

Krzysztof KUBIAK\*

## **WDROŻENIE SYSTEMU MARKETINGU AUTOMATYCZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE USŁUGOWYM – STUDIUM PRZYPADKU**

W artykule podjęto temat wdrożenia systemu marketingu automatycznego w przedsiębiorstwie usługowym. Przedmiotem rozważań jest realizacja przedsięwzięcia prowadzącego do zmiany systemu używanego przy wysyłce wiadomości e-mail do pojedynczych niezidentyfikowanych odbiorców. Autor w szczególności zwrócił uwagę na trudności, z jakimi wiązało się wdrożenie nowego systemu oraz przyczyny powstawania opóźnień podczas prowadzonych prac. W opracowaniu wskazano słabe punkty wdrożenia i ścieżkę, która pomogłaby uniknąć większości problemów.

Słowa kluczowe: zarządzanie, wdrożenie, marketing automatyczny, e-mail marketing, organizacja pracy

### **1. WPROWADZENIE**

Dynamiczny rozwój przedsiębiorstw usługowych wymaga szybkiego zdobywania nowych danych na temat klientów i poprawnej ich interpretacji. W celu realizacji tych wyzwań, przedsiębiorstwa poszukują narzędzi służących do zbierania co raz to większej ilości danych oraz szybkiego ich przetwarzania. Zgromadzone informacje mogą pozwolić na utrzymanie pozycji rynkowej, ekspansję lub podniesienie ogólnej satysfakcji klientów, co powinno być celem niemal każdego przedsiębiorstwa.

W przypadku sprzedaży usług poprzez Internet przedstawiciele firmy nie mają zwykle okazji do indywidualnego kontaktu z każdym kupującym. Z tego powodu poznanie potrzeb swoich klientów jest utrudnione, a co za tym idzie stworzenie oferty promocyjnej, która zadowoliliby wszystkich klientów, jest wręcz niemożliwe. Właśnie dlatego duże przedsiębiorstwa usługowe takie jak np. sieci telekomu-

---

\* Doktorant Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

nikacyjne starają się wykorzystać do analizy wszystkie dane, które firma gromadzi w procesie realizacji usług telekomunikacyjnych. W 2011 roku na podstawie analizy zachowań wszystkich klientów firmie T-Mobile USA udało się zmniejszyć liczbę rezygnacji z usług telekomunikacyjnych o 50% (w stosunku do roku poprzedniego) [6].

W przypadku marketingu usług gromadzenie informacji o pojedynczym użytkowniku sieci Internet, jego zachowaniach i zainteresowaniach może pozwolić na stworzenie indywidualnej oferty promocyjnej, która zainteresuje go w znacznie wyższym stopniu niż oferta przygotowana dla ogółu lub modelowego klienta [4, s. 17]. Ważne jest w tym wypadku wykorzystanie algorytmów i dostępnych na rynku narzędzi, które pozwolą na przygotowanie specyficznej oferty oraz dostarczenie materiałów reklamowych do niezidentyfikowanego bliżej odbiorcy.

Firmy wdrażają więc nowe rozwiązania, które pozwalają gromadzić więcej danych i przygotowywać lepszej jakości materiały marketingowe. Wdrożenia te można nazwać projektami, ponieważ spełniają one podstawowe warunki projektu, do których należą [5, s. 15]:

- jednorazowy charakter ryzykownego zadania,
- termin przewidziany na realizację zadania,
- znaczna złożoność zadania.

W artykule opisano projekt wdrożenia systemu marketingu automatycznego w przedsiębiorstwie usługowym. Ponadto zaprezentowano kroki, które – zdaniem autora – warto byłoby podjąć, aby udoskonalić proces oraz wskazano błędy, które popełniono podczas realizacji przedsięwzięcia. Celem rozważań jest znalezienie prawidłowego przebiegu procesu wdrożenia systemu klasy marketingu automatycznego w przedsiębiorstwie usługowym należącym do grupy małych i średnich przedsiębiorstw.

