

Artykuł

Iluzje wielkich projektów

Zarządzanie projektowe było popularne w marketingu od wielu lat. Poszukiwanie problemów ludzi lub firm, które można rozwiązać nową koncepcją produktu nie brzmi tak dobrze (czytaj: biznesowo) jak zarządzanie wiedzą o klientach. Konsekwencją nazwania jakiegoś zjawiska z perspektywy organizacji jest zarządzanie nim z perspektywy organizacji. Dwie perspektywy: organizacji i klienta często mają tendencję do rozchodzenia się. Perspektywa korporacyjna oddala się od perspektywy klienta. Skutkuje to na przykład takimi zjawiskami jak:

- nietrafione działania zmierzające do zaspokojenia potrzeb klientów
- koncepcje produktów oparte na nieprawdziwym lub nieistotnym tzw. insight
- zbyt agresywne działania marketingowo-sprzedażowe
- nieefektywna komunikacja marketingowa
- marnotrawienie zasobów organizacji na nieefektywne działania.

Wielu praktyków nawoływało i nawołuje do powrotu do prostych koncepcji w zarządzaniu, m.in. Jack Trout i Tom Peters. Ich zdaniem, obecne systemy zarządcze są nadmiernie obciążone koncepcjami i narzędziami, które żyją swoim życiem i nie mają nic wspólnego z realizacją podstawowych celów danej organizacji. Im więcej tych narzędzi, tym więcej czasu i zasobów pochłania zarządzanie nimi i tym dalej jesteśmy od rozwiązywania prawdziwych problemów. Być może właśnie dlatego obecnie coraz częściej młode i małe firmy tak skutecznie konkurują z wielkimi gigantami.

Z punktu widzenia marketingu, największym dobrem jest zadowolony, powracający klient. Klienci są coraz bardziej wyrobieni, wymagający, krytyczni, sceptyczni i wyposażeni w coraz więcej narzędzi oceny ofert rynkowych. Już samo to czyni pracę marketera coraz trudniejszą. A jednak potrafimy skomplikować sobie życie jeszcze bardziej. Prostota zawsze była niedoceniana w świecie korporacyjnym. Jak można po prostu dowiedzieć się co dokucza ludziom i zaoferować im produkt, który zamieni ich frustrację w zadowolenie? Przecież to nie jest cel biznesowy. Zróbmy z tego projekt, nadajmy mu atrakcyjną nazwę, najlepiej taką, którą można przerobić na intrygujący skrót i zarządzajmy nim.

I tak powstały m.in.:

- Customer Relationship Management (CRM), czyli zarządzanie relacjami z klientami. Chodzi po prostu o to, aby nie zawieść klientów oraz dostarczać im stale wysoki poziom jakości i doświadczenia.
- Corporate Social Responsibility (CSR), czyli społeczna odpowiedzialność organizacji. Chodzi o to, aby nie oszukiwać, nie truć, nie dyskryminować, nie faworyzować jednych kosztem innych, nie stosować manipulacji w komunikacji i sprzedaży oraz innych nieetycznych praktyk.
- Customer Experience Management (CEM), czyli zarządzanie doświadczeniem klienta. Czy można to zrobić w jednym procesie? To nie wypiek ciasta. Istnieje wiele kreatywnych sposobów budowania pozytywnego doświadczenia odbiorcy. Kluczem jest pomysł, a nie podejście procesowe.

To tylko przykłady powszechnie uznawanych kategoryzacji, a mamy jeszcze do czynienia z olbrzymią liczbą procesów i narzędzi typowych dla poszczególnych organizacji. Oglądanie wewnętrznych dokumentacji lub prezentacji przypomina niejednokrotnie czytanie tajnych dokumentów wojskowych, w których roi się od tajemniczych skrótów i zbitek słów, których znaczenia trudno się domyślić.

Czy to oznacza, że w ogóle zarządzanie marketingowe oparte na zarządzaniu projektami jest błędne? Oczywiście nie. Przekładanie celów na projekty, czyli zadania do wykonania jest sposobem strukturyzowania rzeczywistości, czyli de facto jej uproszczenia. Nie chodzi o zaniechanie zarządzania projektami, ale o zaniechanie nadmiernego zarządzania nimi i pozwalanie na to, aby żyły swoim własnym życiem w oderwaniu od celów.

