajemnego wspierania rentowności), a co za tym idzie na grupę klientów. Pozwoli to także uniknąć podwójnego liczenia zysków, które może wystąpić, w sytuacji kiedy każda akcja byłaby kalkulowana osobno. Ideałem jest dążenie do takiego systemu analizy inwestycji marketingowych, aby zsumowany wzrost przychodów z akcji dał sumę wzrostu przychodów w całej firmie, a zsumowane inwestycje marketingowe dały całość budżetu marketingowego. Wówczas cały dodatkowy zysk firmy byłby przypisany do konkretnych inwestycji z uniknięciem podwójnego ujmowania któregośkolwiek z czynników.

9. Sposoby pomiaru działań marketingowych

Pomiary efektów działań marketingowych mają, co oczywiste, decydujące znaczenie dla podejmowania właściwych decyzji w przedsiębiorstwie. Możliwość i dokładność pomiarów jest kluczowym zagadnieniem dla procesu obliczania zwrotu z inwestycji marketingowych. Błędne czy niedokładne dane, złe metody analityczne lub błędy w obliczeniach mogą się przyczynić do podjęcia błędnych decyzji.

Często popełnianym błędem jest też przedwczesne zamykanie procesu pomiaru i nieuwzględnianie w analizie pełnego wzrostu wartości klienta. Proces gromadzenia danych oraz ich analizowania musi podlegać ciągłej obserwacji i doskonaleniu. Ważne jest też, aby wiedzieć, które dane są w pełni wiarygodne, a które mogą zawierać w sobie niedokładności. Wówczas można to uwzględnić w hierarchizowaniu znaczenia tych danych w analizie.

Planując pomiar zjawisk biznesowych warto pamiętać o podstawowych zasadach, czyli:

- dostarczać jak największej ilości wiadomości,
- brać pod uwagę koszty pomiarów i wartość danych w odniesieniu do tych kosztów,
- rozumieć zależności pomiędzy danymi (unikanie podwójnego mierzenia tego samego zjawiska),
- unikać podwójnego ujmowania wyników.

Mamy do dyspozycji wiele metod pomiaru działań marketingowych i analizy danych. Metody te mają swoje zalety, ale także wady i ograniczenia. Zastosowanie konkretnej techniki jest uzależnione od rodzaju działania, od branży, modelu biznesowego i dostępności danych. Oto najczęściej używane metody w pomiarach marketingu bezpośredniego (por. Lenskold 2004: 223):

- metoda pomiaru bezpośredniego – jest ona bardzo dokładna i możliwa do zastosowania w marketingu bezpośrednim dzięki możliwości przypisania przychodu do określonej inwestycji. Wówczas dokonujemy po prostu pomiaru przychodów z danej akcji oraz zestawiamy je z inwestycją,
- metoda testowania kontrolowanego – polega na przeprowadzeniu testów przed wprowadzeniem w życie pełnej akcji marketingowej. Testy najczęściej polegają na przeprowadzeniu akcji na wybranej grupie klientów i porównaniu wyników z wyizolowaną wcześniej grupą kontrolną, na której dana akcja nie została przeprowadzona, a zastosowano jedynie podstawowe działania marketingowe. Można również porównać efekty w grupach, w których przeprowadzono akcje różniące się jednym elementem (na przykład dodatkową zachętą cenową). Wszelkie różnice we wskaźnikach przypisuje się wówczas działaniu danej akcji lub danego różniącego elementu. Aby wyniki były poprawne grupa kontrolna musi być prawidłowo wybrana. Po wybraniu z bazy danych grupy klientów, która nas interesuje, wybieramy z niej w sposób losowy grupę kontrolną.