## **2. SYSTEM MARKETINGU AUTOMATYCZNEGO**

### **2.1. Marketing automatyczny w literaturze**

Literatura przedmiotu w tematyce marketingu automatycznego nie jest zbyt bogata. Szmajda i Nowak zauważają, że mianem marketingu automatycznego określać powinno się systemy łączące w sobie [3, s. 298]:

- e-mail marketing,
- śledzenie działań użytkownika,
- system CRM.

Większość definicji dostępnych w literaturze skupia się na [7]:

- segmentacji użytkowników,
- automatyzacji procesu przygotowywania dopasowanej oferty,
- śledzeniu zaangażowania wynikającego z przesłanych ofert.

Zwykle zagadnienie marketingu automatycznego uznawane jest jako rozszerzenie tradycyjnie rozumianego e-mail marketingu o dodatkowe funkcjonalności, i tak właśnie rozumiane jest przez firmy oferujące tego typu usługi. Liczba oraz dodatkowe funkcjonalności nie są jednak jasno sprecyzowane.

## 2.2. Możliwości systemów marketingu automatycznego

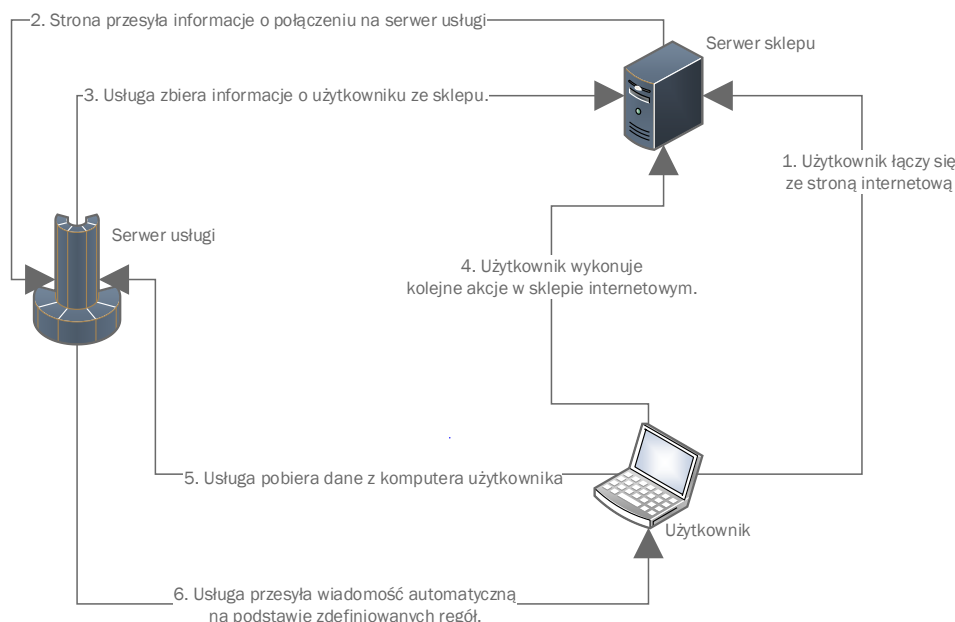
Systemy marketingu automatycznego opierają się na mechanizmach komunikacji dwustronnej [2] i składają się z następujących elementów zobrazowanych na rysunku 1:

- serwera sklepu internetowego,
  - serwera usługi marketingu automatycznego (w niektórych przypadkach pierwsze dwa elementy mogą fizycznie znajdować się na jednym serwerze),
  - komputera użytkownika końcowego.
- Pozwalają one w większości na:
- wykorzystanie zewnętrznych źródeł danych w celu budowy wiadomości,
  - przygotowanie spersonalizowanych wiadomości e-mail na podstawie stworzonych reguł i warunków,
  - wysyłkę wiadomości e-mail o specyficznych godzinach dobieranych na podstawie gromadzonych informacji,
  - śledzenie aktywności klientów związanej z otrzymywaną wiadomością e-mail.