W wielu organizacjach zarządza się projektami, z których niewiele wynika, podczas gdy pracownikom wydaje się, że robią tak wiele dla swoich klientów i biznesu. Te działania są zdumiewająco nieefektywne. Wszystkie źródła podają, że od 60% do 80% projektów CRM jest porażkami. Nie mierzy się jeszcze w skali globalnej efektów projektów CSR, ale istnieją badania wskazujące na mało wymierne rezultaty sprzedażowe i marketingowe przynajmniej niektórych z tych działań. Być może część winy nie leży w konkretnych działaniach wdrożeniowych, ale w samych narzędziach, które powstały w wyniku rozbudowywania słusznych idei. Konstrukcja takiego narzędzia wygląda tak, że najpierw ktoś dokonuje obserwacji, na podstawie której rodzi się postawowa idea rozwiązania pewnego problemu. Jest to najczęściej słuszna idea służąca rozwiązaniu określonego problemu i podniesieniu efektywności działań. Ale szybko okazuje się, że jeden pomysł, to mało. Trzeba stworzyć narzędzie

zarządcze, które pozwoli napisać książkę, a może i zbudować biznes wokół jej zastosowania. I zaczyna się komplikowanie sprawy, które przyjmuje formę dobudowywania, rozwijania, uszczegółowienia itp. Nie chodzi o to, żeby nie zastanawiać się, jak w praktyce wdrażać pewne pomysły, ale o to, by nie stracić z horyzontu celu, dla którego się to robi. Niech projekty opatrzone literami nie żyją własnym życiem bez kontekstu odbiorcy i jego korzyści. Tom Peters ma rację, kiedy pisze, że świat biznesu nie docenia kryteriów miękkich. Lepiej wygląda zarządzanie CSRem niż zwykle zastanawianie się, jakie problemy natury etycznej mogą mieć nasi odbiorcy i co w związku z tym zrobimy?

Spójrzmy na jeden prosty przykład. Dlaczego tak wiele osób nie wierzy w to, że kupując jakiś produkt wspiera cel charytatywny lub ekologiczny? Między innymi z następujących powodów:

- Nie wierzą, że pieniądze są faktycznie na ten cel przeznaczane
- Sądzą, że są manipulowani, aby więcej kupić
- Brak jest mechanizmu kontroli procesu dobroczynności po stronie klienta, wszystko oparte jest na jego dobrej wierze w intencje i uczciwość producenta
- Uznają to za jeszcze jedno oblicze reklamy, której nie ufają.

Klasycznie zarządzany CSR w ogóle nie bierze pod uwagę takich kwestii. Celem jest pokazanie lepszej, mniej komercyjnej twarzy organizacji. Problem polega na tym, że skuteczne pokazanie tej twarzy napotyka na szereg problemów w percepcji odbiorców wynikających z ich wiedzy i doświadczenia.

Uogólniając bardzo złożony problem wiarygodności działań organizacji w oczach odbiorców oraz rozchodzenie się perspektywy organizacji z perspektywą klienta, można wskazać na następujące powody porażki podejścia projektowego z perspektywy organizacji:

- Klienci nie widzą projektów, widzą tylko działania będące ich efektami
- Klienci nie rozumieją koncepcji CSR, po prostu nie chcą być oszukiwani
- Klienci nie znoszą być manipulowani, chcą być rozumiani
- Klienci chcą mieć dobry powód, aby kupić produkt
- Klienci nie chcą manipulacji sprzedażowej pod pretekstem obsługi, chcą dobrego serwisu i autentycznego wsparcia
- Klienci chcą nadawać znaczenie swojemu życiu przez używanie odpowiednich produktów

- Klienci nie wierzą jednostronnym przekazom, chcą mieć wpływ na producenta
- Klienci nie wierzą w fałszywe wybory typu: *jakość, czy cena*, chcą jednego i drugiego
- Klienci nie znoszą sztucznej komunikacji, chcą autentycznego przekazu
- Klienci nie chcą żyć życiem żadnej organizacji, chcą widzieć jak produkty tej organizacji podnoszą jakość ich życia
- Klientów interesują produkty i marki, a ich producenci tylko w wyjątkowych sytuacjach.

W obliczu problemów z percepcją odbiorców, wiele organizacji chowa głowę w piasek i liczy na to, że problem sam zniknie. Inną strategią jest odwracanie uwagi od problemu. Microsoft zwraca uwagę na piractwo i straty korporacji, a przemilcza takie problemy jak własne agresywne praktyki rynkowe i wady w produktach. Jak można liczyć na współczucie opinii publicznej w związku ze stratami wynikającymi z piractwa, gdy jest się dominującym graczem globalnym? Nie lubimy dominujących podmiotów, bo boimy się ich zbyt dużego wpływu na nasze życie. Może więc problem nielubienia Microsoftu leży gdzieś indziej i inaczej należy nim zarządzać? Liczenie na to, że z czasem wszyscy pokochają Microsoft może nie być najskuteczniejszą postawą.