Jako losowość określamy taki sposób doboru osób do testu, który zapewnia każdej z nich taką samą szansę znalezienia się w grupie testowej i kontrolnej (Czupryna 2004: 83). Wówczas mamy pewność, że pod względem interesujących nas parametrów (np. płci, miejsca zamieszkania, dochodów itp.) grupy są identyczne. Metoda ta doskonale nadaje się do mierzenia efektów w akcjach marketingu bezpośredniego ze względu na operowanie na dokładnych bazach danych klientów i możliwość wyizolowania odpowiednich grup kontrolnych. Metoda testowania kontrolowanego pozwala wybrać kombinację instrumentów marketingowych o najwyższej rentowności, wówczas inwestowanie dużej kwoty będzie obciążone dużo niższym ryzykiem, niż gdyby decyzja została oparta wyłącznie o prognozy wyników,

- analiza „przed i po” – metodę tę stosujemy głównie wówczas, gdy nie ma możliwości skorzystania z metody grup kontrolnych. Polega ona na zmierzeniu wyników przed akcją, a następnie po jej przeprowadzeniu i przypisaniu wszelkich zmian w zachowaniach klientów tej właśnie akcji. Metoda ta ma dość małą wiarygodność. Można ją stosować jedynie wówczas, gdy strumień przychodów jest stały i przewidywalny. Zawsze jednak zachodzi prawdopodobieństwo, że warunki rynkowe mogły ulec zmianie i zmiana zachowań klientów mogła zostać spowodowana czynnikami zewnętrznymi,
- metoda przypuszczeń opartych na benchmarkingu – polega na okresowym mierzeniu wpływu pewnych działań marketingowych na zachowania klientów a potem odnoszenie się przy analogicznych akcjach do wyliczonych wskaźników. Można na przykład ustalić, ile razy przychód z jakiejś grupy klientów wzrasta w przypadku zastosowania konkretnego instrumentu marketingowego (np. dodanie koperty zwrotnej do katalogu, dodatkowy telefon po zakupie czy dołączenie listu do przesyłki z produktem), a następnie przyjmować ten wskaźnik przy planowaniu następnych działań. Wskaźniki porównawcze mogą również pochodzić z zewnątrz, na przykład z pomiarów konkurencji czy też nawet z firm innych branż, o ile zostaną uznane za użyteczne i porównywalne.

* * *

Można stwierdzić, że pomiar efektów i nakładów na marketing bezpośredni jest relatywnie szczegółowy dzięki zastosowaniu baz danych, które są podstawą działań bezpośrednich i technologiom informatycznym, które towarzyszą wykorzystaniu baz danych.

Dzięki przypisaniu kosztów i efektów do konkretnych akcji oraz do poszczególnych klientów możliwe jest zmierzenie efektywności marketingu bezpośredniego. Do tego celu służy szereg mierników.

Ważne jest traktowanie nakładów na działania marketingowe jako inwestycji, z której przedsiębiorstwo spodziewa się zwrotu w krótszym lub dłuż-

szym czasie (Lenskold 2004: 19). Choć nakłady te nazywa się kosztami, w rzeczywistości mają one charakter inwestycji. Niektóre z nich zwracają się w krótkim czasie (np. nakłady na niektóre akcje telemarketingowe), a na zyski z innych przedsiębiorstwo musi poczekać dłużej (np. nakłady na działania budujące lojalność klientów).

Pomiar efektywności marketingu bezpośredniego nie jest oczywiście pozbawiony ograniczeń i kłopotów. Jednym z nich jest sytuacja, gdy działania bezpośrednie prowadzone są wielokanałowo i w dodatku w sąsiedztwie promocji masowej, na przykład reklamy telewizyjnej. Wówczas trzeba szczególnie ostrożnie podchodzić do wyników prowadzonych akcji.

Barierą, która utrudnia pomiar marketingu bezpośredniego, jest także ochrona danych osobowych i inne związane z tym regulacje prawne. Z jednej strony w marketingu bezpośrednim dąży się do sprowadzenia wszelkich obserwacji do poziomu pojedynczego klienta, z drugiej zaś niektórzy klienci w obawie o niekontrolowane wykorzystanie ich danych osobowych korzystają z praw ograniczających dostęp do tych informacji.