Wszystkie te działania odbywają się na podstawie zanotowanych, zapisanych i przetwarzanych informacji historycznych dotyczących indywidualnych klientów, takich jak:

- historia korespondencji,
- aktywności związanej z dotychczasową korespondencją,
- historii wizyt na stronie,
- aktywności na stronie internetowej.

Niektóre systemy potrafią gromadzić informacje o klientach również na stronach innych firm (podłączonych do wspólnej sieci i korzystających z tego samego rozwiązania technologicznego), dzięki czemu możliwe jest pozyskanie informacji na temat na przykład zainteresowań użytkownika, które nie koniecznie związane są bezpośrednio z produktami danej firmy.



Rys. 1. Model działania systemu marketingu automatycznego (oprac. własne)

W standardowym ujęciu e-mail marketingu segmentacja użytkowników dokonywana była głównie na etapie rejestracji lub ewentualnie zakupów i zmian w utworzonych profilach. W efekcie formularz rejestracyjny zawierał wiele pól związanych z preferencjami klienta. Dla przykładu, firma oferująca wyszukiwarkę połączeń lotniczych podczas procesu zakładania konta w serwisie on-line zadawała pytania związane z preferowanymi kierunkami lotów. Dzięki wykorzystaniu marketingu automatycznego można uzyskać znaczącą ilość informacji dotyczących użytkownika nie zadając mu pytań wprost, a jedynie obserwując jego zachowania. W efekcie owa firma może stworzyć profil użytkownika w systemie marketingu automatycznego na podstawie podstron odwiedzonych poprzez użytkownika w sklepie internetowym. Jeśli zainteresował się lotami do Paryża, rozsądnie jest założyć, że użytkownik interesuje się podróżami w tym kierunku. Jeśli wyszukiwane są różne połączenia w okresie wakacyjnym, można z dużym prawdopodobieństwem podejrzewać, iż klient poszukuje oferty wakacyjnej.

W rezultacie działań systemu marketingu automatycznego, firma usługowa może odpowiedzieć na potrzeby klienta bez zadawania mu bezpośrednich pytań, jednocześnie dostosowując się do potrzeb klienta wynikających z jego aktualnej sytuacji. Firma nie będzie już zawsze wysyłała użytkownikowi ofert związanych z podróżami do Francji, skoro ten od 3 miesięcy intensywnie przygląda się lotom do Wielkiej Brytanii.

### 2.3. Korzyści z zastosowania systemów marketingu automatycznego

W ocenie efektywności działań e-mail marketingowych podejmuje się obliczenia współczynników wysyłek wiadomości, do których zaliczane są:

- współczynnik otwarć wiadomości e-mail (z ang. *Open Rate*, OR<sup>1</sup>),
- współczynnik kliknięć w odsyłacze znajdujące się w wiadomości e-mail (z ang. *Click Through Rate*, CTR<sup>2</sup>).

Zakładając, że baza użytkowników składa się z tysięcy różnych użytkowników, którzy mają inne przyzwyczajenia i zainteresowania, trudno jest dobrać dla wszystkich jedną dobrą wiadomość marketingową, która:

- miałyby temat interesujący większość użytkowników (temat bezpośrednio wpływa na współczynnik OR),
- posiadałyby treść pozwalającą zainteresować użytkowników i nakłonić ich do kliknięcia (treść maila, wykorzystane w niej elementy i ich ułożenie wpływają bezpośrednio na dokonywanie kolejnych akcji).