Firmy odzieżowe szyją ubrania w Azji, często w warunkach, które w krajach zachodnich są nie do zaakceptowania. Mówienie o kontrolach koncernu, zapisach w kontraktach i kodeksach etycznych nie jest skuteczne, bo klienci oczekują zdecydowanie dalej idących działań. Klienci oczekują, że bogate firmy, które mają pieniądze na rozwijanie zaawansowanych technologii i wyrafinowane działania marketingowe potrafiłyby rozwiązać problemy azjatyckich fabryk, gdyby naprawdę chciały. Problem NIKE'a, GAP'a, czy jakiegokolwiek innej firmy jest naszym problemem w tym zakresie, w jakim nie chcemy mieć poczucia, że nasza wygoda jest kosztem cierpienia innych. Wierzmy, że jest lepszy sposób i koncerny powinny go znaleźć.

Gdy produkt jest wadliwy, oczekujemy, że szybko zostanie naprawiony lub zostanie wymieniony na nowy. Najbardziej irytującą rzeczą jest powoływanie się na kruczki prawne umowy lub informację, która nigdy do nas nie dotarła. W takiej

sytuacji nie ma znaczenia, że firma posadziła las i objęła patronatem ogród zoologiczny.

Oczekujemy, że dostaniemy wszystkie istotne informacje o produktach, ich ukrywanie jest odbierane jako kłamstwo. Producent może się cieszyć z obrotów wynikających z zakupów części do sprzedanych produktów, ale z perspektywy nabywcy widać tylko wadliwy produkt, który wymaga stałego inwestowania w coś, co raz już zostało zakupione. Na pewno będzie to miało wpływ na wybór nowego produktu w przyszłości.

Ciekawym przykładem jest obniżka ceny zakupu iPhone'a firmy Apple. Z początkowej ceny 600 USD cena została obniżona po kilku miesiącach do 400 USD. Wszyscy, którzy kupili iPhone za 600 USD poczuli się oszukani i dali temu wyraz w mediach. Apple zaoferował każdemu posiadaczowi kupon o wartości 100 USD na zakup produktów swojej firmy. Niektórych rozwścieczyło to jeszcze bardziej, bo:

- Dlaczego refundacja jest na kwotę 100 USD, gdy różnica między starą a nową ceną wynosi 200 USD?
- Dlaczego jestem zmuszony wydać pieniądze na produkty firmy, z którą być może nie chcę już mieć nic wspólnego?

Oliwy do ognia dolał, jak to często w takich sytuacjach bywa, CEO Apple's Steve Jobs, który tak uzasadnił obniżkę ceny: „Widać jasno, że mamy rewolucyjny produkt i chcemy go udostępnić jeszcze większej grupie nabywców na początku świątecznego sezonu zakupowego“. Nie znam nikogo, kto przyjąłby takie wytłumaczenie za prawdziwe.

Na końcu pojawia się pytanie najważniejsze z punktu widzenia posiadacza iPhone'a za 600 USD: Jak mam wierzyć firmie, która działa tak nieprzewidywalnie i wywinęła mi taki numer?

Jaka jest alternatywa? Jak nie dać się uwieść atrakcyjnym skrótom i zarządzaniu projektami w taki sposób, aby dobrze wyglądały prezentacje i raporty? Odpowiedzią jest coś, co można by określić mianem surowego marketingu (czasem określanego mianem grassroots marketing). Skróćmy dystans do klientów i naprawdę spojrzmy, co cenią. W oparciu o bliższe, świeższe, bardziej osobiste informacje zbudujmy faktyczny model wartości nabywcy i skoncentrujmy się na budowaniu tej wartości w jak największym wymiarze. Niech to będzie nasz najważniejszy projekt.

Nadajmy mu priorytet. Zarządzajmy tym, co klient widzi, słyszy i czego doświadcza, a nie literkami skrótu. Na potrzeby raportowania, jeśli to konieczne, to ubierzmy naszą pracę w język korporacyjny, ale zróbmy to tylko w tym celu. Potem ponownie róbmy to, co istotne. Nazwanie zjawiska w określony sposób determinuje naszą percepcję i ukierunkowuje nasze działania w odniesieniu do tego zjawiska. Inaczej będziemy rozwiązywać problemy klientów, a inaczej zarządzać relacjami z nimi.

Jacek Pogorzelski, dyrektor zarządzający firmy doradczo-szkoleniowej Prime Code
jp@primecode.pl