Inną kwestią jest to, że sukces pomiaru działań bezpośrednich, wymagający dostępu do wielu danych finansowych, do informacji o klientach wymaga współpracy różnych działów w przedsiębiorstwie. Kluczowa jest zwłaszcza współpraca służb finansowych i marketingowych oraz rozumienie procesu pomiarowego po obu stronach. W tym miejscu dość powszechnie zaznaczają się pewne bariery organizacyjne i mentalne. Niektórzy marketerzy nie chcą, aby ich działania były mierzone z poziomu przynoszonych zysków dla przedsiębiorstwa, i to mierzone tak dokładnie. Z kolei pracownicy finansów nie zawsze rozumieją naturę działań marketingowych i potrzebę zestawiania i podawania określonych informacji na użytek marketingu. Warunkiem niezbędnym do uruchomienia tej współpracy jest zatem rozumienie istoty pomiaru przez naczelne kierownictwo firmy i wsparcie jej swoim autorytetem.

Warto dodać, że mierzalność marketingu bezpośredniego prowadzona na tak wysokim poziomie szczegółowości jest paradoksalnie barierą jego rozwoju. Dla wielu marketerów, a raczej dla ich szefów, tak dokładne zmierzenie skuteczności i efektywności działań bezpośrednich rodzi wiele kontrowersji i obiekcji. Zadają oni pytania, dlaczego odzew klientów jest tak mały, dlaczego wydano więcej w danej kampanii niż uzyskano sprzedaży itd. Dla tych szefów rozpatrujących korzyści głównie w krótkiej perspektywie czasu marketing bezpośredni przynosi za małe i za wolne efekty. Preferowana jest tutaj forma reklamy, która „podoba się wielu osobom”, jest dostrzegalna przez zarząd, stanowi dowód aktywności marketingowej i której wpływ na sprzedaż i zyski jest trudniejszy do określenia. Trudniej zatem stwierdzić, czy dana kampania była udana, czy nieudana.

W marketingu bezpośrednim możemy zmierzyć więcej i na wyższym poziomie szczegółowości. A wyniki pomiarów muszą być umiejętnie inter-

pretowane. I nawet jeśli są niezadowolające w danym momencie, musi być dostrzegana dalsza perspektywa, immanentna dla marketingu bezpośredniego, tj. perspektywa obejmująca cały proces identyfikacji, selekcji, konwersji i utrzymania najbardziej atrakcyjnych, stałych klientów firmy.

Informacje o autorze

Dr Mariusz Trojanowski – Adiunkt w Katedrze Marketingu Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Dyrektor Strategiczny w agencji Momentum Worldwide (Grupa McCann Erikson). E-mail: trojan@mail.wz.uw.edu.pl.

Bibliografia

- Bazarnik, J. 2001. Wartość życiowa klienta – LTV, *Modern marketing*, nr 3.
- Blythe, J. 2001. *Komunikacja marketingowa*, Warszawa: PWE.
- Czupryna, K. 2004. *Skuteczny marketing bezpośredni*, Kraków: IFC Press.
- Kozielski, R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Lenskold, J.D. 2004. *Pomiar rentowności inwestycji marketingowych*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Nash, E.L. 1995. *Direct Marketing. Strategy, Planning, Execution*, 3-rd ed., McGraw-Hill Inc.
- Podstawka, K. 1997. *Praktyczny marketing. Kluczowe elementy*, Rzeszów: Wydawnictwo Szkoły Języków i Zarządzania „Promar International”.
- Reichheld, F., Sasser, E. jr. 1990. Zero Defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, wrzesień–październik.
- Stone, M., Bond, A., Blake, E. 2007. *Marketing bezpośredni i interaktywny*, Warszawa: PWE.
- Tapp, A. 2001. *Principles of Direct and Database Marketing*, 2-nd ed., Essex: Prentice Hall, Pearson Education Ltd.
- Tuckwell, K.J. 1996. *Canadian Marketing in Action*, Ontario: Prentice Hall Canada Inc.
- Underhill, C. 2007. Using data analysis to up marketing effectiveness. *Direct Response*, luty.
- Wrzosek, W. (red.) 2005. *Efektywność marketingu*, Warszawa: PWE.