Zastosowanie mechanizmu marketingu automatycznego pozwala poprawić oba te współczynniki dzięki dostosowaniu wiadomości pod konkretnego użytkownika. Ma to bezpośrednie przełożenie na efektywność podejmowanych przez firmę działań marketingowych. Można odnaleźć różne dane na temat wzrostu efektywności po zastosowaniu mechanizmów marketingu automatycznego. Według danych przedstawianych przez firmę Benhauer – właściciela marki SALESmanago<sup>3</sup>, stosowanie segmentacji może znacząco poprawić współczynniki wysyłki, odpowiednio: OR o około 20% i CTR o około 8%<sup>4</sup>[8]. Inne źródła (nie związane z firmami specjalizującymi się w dostarczaniu rozwiązań informatycznych dla marketingu automatycznego) są zdecydowanie bardziej ostrożne i sugerują wzrost o około 3% w przypadku współczynnika OR i około 1% w przypadku współczynnika CTR. Tego typu sugestie przedstawia między innymi w swoim artykule na stronie DestinationCRM Judith Aquino<sup>5</sup> [1].

---

<sup>1</sup> OR – procentowy wskaźnik otwartych wiadomości e-mail liczony wg wzoru:

$$OR = \frac{\text{ilość wyświetlonych wiadomości e-mail}}{\text{ilość wysłanych wiadomości e-mail}}$$

<sup>2</sup> CTR – procentowy wskaźnik kliknięć w odsyłacze w wiadomości e-mail liczony wg wzoru:  $CTR = \frac{\text{ilość wiadomości e-mail, które wywołały kliknięcie}}{\text{ilość wysłanych wiadomości e-mail}}$ .

<sup>3</sup> SALESmanago to najczęściej wykorzystywany w 2014 roku w Polsce system do automatycznego e-mail marketingu [8].

<sup>4</sup> Badanie dokonane na dwóch różnych bazach użytkowników, segmentowanej i nie-segmentowanej z wykorzystaniem systemu marketingu automatycznego SALESmanago.

<sup>5</sup> Badanie przeprowadzone na tej samej bazie użytkowników, bez wsparcia systemu marketingu automatycznego (Eloqua) i z wykorzystaniem tego systemu.

### **3. WDROŻENIE SYSTEMU MARKETINGU AUTOMATYCZNEGO W WYBRANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE**

#### **3.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa**

Przedsiębiorstwo, w ramach którego przeprowadzone zostało studium przypadku powstało w roku 1990 i należy do grupy przedsiębiorstw usługowych branży turystycznej. Pod względem wielkości firma należy do kategorii przedsiębiorstw małych zgodnie z Rozporządzeniem Komisji (WE) 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. Przedsiębiorstwo działa jako internetowe centrum podróży i posiada w swojej ofercie szeroki wachlarz produktów, takich jak:

- przeloty,
- hotele,
- zorganizowane wycieczki i turnusy wakacyjne,
- sprzedaż atrakcji,
- wynajem taksówek.

W tej branży oprócz badanego przedsiębiorstwa działa wiele firm posiadających bardzo podobną ofertę, która w zdecydowanej większości przypadków jest identyczna pod każdym istotnym dla klienta względem (m.in. jakość, cena). Firmy te walczą więc głównie na polu pozycjonowania (SEO<sup>6</sup>) i promocji (głównie online) wykorzystując do tego:

- reklamy Google AdWords:
  - a) w wyszukiwarce,
  - b) w sieci reklam displayowych,
  - c) w formie remarketingu, na osoby zainteresowane produktami,
- reklamy e-mailingowej:
  - a) do bazy wewnętrznej zgromadzonej podczas dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa (do byłych klientów),
  - b) do baz zewnętrznych, wynajmowanych i wykupowanych od firm specjalizujących się w przygotowaniu tego typu baz danych.

#### **3.2. Cel postawiony przed projektem wdrożenia**

Celem wdrożenia systemu marketingu automatycznego w analizowanym przedsiębiorstwie było zwiększenie ruchu oraz prawidłowego wykorzystania przez klientów mechanizmu wyszukiwarki znajdującej się na stronie internetowej, co pośrednio

---

<sup>6</sup> SEO – search engine optimization, optymalizacja stron internetowych pod kontem wyszukiwarek, w Polsce skupiona głównie na wyszukiwarce Google.

przekłada się na zwiększenie obrotu firmy (większość klientów nie potrafi znaleźć taniej oferty, a przykłady miałyby na celu zachęcenie ich do eksperymentów z ustawieniami wyszukiwarki internetowej połączeń lotniczych).

Wdrożony system miał pozwolić na:

- wysyłanie oferty dotyczącej danej destynacji do wszystkich osób będących nią zainteresowanych,
- wysyłanie oferty dotyczącej wybranej przez klienta destynacji w ciągu kilku dni od jego wizyty, podkreślając najtańsze propozycje oraz opcje alternatywne, pozwalające na wprowadzenie oszczędności,
- powiększenie bazy użytkowników potencjalnie zainteresowanych produktem firmy,
- wsparcie działu sprzedaży telefonicznej na podstawie automatycznie generowanych raportów o działaniach użytkowników proszących o kontakt.

### 3.3. Proces zarządzania projektem wdrożenia

Kierownikiem projektu wdrożenia została osoba pełniąca funkcję kierownika działu marketingu w firmie. Wspólnie z zarządem firmy dokonał on wyboru rozwiązania informatycznego, które pozwalało na spełnienie oczekiwanych celów.

W kolejnym kroku kierownik projektu podzielił wszystkie prace pomiędzy dwa działy:

- dział IT,
- dział marketingu.

Cały czas kierownik koordynował prowadzone prace w ten sposób, że pracownicy poszczególnych działów nie musieli się ze sobą komunikować i mogli skupić się tylko na tym, aby szybko wykonywać zleczone zadania.

Dział IT miał za zadanie:

- przygotować system, który zapisuje w pamięci zapytania użytkowników i dane gromadzone w rezultacie otrzymywanych odpowiedzi<sup>7</sup>,
- udostępnić dane do późniejszego ich wykorzystania,
- ostrylować udostępnione dane tak, aby bez zmian mogły być wykorzystane w wiadomości e-mail,
- przygotować listy wszystkich możliwych destynacji w różnej odmianie fleksyj-

---

<sup>7</sup> Dzięki temu rozwiązaniu w przypadku wysyłania e-maila nie występuje konieczność wysłania zapytania do wyszukiwarki połączeń lotniczych, a dane te pobierane są z bazy danych. Każde nowe zapytanie generuje dodatkowe koszty i czas niezbędny na jego przeprowadzenie, co czyniłoby z systemu rozwiązanie nierentowne. Ilość zapytań użytkowników zrealizowanych poprzez wyszukiwarkę jest jednak wystarczająca, aby stworzyć atrakcyjną dla klienta ofertę.

- nej (mianownik, celownik, miejscownik),
- wyeksportować listy kontaktów wraz z aktualnie posiadanymi na ich temat informacjami (imię, nazwisko, numer telefonu),
- wdrożyć kody śledzące, łączące stronę z usługami firmy dostarczającej rozwiązanie marketingu automatycznego,
- wdrożyć specjalne formularze na stronach, które pozwalają na generowanie nowych leadów sprzedażowych<sup>8</sup>.

Dział marketingu odpowiadał za:

- przygotowanie szablonów wiadomości e-mail, które mogłyby być wypełniane treścią w formie schematów,
- przygotowanie graficzne szablonów (projekt graficzny),
- przygotowanie algorytmów, na podstawie których wybierane są elementy wiadomości dynamicznej,
- oprogramowanie algorytmów w wybranym oprogramowaniu marketingu automatycznego,
- przetestowaniu całego systemu,
- stworzeniu dokumentacji pozwalającej na późniejszą aktualizację systemu.

Prace zostały podzielone dodatkowo na 3 etapy, które wykonywane były sukcesywnie w kolejności:

- przygotowanie formularzy kontaktowych pozwalających na zbieranie nowych kontaktów,
- przygotowanie szablonu wiadomości dynamicznej, jego testy i aktywacja,
- przygotowanie wiadomości do tzw. porzuconego koszyka<sup>9</sup>.

Cały proces zarządzania projektem został zaplanowany przez kierownika w uzgodnieniu z kierownictwem firmy. Nie zostało zorganizowane spotkanie wszystkich uczestników prac i nie opisano dokładnie celu, jaki ma zostać osiągnięty. Poszczególni wykonawcy nie mieli też wpływu na finalne rozwiązanie, ponieważ wykonywali oni jasno określone prace narzucane z góry.

Większość zadań charakteryzowała się krótkim horyzontem czasowym, na przykład wyniki prac działu IT z jednego dnia, były wykorzystywane już w dniu kolejnym przez pracowników działających na systemie marketingu automatycznego.

---

<sup>8</sup> Lead sprzedażowy – indywidualny niezidentyfikowany odbiorca, który zainteresowany jest usługą. Może nim być firma lub osoba indywidualna. Odwiedzający stronę staje się leadem w momencie, w którym pozostawia na stronie informacje pozwalające na późniejszy z nim kontakt (nawet jednostronny). Często pozostawienie informacji odbywa się bez ingerencji użytkownika, na przykład poprzez pozostawienie ciasteczka w przeglądarce internetowej.

<sup>9</sup> Porzucony koszyk – określenie stosowane wobec klientów, którzy dodali towar do koszyka zamówienia, ale z jakiś powodów nie zrealizowali transakcji (nie zakończyli procesu płatnością).



Rozwiązanie wdrażane było do użytku systematycznie, tzn. po ukończeniu i przetestowaniu jednej funkcjonalności, a następnie przyjęciu rozwiązania przez kierownika projektu. Funkcja ta zostawała wykorzystana w praktyce na ograniczonej grupie odbiorców w ramach testu. Następnie uruchamiana była dla wszystkich użytkowników platformy internetowej usługodawcy.

### 3.4. Problemy występujące podczas procesu wdrożenia

Podczas prac zidentyfikowano kilka problemów bezpośrednio wpływających na tempo wykonywanych zadań i prowadzących do znacznych odchyłeń względem założonego na wykonanie projektu czasu.

Pierwszym z nich był wykorzystywany przez system marketingu automatycznego język oprogramowania szablonów wiadomości – FreeMarker. Język ten został zmodyfikowany na potrzeby systemu marketingu automatycznego przez dostawcę usługi, względem początkowych założeń i schematów składni języka FreeMarker. W efekcie nie udało się znaleźć narzędzia, które ułatwiłoby pisanie reguł i skryptów, więc wszystkie musiały być testowane bezpośrednio w środowisku systemu marketingu automatycznego. Brak prawidłowych i celnych komunikatów błędów oraz niepełna ich obsługa wpływały na znaczne opóźnienia w pracy nad projektami szablonów dynamicznych.

Kolejnym problemem był brak programisty znającego język FreeMarker w zespole. W efekcie niezbędne było przeprowadzenie szybkiego kursu dla jednego z pracowników działu marketingu znającego już inne podobne języki programowania. Wspomniany wcześniej brak edytora stanowił dla niego dodatkową barierę, szczególnie ze względu na nieco zmienioną składnię w stosunku do oryginalnej składni języka FreeMarker.

Trzecim istotnym problemem był brak osób, które mogłyby testować wykonywane prace w zespole. Programista sam musiał sprawdzać działanie systemu bez wsparcia dodatkowych osób. Powodowało to wydłużenie się prac i pojawienie się nowych zadań, których czasochłonności nie zakładano:

- stworzenie nowych kont e-mail na popularnych serwisach do obsługi poczty e-mail,
- wysyłane wiadomości na skrzynki i sprawdzanie poprawności ich wyświetlania się (systemy poczty e-mail różnie interpretują niektóre znaczniki HTML, przez co bardzo trudno jest stworzyć wiadomość e-mail z dodatkowymi elementami, która wyświetli się dobrze na wszystkich popularnych systemach poczty e-mail).

Kolejnym długofalowym problemem jest fakt nie sporządzania dokumentacji z przeprowadzonych działań. Problemy z dotrzymaniem harmonogramu powodowały, że zespół starał się wykonywać tylko podstawowe zadania, prowadzące bezpośred-

nio do uruchomienia mechanizmów marketingu automatycznego. W efekcie dokumentacja techniczna nie była sporządzana.

### **3.5. Zakończenie**

Projekt wdrożenia nie zakończył się wprowadzeniem w pełni działającego systemu marketingu automatycznego w przedsiębiorstwie usługowym, w którym dokonano wdrożenia. Nie udało się ukończyć zadania w zakładanym terminie, co należy uznać za niepowodzenie.

Projekt wstrzymano po przeprowadzeniu 2 etapów, wytyczając nowe cele na przyszłość, które pozwolą na rozbudowanie systemu i zdobycie nowych wiadomości o użytkownikach. Do jego kontynuacji niezbędne będzie przygotowanie nowego harmonogramu i przygotowanie zespołu do dalszych prac.

Przeprowadzony projekt zawierał w sobie wiele błędów, które powinny zostać wyeliminowane na etapie planowania i realizacji projektu, aby w przyszłości tego typu zadania wykonywać bez zbędnych opóźnień.

## **4. AUTORSKIE PROPOZYCJE ROZWIĄZAŃ PROBLEMÓW**

W pierwszej kolejności w harmonogramie prac powinno się zawierać czas niezbędny na przygotowanie pracowników do pełnienia określonych ról. Zawarcie tygodniowego szkolenia z języka programowania niezbędnego do obsługi systemu pozwoliłoby na spokojne przyuczenie się pracownika oraz realizację późniejszych zadań zgodnie z terminami, bez zbędnej presji.

Kolejnym istotnym uchybieniem, z którym spotkali się pracujący nad projektem pracownicy firmy, był brak wizji całego przedsięwzięcia. Gdyby każdy z pracowników wiedział, jaki dokładnie cel stawia przed sobą zespół, mógłby wnieść do projektu (na etapie jego planowania i organizacji) kilka istotnych uwag. Uwagi te zostały jednak pominięte w trakcie harmonogramowania i pojawiały się później już na etapie realizacji projektu. Część z nich była na tyle istotna, że podejmowano decyzję o ich wdrożeniu, co powodowało kolejne odchylenia od założonego terminu realizacji zamówienia. Z drugiej strony, niezajomość celu prac (brak opisanego celu przedsięwzięcia przed przystąpieniem do realizacji zadania) mógł spowodować, że istotne uwagi dotyczące działania systemu mogły zostać niezauważone, uznane za mało ważne lub w ogóle się nie pojawiły. Z tego właśnie powodu, w każdym realizowanym w przyszłości projekcie warto wygospodarować czas, który pozwoli na zapoznanie się z opiniami i radami innych oraz pomysłami i uwagami wynikającymi z doświadczenia poszczególnych pracowników.

Wiele zadań wykonywanych było z dnia na dzień w różnych jednostkach (dział IT, dział marketingu), co prowadziło w efekcie do opóźnień. Wielokrotnie dochodziło do sytuacji w których bieżąca działalność firmy, usuwanie awarii i aktualizacje systemów prowadziły do opóźnień w pracach nad projektem. Kierownik nie zawsze odpowiednio szacował czas niezbędny na wykonanie zadań, a harmonogram nie posiadał wystarczających odchyleń i zapasów czasowych. Miały miejsce sytuacje, gdy pracownik oczekiwał wykonania zadania w innym dziale firmy i dopóki rezultat prac nie został oddany do użytku, nie mógł wykonywać swojej pracy. Zdecydowanie warto było rozdzielić prace poszczególnych osób i o ile to możliwe działać z odpowiednim zapasem, tak aby ewentualne opóźnienia nie wpływały bezpośrednio na termin oddania projektu.

Błędem było także nieprzekazanie całego harmonogramu prac do innych działów, a bezpośrednio oddelegowanie pracowników do zadań przez kierownika. Pracownicy nie mogli sobie ułożyć czasu pracy w danym dniu w odpowiedniej formie, przez co dochodziło do nieporozumień pomiędzy kierownikiem, a pracownikami. W firmie, w której pracownicy odpowiadają jednocześnie za bieżącą działalność przedsiębiorstwa oraz za projekt wdrożenia, takie działanie powinno być bezwzględnie wymagane, ponieważ każdy pracownik musi zorganizować swój czas odpowiednio do wymagań sytuacji, którą on sam rozpoznaje najlepiej.

Warto zastanowić się również nad doбором osób odpowiedzialnych za wykonanie projektu. Kierownictwo chciało za wszelką cenę wykonać wszystkie prace przy pomocy pracowników już zatrudnionych i nie korzystać z usług firmy dostarczającej oprogramowanie marketingu automatycznego (lub innych osób świadczących tego typu usługi). Wykonanie zadań poprzez pracowników wykwalifikowanych w obsłudze programu mogłoby znacząco przyspieszyć prace nad systemem, poprawić jego efektywność i zwrócić uwagę na inne niuanse działania systemu, co do których pracownicy nie mieli świadomości ich istnienia.

## 5. PODSUMOWANIE

W efekcie wykonanych prac udało się wykorzystać nabyty system marketingu automatycznego do wykonywania części stawianych przed nim celów. Projektu wdrożenia nie można jednak określić jako zakońzonego sukcesem, ze względu na przedłużające się prace nad systemem i niepełne jego wdrożenie. System mógłby być wykorzystywany zdecydowanie bardziej efektywnie, jeśli podjęto by odpowiednie decyzje na etapie planowania i zarządzania projektem.

Do efektywnego wdrożenia tego typu mechanizmu niezbędne jest przygotowanie większej ilości roboczogodzin dla pracowników lub zatrudnienie osób znających konkretny system marketingu automatycznego na wysokim poziomie. Szacunki sprzed uruchomienia opisywanego projektu nie miały pokrycia w rzeczywistym czasie niezbędnym do wdrożenia projektu, co prowadziło do frustracji i zniechęcenia.

**LITERATURA**

- [1] Aquino J., Destination CRM, maj 2013. [Online]. Available: <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/Growing-Profits-with-Marketing-Automation-89007.aspx>. [Data uzyskania dostępu: 28 01 2015].
- [2] Bush V., Venable B., Bush A., Ethics and Marketing on this Internet: Practitioners' Perceptions of Societal, Industry and Company Concerns, *Journal of Business Ethics*, ss. 237-248, 1 luty 2000.
- [3] Dustin S., It Can Learn from Marketing Automation, *Sales and Service Excellence Essentials*, s. 16, Sierpień 2013.
- [4] McLeod A., *Marketing internetowy w Praktyce*, Gliwice, Złote Myśli 2007.
- [5] Prussak W., Wyrwicka M., *Zarządzanie projektami*, Poznań, Zachodnie Centrum Organizacji Sp. z o.o. 1997.
- [6] Rijmenam M., DataFloq, 15 luty 2013. [Online]. Available: <https://datafloq.com/read/mobile-usa-cuts-downs-churn-rate-with-big-data/512>.
- [7] Szmajda M., Nowak L., *Marketing Automation w Biblia ebiznesu*, Gliwice, Helion 2013 ss. 298-308.
- [8] SALESmanago, Benhauer, 02 01 2014. [Online]. Available: [http://salesmanago.pl/marketing-automation/email\\_marketing.htm](http://salesmanago.pl/marketing-automation/email_marketing.htm)

**IMPLEMENTATION OF MARKETING AUTOMATION  
IN SERVICE COMPANY - CASE STUDY****Summary**

The study presents implementation of marketing automation system in service company. The subject matter is realization of project which leads to change of e-mail marketing system. This system is used in company to send message to unidentified recipients. On the one hand author has paid particular attention to difficulty, that was connected with implementation of new system, but on the other hand author show the causes of delays. In study author pointed out the week points of implementation process and the path that could be much better.

Keywords: management, implementation, automated marketing, e-mail marketing, organization of work